

# 1

## Introdução

Neste capítulo, serão apresentadas as justificativas que motivaram esta dissertação de mestrado, o objetivo principal da pesquisa, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

### 1.1

#### Justificativa

Nos tempos atuais, as empresas passaram de uma condição de competição entre empresas de forma isolada para uma competição entre cadeias de suprimento (Lambert *et al.* 1998, Lambert & Cooper, 2000; Pires, 2004), fator que fez com que o gerenciamento desta cadeia passasse a ser fundamental para gerar vantagem competitiva. A definição de gerenciamento da cadeia de suprimento, em inglês *supply chain management* (SCM), apresentada pelo *Council of Supply Chain Management Professional* (CSCMP, 2008), engloba o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas com aquisição e suprimento, transformação e atividades logísticas, e inclui, também, a coordenação e colaboração com membros da cadeia, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços e clientes.

Com essa mudança no mundo empresarial, as atividades em uma organização deixaram de ser vistas em termos de funções e departamentos para serem tratadas em termos de processos gerenciados de forma integrada inter e intra-empresas, dentro da cadeia de suprimento. Isso não significa que a estrutura funcional foi substituída por processos, porque o conhecimento necessário e a realização das atividades de um processo ocorrem dentro das estruturas da organização, porém não ocorrem totalmente em apenas uma delas. Ainda não existe um padrão para definir os processos de uma organização (Lambert, 2004a), mas pode ser observado que as estruturas de SCM apresentadas na literatura têm, como ponto comum, a identificação de um processo relacionado à aquisição de materiais – Compras; Relacionamento com Fornecedores;

Aquisição/abastecimento e Abastecimento. Neste contexto, a função compra deixou de ter, como papel principal, a obtenção de bens e serviços, em resposta a solicitações de usuários internos; e passou a ser uma atividade importante para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, na busca de uma maior competitividade (Lambert & Cooper, 2000; Croxton *et al.*, 2001; Lambert, 2004a; 2004b; Pires, 2004).

O processo de compra é um conjunto de sub-processos com o objetivo de prover materiais e serviços a uma organização. Normalmente, a coordenação e execução das atividades do processo de compra ocorrem dentro da função compra: pessoas, com conhecimentos e habilidades específicas, utilizam recursos para desempenhar a atividade de comprar (Lysons & Farrington, 2006).

A função compra tem seis objetivos básicos para que seja atingido um desempenho de “classe mundial”: suporte às necessidades operacionais; gerenciamento do processo de compras de forma eficiente e eficaz; gerenciamento da base de suprimento; desenvolvimento de relacionamentos fortes com outros grupos funcionais da organização; suporte às metas e objetivos organizacionais; e desenvolvimento de estratégias integradas de compras que dêem suporte às estratégias organizacionais (Monckza *et al.*, 2005). Para que esses objetivos sejam atingidos, são adotadas diferentes abordagens em função da importância estratégica do material para a organização e da complexidade do mercado fornecedor. Para isso, o nível estratégico da organização define estratégias de compra em um plano de ação (Kraljic, 1983, Trend & Kolchin, 1999; Nellore & Söderquist, 2000; Monckza *et al.*, 2005) que deve ser executado pelo nível operacional da organização. Portanto, a execução do plano de ação de compra assume um papel decisivo na obtenção da competitividade necessária para manter a empresa no mercado e atender aos interesses das partes interessadas.

## 1.2

### Objetivo

O objetivo principal deste trabalho é analisar a execução do plano de compra da Petrobras/Refinaria Landulfo Alves no nível operacional, quanto às estratégias e práticas de compra para itens não críticos.

Este trabalho busca responder a duas questões básicas:

- 1) *Como estão sendo implementadas as estratégias de compra pela função compra, uma vez que o plano de compra – nível estratégico – é estabelecido pela sede da empresa e a sua execução se dá através de órgãos de serviço, dentro da mesma empresa, mediante acordo de prestação de serviços?*
- 2) *Como as partes envolvidas no processo de compra percebem o cumprimento dos objetivos da função compra que são identificados na literatura?*

Para responder a essas questões, será analisado o processo de compra da Refinaria Landulfo Alves (Rlam), com foco na função compra de bens, excluindo as matérias-primas. A Rlam é uma das 16 refinarias de petróleo da Petrobras, localizada no estado da Bahia e possui uma capacidade instalada de processamento de 51,30 mil metros cúbicos por dia de petróleo. Essa refinaria não mantém uma equipe de compradores dentro de sua estrutura organizacional e desloca a execução da compra de materiais para a Regional Norte-Nordeste dos Serviços Compartilhados (RNNE) e para a Unidade Materiais que está instalada na sede da Petrobras.

