



Luiz Antonio Maldonado Gosling

**Modelo de capacidades de Compras baseado em
interfaces organizacionais**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre (opção profissional) pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio.

Orientador: Prof^a. Adriana Leiras

Rio de Janeiro
Setembro de 2014



LUIZ ANTONIO MALDONADO GOSLING

**MODELO DE CAPABILIDADES DE COMPRAS BASEADO
EM INTERFACES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre (opção profissional) pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Adriana Leiras

Orientadora

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. Luiz Felipe Roris Rodrigues Scavarda do Carmo

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. José Eugênio Leal

Coordenador Setorial do Centro Técnico Científico - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 12 de setembro de 2014.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Luiz Antonio Maldonado Gosling

Engenheiro de Produção graduado na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), teve passagem profissional pela área de Planejamento Financeiro na Praxair White Martins e Suprimentos, na Vale. Atua hoje como consultor de *Supply Chain* na Infra Partners, escritório carioca especializado na seleção e estruturação de negócios em Logística no Brasil através de *advisory, private equity* e gestão interina.

Ficha Catalográfica

Gosling, Luiz Antonio Maldonado

Modelo de capacidades de compras baseado em interfaces organizacionais / Luiz Antonio Maldonado Gosling ; orientador: Adriana Leiras. – 2014.

138 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2014.

Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Suprimentos. 3. Compras. 4. Capacidade. 5. Terceirização. 6. Interface. 7. Modelo. I. Leiras, Adriana. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

Aos meus pais, Cecilia e Claudio, principais responsáveis pela minha educação.

Agradecimentos

À orientadora Professora Adriana Leiras, pela inteligente orientação, fornecendo sugestões, críticas e reflexões sobre a estrutura e conteúdo da pesquisa, provocando resultados melhores a cada contato e contribuindo constantemente para a qualidade do trabalho e para meu aprendizado.

Ao Professor José Eugenio Leal, pelo desenvolvimento e coordenação do Mestrado Profissional em Logística e pela estrutura do curso dentro do Departamento de Engenharia Industrial, referência no país.

Ao Professor Lincoln Wolf de Almeida Neves, pela inspiração acadêmica e profissional para seguir minha pesquisa na área de Compras e Cadeias de Suprimento. Seu trabalho dentro e fora das salas de aula é um exemplo para nós, engenheiros.

Ao Professor Luiz Felipe Scavarda, pelo excepcional trabalho de ensino e pesquisa em engenharia e pela imagem de ambição que me foi passada desde o primeiro dia de graduação até os anos de mestrado.

Aos professores do Departamento de Engenharia Industrial, mestres e doutores veteranos que se dedicam a ensinar o que sabem para nós, os dispostos a ouvir.

À PUC-Rio, pelos recursos, ambiente acadêmico, infraestrutura, bibliotecas e acesso intelectual que permitiram o desenvolvimento deste trabalho, bem como as pesquisas, aulas, iniciativas e pessoas que apoiaram 7 importantes anos de minha vida de graduação e mestrado.

A todos os colegas do mestrado, pelos momentos de aprendizado, compartilhamento de experiências e bom humor.

À querida Laura Grandy, pelo apoio incondicional em todos os momentos e por ter compreendido e apoiado os vários momentos em que estive ausente para dedicar-me ao curso e a esta dissertação.

Aos amigos Felipe Ferreira, Tamires Mello e Camila Caiaffa pelo enorme apoio e ajuda durante os anos de mestrado, auxiliando no desenvolvimento de trabalhos, apoiando estudos em grupo, me indicando bons caminhos para o desenvolvimento de meu tema de pesquisa, bem como criticando e discutindo abertamente o andamento deste trabalho.

À banca examinadora, por dedicar preciosas e disputadas horas à análise e apreciação de meu trabalho.

