

Referências bibliográficas

ARAGÃO, A.; SCAVARDA, L.; HAMACHER, S. Modelo de análise de cadeias de suprimentos: fundamentos e aplicação às cadeias de cilindro de GNV. **Gestão e Produção**, v.11, n. 3, p. 299-311, 2004.

BALLOU, R. New managerial challenges from supply chain opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 7-18, 2000.

BALLOU, R. The evolution and future of logistics and supply chain management, **Produção**, v. 16, n.3, p. 375-386, 2006.

BEAMON, B. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999.

BENSAOU, M. Portfolios of buyer-supplier relationships. **Sloan Management Review**, v.4, p. 35-43, Verão, 1999.

BOWERSOX D. J.; CLOSS D. J. **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process**. New York, MacGraw-Hill Companies, Inc., 1996.

CAMPBELL, N.; CUNNINGHAM, M. Customer analysis for strategy development in industrial markets. **Strategic Management Journal**. v.4, n. 4, p. 367-380, 1983.

CARR, A.; SMELTZER, L. An empirical based definition of strategic purchasing, **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 3, n. 4, p. 199-207, 1997.

CAVANHA, A. **Estratégias de Compras**, 1 ed., Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2006.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

COOPER, M.; LAMBERT, D.; PAGH, J. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n.1, p. 1-14, 1997.

COX, A.; LONSDALE, C.; WATSON, G.; QIAO, H. Supplier relationship management: a framework for understanding managerial capacity and constraints, **European Business Journal**, p. 135-145, 2003.

COX, A.; SANDERSON, J. WATSON, G. Power Regimes. Boston, Ed. Earlsgate Press, 2000.

CROXTON, K.; GARCÍA-DASTUGUE, S.; LAMBERT, D. The supply chain management process. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13, 2001.

CSCMP. Council of Supply Chain Management Professional. Apresenta definição para gerenciamento da cadeia de suprimento. Disponível em: <<http://www.cscmp.org/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>>. Acesso em: 13 mar 2008.

DAVENPORT, T. **Process innovation, reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DOBLER, D.; BURT, D. **Purchasing and supply management: Text and cases**. 6 ed., New York: McGraw-Hill. 1996. p. 190-208

HANDFIELD, R.; KRAUSE, D.; SCANNELL, T.; MONCKZA, R. Avoid pitfalls in supplier development. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 37-49, Inverno, 2000

KIEFER, A.; NOVACK, R. An Empirical analysis of warehouse measurement systems in the context of supply chain implementation. **Transportation Journal**, v. 38, n.3, p. 18-27, 1999.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply chain management. **Harvard Business Review**, n. 83509, p. 109-117, 1983.

LAMBERT, D. The eight essential supply chain management process, **Supply Chain Management Review**, v. 8, n. 6, p. 18, 2004a.

LAMBERT, D. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. Florida: The Hartley Press Inc., 2004b.

LAMBERT, D.; COOPER, M. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, D.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D.; POHLEN, T. Supply chain metrics. **International Journal of Logistics Management**. v. 12, n. 1, p. 1, 2001.

LYSONS, K.; FARRINGTON, B. **Purchasing and supply chain management**. 7 ed., England: Person Education, 2006.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. **Purchasing and supply management**. 3 ed., Ohio: Thomson South-Western 2005.

NEELY, A.; GREGORY, M. PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NELLORE, R.; SÖDERQUIST, K. Strategic outsourcing through specifications, **Omega: International Journal of Management Science**, v. 28, n.5, p. 525-540, 1999.

NELLORE, R.; SÖDERQUIST, K. Portfolio approaches to procurement: analysing the missing link to specifications. **Long Range Planning**, v. 33, n. 2, p. 254-267, 2000.

NOVACK, R. Introduction to supply chain management, In: CAVINATO, Joseph L.; Kauffman, Ralph G. (Editors). **The purchasing handbook: a guide for the purchasing and supply professional**. 6 ed. New York: McGraw-Hill. 2000. p. 145-166.

NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLSEN, R.; ELLRAM, L. A portfolio approach to supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 101-113, 1997.

