



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO NORTE
CAMPUS NATAL – ZONA NORTE

Marcelo Bezerra de Souza

PRÁTICA PROFISSIONAL: UMA VISÃO NA GESTÃO DE PEDIDOS
EM UMA EMPRESA DE PETRÓLEO

NATAL/RN

DEZEMBRO/2018

Marcelo Bezerra de Souza

PRÁTICA PROFISSIONAL: UMA VISÃO NA GESTÃO DE PEDIDOS
EM UMA EMPRESA DE PETRÓLEO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Marketing, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Campus Natal Zona Norte, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Marketing.

Orientador: Prof. MSc. Paulo Roberto Pimentel Duavy.

NATAL/RN

DEZEMBRO/2018

TERMO DE APROVAÇÃO

Aluno: Marcelo Bezerra de Souza

Curso: Curso Superior de Tecnologia em Marketing Período/Ano 2018.2

Tipo de Documento: Relatório de Prática Profissional

Título: Prática profissional: uma visão na gestão de pedidos em uma empresa de petróleo

PARECER

O Relatório final de Prática Profissional foi submetido à Banca de Avaliação do Curso CST em Marketing do IFRN – Campus Natal Zona Norte para análise, e aprovado como requisito para conclusão do Curso Superior Tecnólogo em Marketing, em 12 de dezembro de 2018.

PAULO ROBERTO PIMENTEL DUAVY

Professor Orientador

FABRÍCIA ABRANTES FIGUEIREDO DA ROCHA

Professora Avaliadora

AUGUSTO SANTANA VERAS DE MEDEIROS

Professor Avaliador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, autor e criador da vida, aquele que nos guia neste mundo e proporciona viver com sabedoria, já que somos objeto da sua graça. A toda minha família, por todos os momentos que passamos juntos, a família é o alicerce fundamental para sustentação no mundo em que vivemos.

Ao meu orientador Paulo Roberto Pimentel Duavy, obrigado por toda a paciência e compreensão ao me guiar neste e todo o conhecimentos compartilhados, sugestões de melhorias, contribuindo para o sucesso deste trabalho.

A empresa estudada, que permitiu e que contribui para o meu crescimento profissional ao longo desses anos.

As boas amizades construídas durante o regime acadêmico, agradeço a instituição IFRN como um todo. Foi um prazer imenso conviver com todos durante essa empreitada da vida, aprendendo, ensinando e compartilhando além de conhecimento experiências de vida.

RESUMO

O objetivo do trabalho foi levantar dados da Petrobras UO-RNCE: Unidade Operacional do Rio Grande do Norte e Ceara na área de gestão de pedidos, e buscar melhorias no processo partindo de uma visão integrada do estudo na gestão de da cadeia de suprimentos do petróleo, aplicando no setor de compras de uma empresa petrolífera. Verificar-se-á que, mesmo considerando a liderança nacional e o reconhecimento global que a empresa estudada possui, há oportunidades de melhorias em seus processos, quando se utiliza uma abordagem multidisciplinar para proposição destas melhorias no processo.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos, Petróleo, Gestão de Pedidos.

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 2 |
| 2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | 3 |
| 2.1 DADOS GERAIS | 3 |
| 2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ORGANIZAÇÃO NA BACIA POTIGUAR | 3 |
| 2.3 IDENTIDADE E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 4 |
| 3. DA ANÁLISE TEÓRICA | 5 |
| 3.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS NO PETRÓLEO | 5 |
| 3.2 LOGÍSTICA DO PETRÓLEO | 6 |
| 3.3 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS | 7 |
| 4. DA PRÁTICA PROFISSIONAL PARA A UNIDADE DA PETROBRAS NO RIO GRANDE DO NORTE E CEARÁ. | 9 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 12 |
| REFERÊNCIAS | 13 |

1. INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimentos no setor petrolífero é complexa, com processos rigorosos, tecnologia de ponta e mão de obra especializada. Um ambiente industrial altamente competitivo, em constante busca pela redução de custos. Diante da exigência do mercado, da evolução nos processos e das mudanças organizacionais, as empresas buscam avaliar de forma contínua os itens em estoque de uma forma mais rápida, ágil, menos onerosa, para que se possa atender a este mercado, em relação a custos, benefícios, qualidade e prazos. Daí a importância do planejamento de gerir os estoques, favorecendo a otimização dos processos, sendo capazes de desempenhar uma maior vantagem na capacidade produtiva, competitiva e na tomada de decisão.