Limita-se este trabalho à análise da aquisição de bens para aplicação na Refinaria Landulfo Alves, através da Regional Norte-Nordeste dos Serviços Compartilhados. Não são estudadas a aquisição de matérias-primas e a contratação de serviços. Assim, este trabalho é um estudo de caso único. Só pode ser generalizado com a ratificação das conclusões por outros estudos de caso semelhantes. Limita-se, também, por tratar a análise do processo de compras apenas no interior da empresa focal, sem abordar questões do processo com uma visão da cadeia de suprimentos.

### **1.3**

#### **Metodologia**

Como já afirmado, este trabalho é conduzido através de um estudo de caso, uma vez que trata de perguntas do tipo “como”, relacionadas a fenômenos contemporâneos sobre cujos eventos comportamentais efetivos o autor não mantém controle, recomendação de Yin (2005).

Os dados foram coletados entre 30 de janeiro e 29 de fevereiro de 2008, através de entrevistas com a duração de 60 a 90 minutos cada uma. Tais entrevistas se realizaram a partir de um questionário integrado de afirmações com as quais os entrevistados indicam seu grau de concordância em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e de espaço a ser livremente preenchido com comentários relevantes, principalmente, quando a resposta estiver em um dos extremos da escala. Em poucas situações, em função da disponibilidade de tempo na agenda dos entrevistados, o questionário foi enviado e respondido eletronicamente.

Para compor a amostra da pesquisa, foram selecionadas dezoito pessoas que trabalham nas áreas de suprimento da Rlam e da RNNE e usuários finais de materiais que emitem o maior número de solicitações de materiais na Rlam – engenharia, manutenção industrial e suprimento (ressuprimento de estoque). A amostra foi integrada por gerentes e executantes, com larga experiência em sua atividade. A relação de entrevistados, com indicação de cargo e tempo na atividade, está apresentada no Apêndice I.

Os entrevistados estão envolvidos diretamente no processo de compra de materiais para a RLAM, pois atuam em uma das seguintes etapas da compra: identificação de necessidade; solicitação de material; atendimento de solicitação de material; compra; e aprovação gerencial em vários níveis.

O questionário aplicado é dividido em dois blocos de perguntas: o primeiro bloco, composto das perguntas de um a seis, é relacionado ao atendimento aos objetivos da função compra definidos por Monckza *et al.* (2005); e o segundo bloco, composto das perguntas de sete a treze, é relacionado à implementação das estratégias de compra definidas no plano de ação para itens não estratégicos, elaborado no nível estratégico da Petrobras. O plano de ação, com métodos e práticas para itens não estratégicos, é comparado com o proposto na literatura por Lysons & Farrington (2006), Monckza *et al.* (2005) e Trend & Kolchin (1999). O modelo do questionário está no Apêndice II.

As respostas do questionário estão agrupadas em função do tipo de visão do respondente – a visão decorrente da função desempenhada (operacional ou gerencial); a visão decorrente da lotação (Rlam ou RNNE); e a visão decorrente da atividade desempenhada (compra ou diferente de compra) – buscando identificar diferença de percepção.

Para cada grupo de entrevistados, em função da visão trabalhada, é calculada a frequência de concordância com base nas pontuações 4 e 5 em relação ao total de respostas positivas para a questão. É considerado que a visão é favorável à questão abordada quando a frequência de concordância é igual ou superior a 70%.

Estão incorporados ao estudo de caso os comentários feitos pelo gerente do setor de suprimento da Rlam, durante a etapa de validação deste trabalho.

## **1.4**

### **Estrutura do trabalho**

A presente dissertação está dividida em 5 capítulos, sendo este primeiro o introdutório. O capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica obtida na literatura referente aos principais conceitos acadêmicos necessários para fundamentar a análise do estudo de caso, que está descrito no capítulo 3. A análise dos resultados é feita no capítulo 4, enquanto as principais conclusões, considerações finais e propostas de continuidade desta pesquisa são temas do quinto e último capítulo desta dissertação.