PENTLAND, B.; OSBORN, C.; WYNER, G.; LUCONI, F. **Useful descriptions of organizational process: collecting data for the process handbook**. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 1999.

PETERSEN, K.; RAGATZ, G.; MONCKZA, R. An examination of collaborative planning effectiveness and supply chain performance. **Journal of Supply chain Management**, v.41, n. 2, p. 14, 2005.

PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A. Planejamento estratégico 2020. Disponível em: < <http://www2/petrobras.com.br>>. Acesso em: 13 mar 2008.

PETROCONNECT – Apresentação do portal de *e-procurement* da Petrobras. Disponível em: < <http://www/petroconnect.com.br>>. Acesso em: 13 mar 2008.

PIRES, I. **Gestão da cadeia de suprimento: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 7 ed., Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1986.

QUINN, J.; HILMER, F. Strategic outsourcing. **Sloan Management Review**, p. 43-55, Verão, 1994.

SAVARIS, C.; VOLTOLINI, E. Modelo de aplicação do *balanced scorecard* para cadeia de suprimentos. **Revista da FAE**, v. 7, n. 2, p. 67-72, 2004.

SCAVARDA, L. F.; HAMACHER, S.; PIRES, S. A model for SCM analysis and its application. **Brazilian Journal Of Operations And Production Management**, v. 1, n. 1, p. 29-52, 2004.

SUPPLY CHAIN COUNCIL, **Supply chain operations reference model**, Supply Chain Council, Washington, 26 páginas. Disponível em: < <http://www.supply-chain.org>>. Acesso em: 30 ago 2007.

TREND, R.; KOLCHING, M. **Reducing the transactions costs of purchasing low value goods and services**. Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, Arizona, 1999. Disponível em: <<http://www.capsresearch.org/publications/pdfs-public/trent1999es.pdf>>. Acesso em 24 fev 2008.

TURNBULL, P. A review of portfolio planning models for industrial marketing and purchasing management. **European Journal of Marketing**, v. 24, n.2, 1989.

VERNADAT, H. **Enterprise modeling and integration: principles and applications**. Londres. Ed. Chapman & Hall, 1996.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice I

Relação de entrevistados

Cargo	Número	Tempo na área (anos)
Gerente	1	10
Gerente	1	15
Gerente Setorial / Coordenador	1	1,5
Gerente Setorial / Coordenador	1	5
Gerente Setorial / Coordenador	2	6
Gerente Setorial / Coordenador	1	20
Engenheiro	1	6
Engenheiro	1	13
Técnico de suprimento	2	2
Técnico de suprimento	1	10
Técnico de suprimento	1	13
Técnico de suprimento	3	17
Técnico de suprimento	1	32
Técnico de Manutenção	1	28

Apêndice II

Questionário aplicado nas entrevistas

Identificação do questionário:

Data: _____

Hora: _____

Nº do questionário: _____

Lotação do respondente: _____

Atividade desempenhada: _____

Tempo de trabalho na atividade: _____

Visão: () Gerencial (Gerente/Coordenador) () Operacional (Supervisor/Executante)

As perguntas apresentadas têm como foco o suprimento de material de rotina e, no caso de compra, que estejam envolvidos apenas os órgãos RLAM e a RNNE. **É de grande importância que cada uma das questões seja comentada e exemplificada.**

Código de respostas:

1

Discordo totalmente

3

Não concordo nem
discordo

2

Discordo em parte

4

Concordo em parte

5

Concordo totalmente

1) A função compra realiza suas atividades com o objetivo de dar suporte às necessidades operacionais. Tais atividades podem ser exemplificadas por: compra de materiais, sobressalentes, itens de reparo e manutenção; transferência de materiais de e para outras unidades operacionais; recebimento de materiais, estocagem de materiais, entrega/ distribuição de materiais aos usuários finais; suporte à engenharia no desenvolvimento de novos produtos e soluções técnicas.

1

2

3

4

5

(Na sua visão, o que pode ser considerado uma boa prática e o que pode ser melhorado).

Comentários: _____

2) A função compra gerencia o processo de compra de forma eficaz e eficiente. Para aferir os resultados são acompanhados indicadores de eficiência e eficácia e definidas ações corretivas, caso sejam identificados desvios com relação às metas.

