

# 1 Introdução

Uma das formas mais percebidas pelas empresas nos últimos anos para aumento na sua margem de lucros é a redução dos custos baseados na diminuição dos custos de aquisição e nos próprios custos de materiais e equipamentos. Essa forma de aumento da lucratividade das empresas modificou a visão da função Compras de forma a torná-la cada vez mais estratégica. Adicione a esta relevância cada vez maior, o fato que a demanda mundial está em crescente expansão, com novas formas e modelos de fornecimento trazidos pela globalização, bem como uma série de ameaças de esgotamento ou encarecimento de recursos e matérias-primas, além dos desafios da concorrência do mercado global. (Kraljic, 1983; Arkader e Lindner, 2004; Anderson e Katz, 1998; Monczka *et. al.*, 2007)

Fawcett *et al.* (2007) afirmam que a função Compras atingiu a função estratégica baseado em quatro vitais desenvolvimentos durante os anos 80 e 90. Primeiramente, a função Compras se tornou um *input* primário do custo operacional. Depois, a revolução da produção *just-in-time* deu ênfase na cooperação, relacionamento comprador-fornecedor de longo prazo. No terceiro passo, novas tecnologias de informação tornaram possível armazenar uma grande gama de informação necessária ao gerenciamento estratégico deste relacionamento comprador-fornecedor. No quarto, melhor treinamento e gerentes mais competentes começaram a entrar na “arena” do fornecimento.

Portanto, cada vez mais, tanto na visão acadêmica quanto na corporativa, a função Compras vem ganhando importância estratégica. Segundo Carter e Narasimhan (1996), *apud* Martins (2005) a função de compras tem um papel fundamental na estratégia das empresas. Questões estratégicas e táticas de compras são tão importantes quanto as questões de marketing, de finanças, de contabilidade e operacionais para o sucesso competitivo das empresas, podendo ter um impacto significativo no posicionamento, lucratividade e participação de mercado (*market share*) das mesmas.

Muitos autores vêm dando ressonância a essa preocupação crescente e também buscando inovações nessa área e ferramentas que possam trazer soluções práticas para problemas de fornecimento, principalmente baseadas na função compras com visão em custo total. Uma dessas ferramentas é o *strategic sourcing*, que pode ser definido como o estudo estratégico para definição de modelo de fornecimento de um item ou de um grupo de itens, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade e lucratividade das empresas. (Roberts, 2003, *apud* Neves, 2003; Anderson e Katz, 1998). Um exemplo de solução prática para problemas no fornecimento que pode surgir após um estudo de *strategic sourcing* é o VMI (*Vendor Managed Inventory*), que pode ser definido como o gerenciamento do estoque do comprador pelo fornecedor. (Pires, 2004).

A Petrobras vem constatando uma série de problemas no suprimento de seus materiais e equipamentos e realizou estudos de *strategic sourcing* para algumas categorias, exatamente para tentar solucioná-los com novos modelos de fornecimento.

Dentro deste contexto, a presente dissertação tem como objetivo analisar o processo de suprimento para uma dessas categorias, a de válvulas não acionadas por força motriz. Para isso, esta análise incorpora o processo de *strategic sourcing* ocorrido na empresa que apontou o VMI como solução para as compras deste item, analisa a implementação deste conceito gerencial, e propõe melhorias ao processo de compras para esta categoria que possam gerar resultados satisfatórios à Petrobras.

De forma a atingir o objetivo dessa dissertação, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas de gestão de cadeia de suprimentos, compras, *strategic sourcing* e VMI. Dados provenientes de outras fontes secundárias foram obtidos dentro da própria Petrobras, como documentos, estudos, apresentações e relatórios oriundos do SAP R/3 e outros sistemas de informação. Dados primários foram coletados ao longo do segundo semestre de 2007 por meio de entrevistas não estruturadas com o diretor da empresa fornecedora vencedora da licitação e com cerca de quinze funcionários de diversas áreas da Petrobras, como gerentes de suprimento de algumas refinarias e da Sede e funcionários da área de Estratégia de Contratação da Gerência de Materiais, que estiveram envolvidos com a implementação do VMI e que estão envolvidos com o processo de melhoria,

grupo este do qual faz parte o autor desta dissertação, caracterizando assim a pesquisa como participativa.

A análise do processo de *strategic sourcing* ocorrido para as válvulas de acionamento manual foi feita à luz do modelo de Wisner e Stanley (2007), pois de todos os modelos da literatura acadêmica estudados, este foi o que apresentou maiores semelhanças com o modelo desenvolvido para a Petrobras.

A presente dissertação possui cinco capítulos, sendo este primeiro a introdução que contextualiza e discorre sobre os seus principais objetivos e sobre sua metodologia. O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os principais fundamentos teóricos necessários para a compreensão do processo de compras da Petrobras para válvulas de acionamento manual, tema do terceiro capítulo desse trabalho. No capítulo posterior, o quarto, são propostas algumas soluções para a utilização correta e eficaz do VMI e para melhor gerenciamento da cadeia de suprimento deste item corporativamente na Petrobras. Finalmente, no quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões e considerações finais, além de recomendações para estudos futuros.