Resumo

Gosling, Luiz Antonio Maldonado; Leiras, Adriana (Orientador). **Modelo de capacidades de Compras baseado em interfaces organizacionais**. Rio de Janeiro, 2014. 138p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Ao final do século XX, a área de Compras era avaliada como necessária e não era valorizada como um componente de valor dentro das organizações. O cenário enfrentado pelas empresas durante o início do século XXI ilustra a inversão desse papel, que hoje absorve funções vitais para as organizações modernas, como a gestão de fornecedores integrados às complexas cadeias de suprimentos e a administração de interfaces dentro e fora das organizações. Muitos trabalhos recentes identificam uma área de Compras que caminha em uma direção mais estratégica; ao mesmo tempo, alguns apontam um hiato no desenvolvimento de competências e de profissionalismo para a área. Percebe-se, na literatura de Compras, um alto interesse no desenvolvimento de suporte gerencial sobre temas associados a como Compras pode cumprir um papel menos reativo e mais estratégico nas organizações. No entanto, uma busca por trabalhos dedicados ao entendimento das capacidades essenciais da área - conjuntos de políticas internas, processos, ferramentas, conhecimentos e recursos com valor para a empresa – traz como resultado uma literatura proporcionalmente pequena. Esta dissertação propõe um modelo que identifica as principais capacidades de Compras e como elas auxiliam na gestão das várias interfaces que a área possui. Sua principal contribuição é a definição de um modelo contendo as capacidades essenciais para a gestão da função de Compras e a sua proposta de uso, permitindo a análise sistêmica da área em diferentes firmas. A pergunta central que se objetiva responder é: Quais são as capacidades essenciais para a adequada operação de uma área de Compras? A resposta é complementada através de estudo de caso para diagnóstico de uma empresa multinacional do setor de mineração. O ponto de partida para a elaboração do modelo é a identificação das interfaces da área e o entendimento das práticas existentes em seus relacionamentos. Para isso, o modelo é definido a partir de uma revisão da literatura de Gestão da Cadeia de Suprimentos, com foco em Compras. Cobrindo os questionamentos citados, este trabalho é concluído com a aplicação do modelo desenvolvido, diagnosticando a presença de todas as capacidades extraídas da literatura atual em diferentes níveis. Por fim, o trabalho sustenta que o equilíbrio entre capacidades com foco externo e interno deve ser perseguido, visto que são comumente desenvolvidas de forma interdependente.

Palavras-chave

Suprimentos; Compras; Capacidade; Terceirização; Interface; Modelo.

Abstract

Gosling, Luiz Antonio Maldonado; Leiras, Adriana (Advisor). **Procurement capabilities framework based on organizational interfaces**. Rio de Janeiro, 2014. 138p. MSc. Dissertation - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Until the end of the 20th century, Procurement was a necessary but seldom celebrated component of organizations. It was a necessary supporter of organizations and little value was endorsed to its processes or its strategic role. The scenario faced by companies in the early decades of the 21st century illustrates an extensive upturn on that role, which today absorbs pivotal functions to modern corporations, such as the supervision of stretched lists of contractors merged into one complex supply chain and the administration of internal and external interfaces. While an increasing number of studies perceive the closing gap between Procurement and its strategic role, some point out to the lack of capabilities and proficiency development in the area. The Procurement literature holds a high interest regarding managerial support over subjects related to the ways Procurement can play a more pivotal and less reactive role. However, an inquiry for studies dedicated to the understanding of Procurement key capabilities – specific sets of policies, processes, systems, tools, knowledge and resources whose worth is apparent for the corporation – provides a rather small literature. The goal of this dissertation is to present a framework that explores which are Procurement's core-capabilities and how they can support the correct management of the many interfaces relevant to the area. Its main contribution is the construction of a model covering the key capabilities for the Procurement role and its application arrangement, allowing a systemic analysis of Procurement departments in different organizations. The main inquiry in this study is: What are the key capabilities for the adequate operation of the Procurement function? The answer is presented alongside with a case study shaped to diagnose a multinational mining company. The initial point for this research is the broad visualization of the varied interfaces that dwell within the Procurement routine and the understanding of its core processes. With that in mind, the model is designed after an assessment of the main Supply Chain Management literature, with a leading focus on Procurement. After resolving the main inquiry, this dissertation is concluded with the application of the designed model, detecting the existence of the capabilities at different levels of practice. Finally, this study sustains that companies should balance internal-focused and external-focused capabilities, which are often developed independently.

