

## 1. Introdução

Atualmente o mercado está percebendo a real necessidade de tratar a área de suprimentos como parte da estratégia do negócio, e não apenas como uma área de compras, capaz não apenas de reduzir custos, mas de agregar valor ao negócio.

Neste cenário, as grandes empresas de consultoria em engenharia não se restringem apenas à venda de projetos de engenharia, mas de soluções completas, na modalidade “*Turn Key*”, onde o cliente recebe seu empreendimento pronto para operação. Estes contratos são vendidos por um preço global e o cliente paga de acordo com um cronograma de cumprimento de marcos contratuais - eventos mais importantes para a conclusão do empreendimento. Alinhado a estes marcos contratuais, está o Processo de Aquisições do empreendimento, que deve planejar e comprar / contratar de acordo com a área solicitante (engenharia) e entregar no “*site*” de acordo com as necessidades da montagem.

Com esse propósito, as empresas trabalham e se organizam como um projeto “EPC” (*Engineering, Procurement & Construction* – Engenharia, Suprimentos e Construção). A equipe de Engenharia elabora todos os projetos conceitual, básico e executivo, isto é, gera documentos que são “vendidos” ao cliente por Homem/hora (engenheiros e projetistas); a Construção segue o mesmo caminho, vendendo Homem/hora (engenheiros, montadores, soldadores, pintores, etc.) acrescido do aluguel de equipamentos, guindastes, caminhões, etc. Nesse novo cenário, o suprimento é um ponto focal desses contratos, pois é dessa área que vem grande parte do lucro do empreendimento. É necessário negociar e fechar os contratos em melhores condições do que as previstas no orçamento inicial do projeto (*baseline*, que gerou a proposta para o cliente). Nessa abordagem, as empresas percebem que não adianta apenas negociar bem. É necessário executar de forma integrada, o planejamento de demanda com as áreas solicitantes (engenharias), a logística fiscal, as aquisições/contratações, o acompanhamento e diligenciamento, a inspeção física no fornecedor, a liberação de embarque, a logística do transporte e o recebimento no *site*. Todas estas atividades têm ligação direta com o sucesso da contratação, pois geram alto risco de perda financeira, caso não sejam executadas com rigor.

Porém a situação atual da área de suprimentos nas empresas de engenharia não é a ideal: o trabalho não é valorizado e não tem influência estratégica. É uma atividade continuada que não é vista como um processo de um projeto.

Este trabalho busca referencial teórico para reposicionar estrategicamente a área de suprimentos no que diz respeito à aquisição / contratação de materiais e serviços através dos seguintes aspectos:

1. “Projetização” da aquisição, visando à obtenção de vantagens competitivas através da diferenciação e redução de custos;
2. Tratamento da gerência de RH como um processo do projeto, visando aprimorar a capacitação dos profissionais envolvidos no processo.
3. Uso de novas tecnologias.

No capítulo 2 serão abordadas as seguintes estratégias de aquisição, com o intuito de definir ações capazes de promover o reposicionamento estratégico:

- Estratégias Competitivas
- Redução de Custos
- Diferenciação

Ainda nesta linha, o capítulo se encerra tratando do relacionamento fornecedor x comprador.

O capítulo 3 analisa os processos de gerenciamento de projetos, as áreas de conhecimento Aquisição e RH.

O capítulo 4 investiga as novas tecnologias disponíveis que podem auxiliar o processo de aquisição, reduzindo custos e agregando valor ao projeto.

O capítulo 5 apresenta uma proposta que resolve os problemas identificados com vantagens estratégicas.

As conclusões deste trabalho são apresentadas no capítulo 6.

## **1.1. Metodologia**

Neste trabalho foi utilizada como referencia a metodologia apresentada por Vergara (2000).

### **1.1.1. Tipo de Pesquisa**

O tipo de pesquisa é qualificado em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

#### **Quanto aos fins**

A pesquisa a seguir apresentada é descritiva, explicativa e metodológica.

Descritiva porque traz a tona características de determinado fenômeno. Ela não tem o compromisso de elucidar os eventos que descreve, embora sirva de base para a explicação. Foi utilizada para descrever o processo de aquisição e suas oportunidades de melhoria.

A pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar o fenômeno inteligível, apresentando justificativas para sua ocorrência. Utiliza a pesquisa descritiva para embasar suas explicações. Foi empregada no estudo para descrever as estratégias, os processos e as novas tecnologias utilizadas atualmente para que se pudesse propor um modelo inovador.

Com base na pesquisa metodológica, apresentaram-se os passos necessários para a implantação, em uma empresa de engenharia, de um processo de suprimentos eficiente e com plena utilização de seus recursos disponíveis.

#### **Quanto aos meios**

A pesquisa caracterizou-se por ser essencialmente bibliográfica, que é um estudo ordenado e metódico, cuja fonte é o material disponível para o público em geral, como livros, artigos e revistas científicas, jornais, etc. Sempre que possível, a consulta foi realizada nas fontes primárias.

### **1.1.2. Coleta de dados**

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas, periódicos, Internet, dissertações e teses que abordavam os temas pesquisados. As consultas foram realizadas na biblioteca central da PUC-Rio e nos *sites* científicos da Internet, tais como: CAPES, SciELO, USP, Web of Science, Ebsco, Google.

Também foram coletados dados através da prática profissional da atividade de suprimentos em projetos de engenharia de grande porte ao longo dos últimos seis anos. Esta prática contemplou a participação em quatro empresas distintas, através de seis projetos nas áreas de Mineração, Óleo e Gás, Energia e Siderurgia.

### **1.1.3 Tratamento de dados**

Foi utilizado o método científico fenomenológico, no qual a compreensão de um evento está condicionada as convicções e experiências do pesquisador, o que conforma seu caráter subjetivo. Segundo Vergara (2000), este método pratica a hermenêutica, que busca a percepção dos significados, por meio da leitura do contexto. Na fenomenologia os dados são tratados de forma qualitativa: eles são analisados e apresentados ao leitor de uma forma mais estruturada. Neste estudo, os dados coletados relativos às áreas de suprimentos de empresas brasileiras de engenharia, foram analisados, compreendidos e então pôde-se propor uma adaptação da estratégia de aquisição adotada nos departamentos de suprimentos.

### **1.1.4 Limitações do método**

Por tratar-se de um estudo predominantemente teórico, a metodologia adotada apresentou algumas limitações principalmente quanto à coleta de dados.

Em virtude da escassez de artigos e livros, no Brasil, sobre a área de suprimentos e suas interações com a empresa, esta pesquisa concentrou-se em trabalhos internacionais, sobretudo os de origem norte-americana.

Em função de restrições no tempo disponível para pesquisa, não houve a aplicação do processo proposto em tempo hábil para colher seus resultados e analisar e mensurar o desempenho do modelo.