1

2

3

4

5

(Na sua visão, o que pode ser considerado uma boa prática e o que pode ser melhorado).

Comentários: _____

3) A função compra gerencia a base de suprimento, ou seja, seleciona, desenvolve e mantém o fornecimento de materiais capaz de proporcionar vantagem competitiva no custo do produto, qualidade, tecnologia, entrega ou desenvolvimento de um novo produto. Para isso, a função compra mantém-se informada das condições de mercado.

1

2

3

4

5

(Na sua visão, o que pode ser considerado uma boa prática e o que pode ser melhorado).

Comentários: _____

4) A função compra desenvolve um forte relacionamento com outros grupos funcionais, incluindo comercialização, produção, manutenção, engenharia, tecnologia e finanças.

1

2

3

4

5

(Na sua visão, o que pode ser considerado uma boa prática e o que pode ser melhorado).

Comentários: _____

5) A função compra desenvolve estratégias de compra integradas que dão suporte às estratégias da organização. Para isso, o plano estratégico da companhia é desdobrado no nível tático e operacional da função compra.

1

2

3

4

5

(Na sua visão, o que pode ser considerado uma boa prática e o que pode ser melhorado).

Comentários: _____

6) A função compra suporta os objetivos e metas organizacionais e é reconhecida como um recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva.

1

2

3

4

5

(Na sua visão, o que pode ser considerado uma boa prática e o que pode ser melhorado).

Comentários: _____

7) O gerenciamento do processo de compra tem como foco a redução dos custos de processamento da compra e procedimentos administrativos. Para isso são adotadas ações, dentre outras, que visam a: encorajar a aquisição direta pelo usuário fora de contratos; padronizar materiais; consolidar solicitações de compras de diversos usuários; contratar materiais em consignação; prever estoque de material no fornecedor; realizar compra através da Internet; utilizar cartão de crédito para pagamento de compra de material.

1

2

3

4

5

(Na sua visão, o que pode ser considerado uma boa prática e o que pode ser melhorado).

Comentários: _____

8) **O gerenciamento do processo de compra tem como uma de suas metas a eliminação da complexidade.** Para isso são adotadas ações, dentre outras, que visam a: simplificar as solicitações de compra e pagamento; encorajar a aquisição direta pelo usuário fora de contratos; utilizar EDI; realizar compra através de catálogo do fornecedor; realizar compra através da Internet; utilizar cartão de crédito para pagamento de compra de material.

1

2

3

4

5

(Na sua visão, o que pode ser considerado uma boa prática e o que pode ser melhorado).

Comentários: _____

9) **O gerenciamento do processo de compra tem como uma de suas metas a melhoria da eficácia do processo.** Para isso são adotadas ações, dentre outras, que visam a: simplificar as solicitações de compra e pagamento; encorajar a aquisição direta pelo usuário fora de contratos; padronizar materiais; consolidar solicitações de compras de diversos usuários; utilizar EDI; comprar através da Internet; utilizar cartão de crédito para pagamento de compra de material.

1

2

3

4

5

(Na sua visão, o que pode ser considerado uma boa prática e o que pode ser melhorado).

Comentários: _____

10) O tipo de relacionamento mantido com os fornecedores é do tipo que existe pouco envolvimento do comprador com o fornecedor, sendo estabelecida troca de informações contratuais suficientes para que a transação ocorra.

1

2

3

4

5

(Citar exemplos em que ocorre esta prática, caso existam).

Comentários: _____

11) O tipo de relacionamento mantido com os fornecedores é do tipo em que o comprador e o fornecedor trabalham juntos para obterem redução de custos e maior funcionalidade do produto, compartilhando riscos e dividindo os ganhos obtidos.

1

2

3

4

5

(Citar exemplos em que ocorre esta prática, caso existam).

Comentários: _____

12) A definição de qual organização de compras, local ou central, deverá comprar um determinado item é função da “criticidade” do item com relação ao impacto financeiro, operacional ou SMS e da complexidade do mercado.

