

5 Conclusões

Este capítulo visa responder às questões principais levantadas na introdução e fazer um fechamento do trabalho com as críticas e soluções ao modelo proposto, o que ainda falta ser feito na Petrobras e tem propostas de novos temas para estudos futuros.

O objetivo principal desta dissertação é o de analisar o suprimento da categoria de válvulas não acionadas por força motriz na Petrobras. Os benefícios esperados na fase de avaliação da implantação da prática do VMI não foram alcançados, e este trabalho teve a intenção de entender os motivos e propor melhorias, tanto para gerenciar de maneira eficaz esta categoria, quanto para que este modelo de fornecimento obtenha sucesso.

No capítulo 2 vimos que a função Compras passou a ter uma função estratégica nas empresas, principalmente com o conceito de gestão da cadeia de suprimento disseminado nos dias de hoje, e também pode ser verificado que o conceito de custo total da compra rege muito das relações fornecedores – clientes. Além disso, vimos que o conceito de *strategic sourcing* tem várias vertentes e metodologias, porém o objetivo principal é tratar a compra de forma estratégica. Desta forma, analisamos também neste capítulo as diferenças entre CMI e VMI, este último mais adequado para compras de itens de consumo contínuo e que a implantação desta prática deve estar embasada em planejamento colaborativo.

Este processo de tornar a compra estratégica foi analisado na prática no capítulo 3 através do estudo de caso na Petrobras, inicialmente situando a empresa que é alvo do estudo desta dissertação. Posteriormente foram consideradas as definições de categorias adotadas nesta empresa, sua classificação na matriz estratégica (utilizando para isso o modelo de Kraljic) e na matriz de priorização resultando na definição desta categoria como prioritária na empresa para um estudo de *strategic sourcing*. Depois, analisamos o estudo em si, à luz da metodologia de Wisner e Stanley (2007). Aqui apresentamos o primeiro problema que foi a não definição de metas de desempenho para acompanhamento do

fornecedor, visto que era uma das premissas da metodologia de Wisner e Stanley (2007) para a fase de implantação do modelo de fornecimento proposto. Também neste capítulo analisamos a implantação da prática de VMI após a definição da mesma como proposta de modelo de fornecimento e da licitação no mercado. Avaliamos os benefícios esperados na literatura comparando-os com os realmente alcançados na Petrobras, o que foi alcançado e o que não obteve sucesso. Percebemos que um dos principais problemas foi a baixa utilização dos contratos devido a uma série de problemas, entre eles a não utilização do planejamento colaborativo.

No capítulo 4 foram apresentadas algumas propostas de melhoria a partir dos problemas descritos no capítulo 3, dividindo-as em duas partes. Na primeira propusemos ações que visem à implantação eficaz da prática de VMI através principalmente da adoção efetiva e correta do planejamento colaborativo, com o fluxo de informação (previsão de demanda de curto, médio e longo prazo com alta precisão) atualizado constantemente entre Petrobras e fornecedor com o objetivo de buscar sempre uma relação ganha-ganha entre as partes. Na segunda parte, foram propostas ações de melhoria para a categoria de válvulas não acionadas por força motriz, sem levar em consideração o modelo de fornecimento a ser adotado (CMI ou VMI). A primeira ação seria a padronização dos números de material a serem utilizados para a compra desta categoria em toda a companhia, eliminando as duplicidades e não permitindo compras sem a identificação por este NM. A segunda ação foi a de disponibilizar os contratos no sistema SAP R/3 de forma a tornar mais fácil a visualização dos usuários finais, além de divulgar os contratos aos mesmos para buscar comprometimento na utilização e na busca por uma previsão de demanda de maior precisão.

Finalmente, a última proposta visa implantar uma gestão centralizada e eficiente da categoria de válvulas não acionadas por força motriz na Petrobras. Essa gestão centralizada seria conduzida por um órgão responsável por gerenciar todos os contratos, acompanhar o desempenho técnico e comercial dos fornecedores, garantir o compartilhamento extensivo da informação entre usuários e fornecedores, integrando e coordenando os processos e operações na relação cliente-fornecedor, e sanar e cadastrar corretamente todos os itens correspondentes a esta categoria, visando aumentar a utilização dos contratos de longo prazo.

