

5

Conclusões e recomendações

No mundo empresarial, atualmente, a competição deixou de ser entre empresas e passou a ser entre cadeias de suprimento, provocando uma necessidade de integração dos processos ao longo das cadeias, fator este que tornou o gerenciamento da cadeia de suprimento fundamental para gerar vantagem competitiva. A literatura apresenta vários modelos para análise e configuração de uma cadeia de suprimento, assim como diversos conjuntos de processos essenciais. Dá-se importância especial ao processo de compras, para que sejam atingidos os objetivos estratégicos de uma organização. Esse processo é executado e coordenado, em sua maior parte, dentro da estrutura da organização “compras” ou função compra.

Monckza *et al.* (2005) identificam 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. 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.

Esta dissertação tem como foco a compra de itens classificados, em 2007, como não estratégicos – baixa importância estratégica e mercado fornecedor não complexo. A literatura apresenta uma série de práticas e métodos que têm por objetivo reduzir os custos e procedimentos administrativos; eliminar a complexidade; e melhorar a eficiência e eficácia operacional na compra desse tipo de material. O objetivo principal deste trabalho é analisar a execução do plano de compra da Petrobras/Refinaria Landulfo Alves no nível operacional, no que diz respeito às estratégias e práticas de compra para itens não críticos e responde 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 a Petrobras, a definição de estratégias de compra busca otimizar a cadeia de suprimento. O processo de planejamento para definição das estratégias de compras adotado pela Petrobras está alinhado com a literatura que trata do assunto - Kraljic (1983), Kiefer & Novak (1999), Carr & Smeltzer (1997), Cooper *et al.* (1997), Trend & Kolchin (1999), Nellore & Söderquist (2000), Croxton *et al.* (2001), Aragão *et al.* (2004), Lambert (2004a, 2004b), Moncka *et al.* (2005), Lysons & Farrington (2006), no entanto a execução e operação do que foi planejado necessita de melhorias para que seja atingido um desempenho de “classe mundial”.

As estratégias que são definidas para reduzir os custos e procedimentos administrativos nas compras de itens não estratégicos para Rlam são implementadas e são exemplificadas por: compra direta pelo usuário, através de catálogos disponíveis no EBP; e lojas instaladas nas dependências da Rlam. No entanto, é identificado potencial de ganho com a implementação de ações que visem à eliminação ou redução da complexidade da compra que provocam aumento do custo da transação.

A inexistência de um plano de ação para eliminar ou reduzir a complexidade das compras de itens não estratégicos compromete a eficácia operacional. A dificuldade de eliminar e até mesmo reduzir a complexidade é encontrar o ponto de equilíbrio entre o controle e a segurança. Para tratar esta questão, pode ser aplicada ao processo de compra da Rlam a estrutura proposta por Trend & Kolchin (1999), que busca a eficiência e a eficácia do processo, resumida a seguir:

- Passo 1 – Estabelecer a necessidade de mudança;
- Passo 2 - Definir bens e serviços de baixo valor;

- Passo 3 – Segmentar os requisitos de compras, utilizando um modelo de portfólio;
- Passo 4 – Mapear o processo e sistemas atuais para compras de baixos valores;
- Passo 5 – Identificar novos sistemas para compras de baixos valores que forneçam as saídas desejadas;
- Passo 6 – Estabelecer um programa piloto para o novo sistema de compras de baixos valores;
- Passo 7 – Implementar totalmente o novo sistema;
- Passo 8 – Estabelecer um conjunto de medidas para avaliar o progresso;
- Passo 9 – Comunicar e comemorar o sucesso.

Pode-se concluir que o processo de compra da Rlam atende ao conjunto de objetivos da função compra considerados por Monckza *et al.* (2005). Porém, existem dois objetivos que ainda não são atendidos, na percepção dos entrevistados. São eles: o gerenciamento do processo de compra de forma eficiente e eficaz; e o gerenciamento da base de suprimento. Para tratar essas duas questões, podem ser aplicadas as estruturas propostas na literatura por Trend & Kolchin (1999), já mencionadas anteriormente, e a proposta por Olsen & Ellram (1997), que busca adequar os relacionamentos existentes com fornecedores com aqueles considerados como ideal para o tipo de compra, constituída de três passos:

- Passo 1 - Analisar as compras realizadas pela empresa e determinar o tipo de relacionamento ideal para as principais compras;
- Passo 2 - Analisar os relacionamentos com fornecedores adotados pela empresa para identificar como o suprimento é gerenciado;
- Passo 3 - Desenvolver um plano de ação, descrevendo como adaptar os relacionamentos existentes com fornecedores, comparando a situação ideal com a situação real.

A adequação dos relacionamentos com fornecedores nada mais é do que identificar ou reavaliar quem são os membros primários da cadeia de suprimento para integrar o processo de compra inter organizações.

Do ponto de vista prático, a implementação das propostas apresentadas deve seguir uma seqüência, em função, principalmente, da disponibilidade de

recursos e do menor tempo para obtenção de resultados. Dessa forma, de início, deve ser aplicada a estrutura proposta por Trend & Kolchin (1999), em paralelo com uma revisão dos indicadores de desempenho do processo internamente à Rlam; em seguida, deve ser aplicada a estrutura proposta por Olsen & Ellram (1997); e, por último, deve ser feita uma revisão dos indicadores de desempenho do processo, com uma visão da cadeia de suprimento.

As recomendações para estudos futuros consistem em:

- Reavaliar o processo de *outsourcing* de serviço administrativo, com foco no atendimento aos objetivos da função compra;
- Implementar as estruturas de análise e ajuste do processo de compra propostas por Trend & Kolchin (1999) e Olsen & Ellram (1997) e a avaliação dos ganhos relativos à: redução do custo de transação nas compras de itens não estratégicos; redução do tempo de atendimento à solicitação de material; e nível de satisfação do usuário.