1

2

3

4

5

Comentários: _____

13) A seleção da melhor proposta de fornecimento utiliza critérios específicos para o tipo ou classificação do material, além dos critérios clássicos de preço, prazo e qualidade, como: consumo de energia, aspectos ambientais, vida útil do equipamento, reputação/desempenho do fornecedor.

1

2

3

4

5

(Citar exemplos em que ocorre esta prática, caso existam).

Comentários: _____

Apêndice III

Tabulação dos resultados das entrevistas

Comentários referentes à questão nº 1:

A função compra realiza suas atividades com o objetivo de dar suporte às necessidades operacionais. Tais atividades podem ser exemplificadas por: compra de materiais, sobressalentes, itens de reparo e manutenção; transferência de materiais de e para outras unidades operacionais; recebimento de materiais, estocagem de materiais, entrega/ distribuição de materiais aos usuários finais; suporte à engenharia no desenvolvimento de novos produtos e soluções técnicas.

Gerencial:

- ✓ Implantação dos contratos globais para itens de consumo rotineiro (material de escritório, parafusos, fardamento, etc.).
- ✓ Relacionamento/troca de informações entre solicitante do material e cliente (gestão do processo).
- ✓ Não há participação no desenvolvimento de novos produtos e soluções técnicas. Talvez, mesmo por conta das características do nosso processo produtivo, a especialização técnica necessária para entender o processo faz com que as trocas de informações relacionadas a desempenho técnico e seleção de fornecedores sejam restritas.

Operacional:

- ✓ A descrição/especificação feita pelo usuário não contempla e/ou é clara – pontos soltos podem trazer materiais que não atendem às necessidades.
- ✓ Conquista recente do prêmio de padronização. Não é nota cinco porque sempre há algo para melhorar. Está em andamento trabalho de padronização e contratação de sobressalentes de bombas e compressores. Há necessidade de mais contratos.
- ✓ Compra e desde a IN até entregar o material.

- ✓ Os contratos longo prazo e itens de consumo intensivo são boas práticas (juntas, parafusos, conexões). O limite de compras urgentes no mercado local ainda é muito pequeno.

Comentários referentes à questão nº 2:

A função compra gerencia o processo de compra de forma eficaz e eficiente. Para aferir os resultados são acompanhados indicadores de eficiência e eficácia e definidas ações corretivas, caso sejam identificados desvios com relação às metas.

Gerencial:

- ✓ É necessário correto acompanhamento dos indicadores de atendimento, não raro nos deparamos com compras que se arrastam muito além do desejado pelo demandante. Nesses casos é necessário um entendimento de comprador, fornecedores e solicitantes para encontrar os caminhos para aquele caso específico.
- ✓ Após a implantação do SAP R/3, houve uma carência de indicadores de acompanhamento que só agora estão começando a serem medidos. Não existem indicadores para acompanhamento referente à criticidade dos itens.
- ✓ Nos processos de emergência não temos um acompanhamento do desenrolar da compra.
- ✓ Acredito que o processo possa ser melhorado, principalmente, através da melhoria da capacitação dos supridores para que os mesmos efetuem análises mais abrangentes de opções, alternativas etc. Desconheço a existência de indicadores.

Operacional:

- ✓ Alguma coisa ainda peca com relação ao cumprimento do prazo – falta pró-atividade em diligenciar entrega de materiais. A Petrobras criou exigências que o mercado não atende. Boa prática = reunião de análise da prestação de serviço com a RNNE.
- ✓ Falha nos indicadores com relação a definição de metas quando comparadas com as necessidades (RNNE).
- ✓ A percepção no que diz respeito a diligenciar, é que não existe um grupo específico para desenvolver a atividade. Provável que a

redução do nível de “diligenciamento” seja o aumento do número de itens comprados. Temos um dilema: as necessidades e as exigências estão aumentando e os prazos, que precisavam diminuir, estão aumentando.

Comentários referentes à questão nº 3:

A função compra gerencia a base de suprimento, ou seja, seleciona, desenvolve e mantém o fornecimento de materiais capazes de proporcionar vantagem competitiva no custo do produto, qualidade, tecnologia, entrega ou desenvolvimento de um novo produto. Para isso, a função compra mantém-se informada das condições de mercado.