Espera-se com medidas propostas nesta dissertação que a Petrobras melhore o seu cenário atual do Suprimento desta categoria para que possa atingir um nível de excelência, dentro dos seguintes aspectos:

- Preço – obter o menor custo total, não focando apenas nos preços unitários, mas em todo o ciclo de vida do produto, desde a criação da necessidade até o descarte do material.
- Prazo – diminuir o prazo total para o suprimento, buscando uma otimização do processo de suprimento e negociando prazos de fabricação menores através de ganhos de escala obtidos com as compras centralizadas em contratos gerenciados de forma eficiente e com sistema de consequência para os fornecedores com indicadores de desempenho baixos.
- Disponibilidade do Contrato – aumentar a disponibilidade do contrato através de criação de mecanismos que facilitem a sua visualização no sistema e também a sua divulgação para os usuários chave dentro das unidades. Além disso, com uma gestão centralizada para criação de NMs e com o saneamento, evita-se a compra *spot* dando mais robustez ao contrato.
- Continuidade do suprimento – diminuir de forma significativa que os itens de demanda contínua tenham grandes defasagens para entrega, ou quando for inevitável que tragam os menores impactos possíveis aos rendimentos operacionais e produtividades das unidades.
- Esforço de gestão do item pela UN – com a gestão centralizada, espera-se que o Suprimento das Unidades possam se dedicar aos materiais mais críticos e de demanda eventual, otimizando seu processo de gestão interna. Qualquer nova demanda referente a esta categoria seria responsabilidade da Gestão Central, que traria agilidade o processo de suprimento do item, tendo uma visão mais ampla de toda a empresa e de toda a cadeia.
- Adequação da análise da demanda às necessidades das UN – Com esse esforço menor na gestão do item os suprimentos locais também poderiam se dedicar mais a realizar uma previsão de demanda mais eficaz. Além disso, essa previsão de demanda passaria por uma

análise e avaliação pela Gestão Central, que com sua sensibilidade, poderia agregar valor a essa previsão, ou obter novas informações para priorizá-las dentro da empresa.

Em suma, após essas análises podemos dizer que a adoção de VMI deve ser precedida por um estudo de *strategic sourcing* que também avalie a frequência de consumo dos itens, ou seja, se esses itens são, e continuarão sendo de uso regular e contínuo. Além disso, a implantação dessa metodologia deve ser sustentada por alguns fatores, como o planejamento colaborativo, de forma que exista parceria, não apenas na intenção, mas de fato na relação entre fornecedor e cliente. A adoção desta prática é de fundamental importância para o sucesso deste modelo de fornecimento. Outro fator de sustentação deve ser a ampla divulgação deste contrato e a simplificação do processo de emissão do pedido neste contrato. E finalmente, uma gestão centralizada desta categoria, que possa atuar de forma pró-ativa nos problemas decorrentes deste suprimento.

A principal contribuição deste trabalho é reforçar a importância de tratar compras também como uma função estratégica para a companhia e apresentar metodologias existentes para por em prática tal conceito. O estudo de caso analisou uma implantação sem sucesso do VMI e as ações necessárias para que este modelo de fornecimento obtenha êxito. Cabe ressaltar que muitas das ações propostas nesta dissertação ainda estão sendo analisadas em um novo estudo de *strategic sourcing* para esta categoria, com previsão de término para o final do primeiro semestre de 2008. Por isso, as implantações destas novas propostas, bem como as novas dificuldades que porventura serão criadas a partir destas ações, podem ser alvo de estudos futuros. Outra recomendação de desdobramento deste estudo seria a avaliação da eficácia desta metodologia para todas as categorias de compra da empresa, e a forma de medir quanto aderente está a compra em relação à estratégia elaborada no estudo de *strategic sourcing*, e as ações necessárias para corrigir os possíveis desvios.