Keywords

Procurement; Purchasing; Capability; Outsourcing; Interface; Framework.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	13
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA ESTUDADO	15
1.2.	OBJETIVOS	17
1.3.	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2	METODOLOGIA DE PESQUISA	19
2.1.	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	20
2.2.	COLETA DE DADOS	20
2.3.	LEVANTAMENTO DAS INTERFACES E CAPABILIDADES DE COMPRAS	21
2.4.	ELABORAÇÃO DO MODELO DE CAPABILIDADES DE COMPRAS	23
2.5.	PROJETO DE ESTUDO DE CASO	23
2.6.	REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	24
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
3.1.	INTERFACES DOS PROCESSOS DE COMPRAS	26
3.1.1.	INTERFACES INTERNAS À ORGANIZAÇÃO	30
3.1.2.	INTERFACES EXTERNAS À ORGANIZAÇÃO	34
3.2.	CAPABILIDADES DE COMPRAS	39
3.2.1.	GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES (SRM)	41
3.2.2.	GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES INTERNOS (CRM)	44
3.2.3.	COMPRA ESTRATÉGICA (STRATEGIC SOURCING)	46
3.2.4.	ANÁLISE DE GASTOS (SPEND ANALYSIS)	53
3.2.5.	MONITORAMENTO DO MERCADO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	56
3.2.6.	GESTÃO DO CUSTO TOTAL DE PROPRIEDADE (TCO)	59
3.2.7.	GESTÃO DE RISCO	62
3.2.8.	GESTÃO DE DESEMPENHO	64
3.2.9.	GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM COMPRAS	68
4	MODELO PROPOSTO	73
4.1.	DETERMINAÇÃO DE NÍVEIS DE PRÁTICA BÁSICO E AVANÇADO	74
4.2.	MÉTODO DE AVALIAÇÃO PARA DIAGNÓSTICO	85
4.3.	DIAGRAMA DE CAPABILIDADES E GRÁFICO DE GESTÃO DE INTERFACES	86
5	ESTUDO DE CASO	91
5.1.	PANORAMA DA EMPRESA XPTO	92
5.2.	ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA XPTO	93
5.3.	ANÁLISES E RESULTADOS OBSERVADOS	94
5.3.1.	ANÁLISE QUANTITATIVA – INDICADORES DO DIAGNÓSTICO	95
5.3.2.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	101
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	109
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
	APÊNDICE I: LISTA DE ENTREVISTADOS PARA O ESTUDO DE CASO	137
	APÊNDICE II: ASSOCIAÇÃO DE CAPABILIDADES E INTERFACES	138

Lista de figuras

Figura 1: Metodologia de pesquisa	19
Figura 2: Áreas abordadas no estudo dos questionamentos levantados	26
Figura 3: Fases do processo de Compra Estratégica	47
Figura 4: Grau de sofisticação de categorias: Importância vs Complexidade	50
Figura 5: Metodologia aplicada na elaboração do modelo proposto	74
Figura 6: Diagrama de Capabilidades para diagnóstico	87
Figura 7: Exemplo do Diagrama de Capabilidades após diagnóstico	88
Figura 8: Gráfico de Gestão de Interfaces resultante do diagnóstico	89
Figura 9: Organograma da Diretoria Global de Suprimentos da empresa XPTO com distribuição organizacional dos profissionais consultados para o estudo	94
Figura 10: Diagrama de Capabilidades da Diretoria de Suprimentos para Operações da XPTO	96
Figura 11: Diagrama de Capabilidades de Compras segmentado por posição hierárquica	97
Figura 12: Diagrama de Capabilidades de Compras segmentado por tempo de casa	98
Figura 13: Gráfico de Gestão de interfaces da Diretoria de Suprimentos para Operações da XPTO	99
Figura 14: Gráfico de Gestão de interfaces segmentado por hierarquia	100
Figura 15: Gráfico de Gestão de interfaces segmentado por tempo de casa	101
Figura 16: Comparação entre Nível de Gestão e Importância das interfaces de Compras	108