Gerencial:

- ✓ Aqui temos uma lacuna grande, pois invariavelmente a área de compras deixa por conta do solicitante de materiais a definição sobre se os preços obtidos no mercado são compatíveis com a realidade e não são excessivos.
- ✓ Não vejo essa visão sistêmica. Não tenho conhecimento de análises visando obter vantagem competitiva em materiais, suprir o que é solicitado.
- ✓ O estabelecimento de contratos com fabricantes proporciona sobressalentes de alto valor agregado para a atividade de manutenção.
- ✓ Os processos de compra são feitos pelo critério de menor preço, o que não leva em consideração a qualidade dos produtos e a capacidade de entrega, etc. Seria importante criar uma forma para incluir esses critérios durante a seleção de propostas e fornecedores.

Operacional:

- ✓ É comum visita de fornecedores diretamente aos usuários para apresentação de novos produtos. Nem sempre isso é eficaz para ambas as partes. Seria interessante uma centralização e direcionamento via área de compras tanto para atualização tecnológica quanto para identificação de demandas dos fornecedores pela apresentação de seus produtos.

- ✓ Compras de várias maneiras AFMG, compras centralizadas. Inspeção tipo C para muitos itens dificulta a atividade de compra devido a elevação de preços. Custo está com grande enfoque.
- ✓ A partir do momento que existe licitação existe redução de custo. Informações sobre o mercado têm sido passadas, mas não em tempo hábil para que sejam tomadas providências. Existe preocupação com condições de mercado.
- ✓ Área de compra tem sido observada e tem buscado a competitividade – mudança de comportamento após a queda do monopólio.

Comentários referentes à questão nº 4:

A função compra desenvolve um forte relacionamento com outros grupos funcionais, incluindo comercialização, produção, manutenção, engenharia, tecnologia e finanças.

Gerencial:

- ✓ Isso realmente precisa ser melhorado com reuniões sistemáticas com os principais requisitantes de materiais. Recomendo começar pelas compras de materiais de equipamentos dinâmicos.
- ✓ A participação e o envolvimento da parte de compras têm aumentado. Há um relacionamento mais próximo no planejamento e gerenciamento de necessidades de paradas para manutenção e investimentos. A aproximação com as necessidades de rotina existe, mas precisa de maior incremento.
- ✓ O desenvolvimento de parcerias entre RNNE/BS/SSU, RLAM/SOP/SU e RLAM/MI/ED tem proporcionado a redução do número de contratos de fornecimento de material com ganhos para Petrobras.
- ✓ Discordo com relação a Tecnologia e Informação.
- ✓ Entendo ser a área de Materiais muito atuante, buscando atender às necessidades do demandador. Encontra-se por vezes limitada a sua atuação por aspectos legais. Na RLAM temos excelente exemplo de trabalho em parceria na atividade de manutenção industrial que é o projeto de qualificação de sobressalentes da área de mecânica. Relevante atuação tem ocorrido durante aquisições para paradas programadas de manutenção.

Operacional:

- ✓ Ponto forte: trâmite e acompanhamento de pareceres técnicos.
- ✓ Material padronizado não requer interação, mas existe interação nos demais casos – PATEC, alternativa de material, novos fornecedores.
- ✓ Necessidade de envolvimento da RNNE com o usuário para que este conheça o processo de compra. O relacionamento interno à Rlam depende da forma de trabalhar de cada um.
- ✓ Orientação ao usuário para compras de emergência (ponto positivo).
- ✓ Apesar da melhora nos últimos tempos, ainda precisamos melhorar a integração usuário/comprador/fornecedor.

Comentários referentes à questão nº 5:

A função compra desenvolve estratégias de compra integradas que dão suporte às estratégias da organização. Para isso, o plano estratégico da companhia é desdobrado no nível tático e operacional da função compra.