Lista de tabelas

Tabela 1: Interfaces da área de Compras e trabalhos que as estudam	29
Tabela 2: Capabilidades de Compras exploradas neste trabalho, interfaces impactadas pelas suas práticas e trabalhos consultados	40
Tabela 3: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão do Relacionamento com Fornecedores	43
Tabela 4: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão do Relacionamento com Clientes Internos	45
Tabela 5: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Compra Estratégica	53
Tabela 6: Diversos benefícios associados à Análise de Gastos eficaz	55
Tabela 7: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Análise de Gastos	56
Tabela 8: Questionamentos sobre fornecedores que um Monitoramento de Mercado eficaz auxilia a responder	58
Tabela 9: Modelo de categorização do TCO por lógica temporal	60
Tabela 10: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação	61
Tabela 11: Categorias de riscos de Compras	63
Tabela 12: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão do Custo Total de Propriedade	64
Tabela 13: Indicadores de eficácia e eficiência de Compras	67
Tabela 14: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão de Risco	68
Tabela 15: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão de Desempenho	71
Tabela 16: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão da Sustentabilidade em Compras	72
Tabela 17: Questionamentos para diagnóstico da Gestão do Relacionamento com Fornecedores	76
Tabela 18: Questionamentos para diagnóstico da Gestão do Relacionamento com Clientes Internos	77
Tabela 19: Questionamentos para diagnóstico da Compra Estratégica	78
Tabela 20: Questionamentos para diagnóstico da Análise de Gastos	79
Tabela 21: Questionamentos para diagnóstico do Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação	80
Tabela 22: Questionamentos para diagnóstico do Custo Total de Propriedade	81
Tabela 23: Questionamentos para diagnóstico da Gestão de Risco	82

Tabela 24: Questionamentos para diagnóstico da Gestão de Desempenho	83
Tabela 25: Questionamentos para diagnóstico da Gestão da Sustentabilidade em Compras	84
Tabela 26: Tabela de pontuação para aplicação do modelo de capacidades	85
Tabela 27: Exemplo de pontuação da capacidade Gestão de Desempenho	86
Tabela 28: Exemplo de pontuação de gestão da interface Qualidade	89
Tabela 29: Importância das interfaces para a função de Compras	107
Tabela 30: lista de entrevistados para estudo de caso na empresa XPTO	137
Tabela 31: Associação de Práticas, capacidades e interfaces	138

Lista de siglas e abreviações

AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
ATTAC	<i>Association pour la Taxation des Transactions financière et l'Aide aux Citoyens</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
e-Commerce	Comércio eletrônico
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
e-Procurement	Compra eletrônica
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
Input	Entradas de um processo ou atividade
ISM	<i>Institute for Supply Management</i>
LTA	<i>Long Term Agreements</i>
MRO	Manutenção, Reparo e Operação
ONG	Organização Não Governamental
Output	Saídas de um processo ou atividade
Outsourcing	Terceirização de atividades
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PO	<i>Purchase Order</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
RFI	<i>Request for Information</i>
RFP	<i>Request for Proposal</i>
RFQ	<i>Request for Quotation</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
ROMS	<i>Return on Market Share</i>
S&OP	<i>Sales and Operations Planning</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SRM	<i>Supplier Relationship Management</i>
TCE	<i>Transaction Cost Economy</i>
TCO	<i>Total Cost of Ownership</i>
TI	Tecnologia da Informação