Gerencial:

- ✓ Necessário atuar com mais firmeza com o mercado não aceitando a escalada de preços.
- ✓ O setor de compras não participa do nosso processo de planejamento.
- ✓ Existem índices de controle entre a atividade de manutenção e de compras para avaliar o desempenho do processo.
- ✓ Há o desenvolvimento de estratégias corporativas e locais, geralmente, traduzidas em contratos de fornecimento global e desenvolvimento de processos de compras. Na Rlam, ações da gerência de suprimento são feitas através de planejamento anual para atendimento de eventos.

Operacional:

- ✓ As boas práticas são as compras de equipamentos críticos pela PETROBRAS para montagem das unidades da Carteira de Gasolina e Diesel, bem como a compra de chapas de aços especiais para montagem das mesma unidades.
- ✓ Dificuldades com prazos estabelecidos no planejamento.

- ✓ Planejamento de compras estratégicas e centralizadas são feitos com a participação de compras. Ponto de melhoria: compra de várias unidades deveria ser solicitada da mesma forma.

Comentários referentes à questão nº 6:

A função compra suporta os objetivos e metas organizacionais e é reconhecida como um recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva.

Gerencial:

- ✓ No nível gerencial, a gestão de materiais e de compras é reconhecida como um fator importante de vantagem e um dos gargalos para o crescimento da empresa devido ao crescimento do setor petróleo e do país. Contudo, isso não é claro para os executantes.

Operacional:

- ✓ Não é bem o caso de obter vantagem competitiva. Espera-se que a função compra proporcione agilidade. Estamos falando de manutenção, continuidade operacional e montagem de pequenos projetos de melhorias.
- ✓ Consolidação de solicitações é uma forma de obter vantagem, mas traz dificuldade na emissão de PATEC.
- ✓ Material não é problema para atingir as metas, apesar das dificuldades e deficiências do processo.

Comentários referentes à questão nº7:

O gerenciamento do processo de compra tem como foco a redução dos custos de processamento da compra e procedimentos administrativos. Para isso são adotadas ações, dentre outras, que visam a: encorajar a aquisição direta pelo usuário fora de contratos; padronizar materiais; consolidar solicitações de compras de diversos usuários; contratação com materiais em consignação; estoque de material no fornecedor; compra através da Internet; utiliza cartão de crédito para pagamento de compra de material.

Gerencial:

- ✓ Tudo bem! Mas isso não é tudo. É necessário focar o custo pela falta do material e, portanto, focar a celeridade do processo, sem deixar de lado as questões legais e de competitividade.

- ✓ Ponto de melhoria: participar dos planejamentos dos setores, visando a reduzir o número de compras de emergência, que possuem um maior custo.
- ✓ Para os itens não estratégicos, há o desenvolvimento de contratos globais, utilização do EBP. Para itens não estratégicos, mas com mercado complexo, tem muita compra “spot” que precisa ser avaliada e enquadrada em outra estratégia.

Operacional:

- ✓ Necessidade de ampliar e cuidar/melhorar a questão de renovação de contratos.
- ✓ A auto-compra está bloqueada. A consolidação traz ganhos, mas são enfrentadas dificuldades com os usuários (não aceitam). Nunca consegui um VMI. Feitas tentativas de consolidação de materiais de um mesmo usuário
- ✓ Após o SAP R/3, houve um aumento do custo de processamento. O usuário não tem poder para comprar. Percebem-se ganhos para situações emergenciais quando o material é comprado diretamente pelo usuário..
- ✓ Apesar de os avanços tecnológicos oriundos da implantação de um portal eletrônico de compras e um sistema de gestão integrado, ainda existem muitos procedimentos administrativos que encarecem e contribuem para a falta de agilidade.

Comentários referentes à questão nº 8:

O gerenciamento do processo de compra tem como uma de suas metas a eliminação da complexidade. Para isso são adotadas ações, dentre outras, que visam a: simplificar as solicitações de compra e pagamento; encorajar a aquisição direta pelo usuário fora de contratos; utilizar EDI; comprar através de catálogo do fornecedor; comprar através da Internet; utilizar cartão de crédito para pagamento de compra de material.

Gerencial:

- ✓ Acontece com os itens não estratégicos, com baixa complexidade de mercado. Isso não acontece para, por exemplo, sobressalentes de alguns equipamentos (bombas, compressores e turbinas). Neste

sentido, está se estruturando um trabalho que deve ter continuidade.

O processo de compra “*spot*” é, por necessidade legal, complexo.

- ✓ Para os contratos globais a simplificação e agilidade são alcançadas, porém para compras fora deste tipo de modalidade os prazos e agilidade são sofríveis.
- ✓ Ponto de melhoria: diminuição das barreiras internas (inspeções, etc.).

Operacional:

- ✓ São boas práticas os contratos que permitem instalações dos fornecedores próximo aos usuários dentro das instalações da unidade de negócio para itens de elevada demanda : uniformes, EPIs, rolamentos, materiais de escritório, juntas de vedação. Poderia melhorar com itens de parafusos e porcas, conexões e válvulas de pequeno diâmetro.
- ✓ Não sei como o prestador de serviço está atuando nesta questão. Atuação como facilidade para emissão de RC com qualidade. Tendência de flexibilização do processo.
- ✓ Usuários reclamam da utilização do EDI – acompanhamento da entrega recebimento do pedido pelo fornecedor. Catálogo com fotografias melhorou a utilização.
- ✓ Haverá ganho de redução da complexidade - lista de fornecedores qualificados para fornecimento (complementação de materiais na fase de execução do projeto). Falta interesse do usuário em participar do processo de compra.
- ✓ Entendo que a palavra correta seria efetividade, uma vez que, a mesma significa a junção entre a eficácia e eficiência, conforme foi abordado na questão 2.
- ✓ Os processos de compras ainda possuem complexidade em virtude do que foi abordado na questão nº6 (muitos procedimentos administrativos).

Comentários referentes à questão nº 9:

O gerenciamento do processo de compra tem como uma de suas metas a melhoria da eficácia do processo. Para isso são adotadas ações, dentre outras, que visam a: simplificar as solicitações de compra e pagamento; encorajar a aquisição direta pelo usuário fora de contratos; padronizar materiais; consolidar solicitações de compras de diversos usuários; utilizar EDI; realizar compra através da Internet; utilizar cartão de crédito para pagamento de compra de material.

Gerencial:

- ✓ Ponto para melhoria – melhoria no atendimento de prazo.
- ✓ Os processos de compras de itens simples são mais eficazes que os estratégicos. Contudo, para os não estratégicos que as compras são irregulares, e por isso não há contrato global, a preocupação parece ser mais em atender requisitos legais e normativos da Empresa do que a busca pela eficácia do processo.

Operacional:

- ✓ A duplicidade de NM dificulta identificar o material no estoque – necessidade de saneamento. Dificulta, também, a consolidação de compra. Estimado em 30% a duplicidade dos itens. Ponto com maior potencial de ganho. NM sem movimentação é vendido como sucata podendo ter sido usado, se identificado.
- ✓ Trabalhando forte na linha de padronização com formação de grupos diversos especializados (pode melhorar).
- ✓ Isso é devido ao resultado do item 8.

Comentários referentes à questão nº 10:

O tipo de relacionamento mantido com os fornecedores é do tipo que existe pouco envolvimento do comprador com o fornecedor, sendo estabelecida troca de informações contratuais suficientes para que a transação ocorra.

Gerencial:

- ✓ Para os itens não estratégicos, o principal requisito é o preço, sendo outras variáveis, como qualidade e desempenho de entrega pouco avaliados.

- ✓ Não tenho conhecimento do relacionamento entre comprador-fornecedor.

Operacional:

- ✓ Nos casos em que isso é verdadeiro, recorre-se à padronização – exemplo : válvulas, tubos e conexões. São boas práticas. Não é o caso de itens de reposição comprados com desenhos. Nesses casos, os usuários são envolvidos constantemente, mesmo antes do parecer técnico.
- ✓ São importantes visitas aos fornecedores para itens de parada. Precisa melhorar, também, quanto ao prazo de fornecimento.
- ✓ O órgão de compra tem realizado negociações, contatos em visitas às fábricas – freqüente em RQT. Aumento do nível de inspeções tem refletido no aumento da qualidade. Contatos sob aspectos de transporte que têm provocado perda de qualidade – ponto para melhoria.
- ✓ Observa-se um relacionamento mais próximo com os fornecedores devido a dificuldade de atendimento ao requisitado. Com a inclusão da inspeção tipo C foi criada uma necessidade de maior envolvimento.

Comentários referentes à questão nº 11:

O tipo de relacionamento mantido com os fornecedores é do tipo em que o comprador e o fornecedor trabalham juntos para obterem redução de custos e maior funcionalidade do produto, compartilhado riscos e dividindo os ganhos obtidos.

Gerencial:

- ✓ A maioria dos contatos da RLAM/EM com fornecedores tem iniciativa externa para apresentação de produtos. Não temos muitos casos de soluções conjuntas. O SU não participa do processo.
- ✓ Desenvolvimento de contratos globais incorporando produtos que atendem às necessidades do cliente.
- ✓ Vale o mesmo comentário que o item 10 - Para os itens não estratégicos, o principal requisito é o preço, sendo outras variáveis, como qualidade e desempenho de entrega pouco avaliados.

Operacional:

- ✓ Na época da nacionalização existiu bastante. Hoje, quando há necessidade de desenvolvimento de material ou fornecedor exclusivo, encontramos resistência dos fornecedores para esse tipo de relação.
- ✓ A preocupação com preço/custo (falando de negociação) é do prestador de serviço. Trabalhar melhor a análise de preço – banco de dados – justificativas do fornecedor.
- ✓ Existe negociação de custo. Não existe trabalho de divulgação de novos produtos, participação em feiras. Há compartilhamento de risco para produtos estratégicos.
- ✓ Vejo como casos isolados como o fornecimento de purgadores e padronização de juntas de vedação,

Comentários referentes à questão nº 12:

A definição de qual organização de compras, local ou central, deverá comprar um determinado item é função da criticidade do item com relação ao impacto financeiro, operacional ou SMS e da complexidade do mercado.

Gerencial:

- ✓ Há regras claras para encaminhamento das requisições de compra para os devidos órgãos executarem a compra.
- ✓ Isto é decidido pelo SOP/SU

Operacional:

- ✓ É função da criticidade em relação ao impacto operacional e/ou SMS e da complexidade do mercado.
- ✓ Existe critério definido, mas o resultado não atende às necessidades da RLAM. Aspectos da compra centralizada têm que ser melhorado – prazo para colocação da compra, flexibilidade etc.
- ✓ O valor da compra é observado fortemente. Operação e investimento com valores distintos. Na maioria dos casos de material complexo o valor é alto. Material importado vai para Materiais ou RSPS.
- ✓ A Sede compra os itens de maior criticidade com relação à complexidade do material na qual é requerido maior número/grau de informação. Entretanto, itens que precisam de maior envolvimento do usuário é mais fácil comprar na RNNE. A definição é mais uma

forma de organizar o trabalho dentro da estrutura do que necessidade do processo.

Comentários referentes à questão nº 13:

A seleção da melhor proposta de fornecimento utiliza critérios específicos para o tipo ou classificação do material, além dos critérios clássicos de preço, prazo e qualidade, como: consumo de energia, aspectos ambientais, vida útil do equipamento, reputação/desempenho do fornecedor.

Gerencial:

- ✓ Apesar da legislação de licitações dificultar essa avaliação.
- ✓ A RLAM/EM nunca utilizou esse tipo de pontuação.
- ✓ Para itens não críticos o critério sempre preço.

Operacional:

- ✓ Os exemplos correntes são os materiais comprados com folha de dados, especialmente equipamentos. Mas também é possível aquisição de produtos químicos e agentes catalisadores – onde o desempenho é decisivo sobre os critérios tradicionais de preço e prazo.
- ✓ Não é uma prática corriqueira. Na maioria dos casos, é do tipo atende ou não atende. Seria necessária uma equipe para manter a avaliação da qualidade para permitir esse tipo de avaliação. No aspecto ambiental há tendências a produtos ecologicamente corretos.
- ✓ São solicitados/requeridos aspectos de SMS – atendimento obrigatório.
- ✓ São utilizados apenas preço – prazo – qualidade.