De acordo com (Ballou, 2013, p 204) “Devemos sempre ter o produto de que você necessita em estoque, mas nunca devemos ser pegos com algum estoque”. É importante a correta compreensão do papel da logística e de como seus processos devem ser gerenciados. As razões para manter estoque prevendo seu uso futuro exige investimentos por parte da organização.

O ideal seria a perfeita sincronização entre oferta e demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoque desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular um estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição. (Ballou, 2013, p 204).

Por isso, as empresas passaram a investir mais na qualidade dos produtos e serviços, aliado a treinamentos nas áreas de logística e gestão de pedidos, buscando com isso estruturar seus processos e romper paradigmas.

Ante o exposto, o presente estudo apresentará uma visão de gestão de pedidos em uma empresa petrolífera, aliando os conhecimentos vistos em sala de aula, com a prática efetiva exercida pelo autor nesta empresa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Apresentar a gestão de pedidos em uma empresa petrolífera, propondo melhorias ao processo de pedidos de compras.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar a situação da gestão de pedidos.
- b) Verificar problemas ocorridos no processo de gestão.
- c) Apresentar sugestões de melhoria ao processo.

1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações têm de forma contínua desenvolvido estudos para aplicação de ferramentas eficientes em seus processos gerenciais e operacionais, afim de ter um planejamento e gerar um diferencial competitivo no mercado na qual está inserida. A administração de materiais e gestão de pedidos traz para a organização o conhecimento dos suprimentos, aperfeiçoamento de desempenhos, buscando otimizar custos gerais da empresa bem como desembolso antecipado. O estudo formatará conhecimentos não apenas para a formação do acadêmico, pessoal e profissional, mas também como fonte de pesquisa e informações adicionais e sugestões de melhorias resultantes das análises realizadas durante a elaboração do trabalho na empresa da área de petróleo.

Logo, o presente trabalho justifica-se não apenas pela atuação do autor na área do petróleo, seguido pela necessidade de pesquisa envolvendo o tema em questão, no qual serão postos em prática conhecimentos adquiridos no âmbito acadêmico. Justifica-se também, a possibilidade de apresentar não só a visão interna do processo, como também as sugestões de melhoria que ao final do trabalho será demonstrado.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 DADOS GERAIS

| | |
|---|--|
| Razão social | PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. |
| Nome fantasia | PETROBRAS |
| Endereço da Petrobras Rio Grande do Norte e Ceara | - PETROBRAS, com sede na Av. Eusébio Rocha, 1000 - Cidade da Esperança - Natal - RN, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda sob o nº 33.000.167/1049-00 |
| Área geográfica de atuação da Petrobras RNCE | Rio Grande do Norte e Ceará |
| Produtos e serviços oferecidos | Exploração e Produção de Petróleo e Gás Refino Oferta de Gás Natural Distribuição Petroquímica e Fertilizantes Geração de Energia Elétrica Produção de Biocombustíveis Transporte e Comercialização |
| Logomarca |  |

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ORGANIZAÇÃO NA BACIA POTIGUAR

Com campos em águas rasas e campos terrestres, a região de Rio Grande do Norte e do Ceará está entre as maiores produtoras de petróleo *onshore* (em terra) do Brasil. A Petrobras atua no Rio Grande do Norte desde 1951. O primeiro campo descoberto foi o de Ubarana, na costa de Guamaré, em operação desde 1976. No Ceará, há atividades desde 1967 e o primeiro campo descoberto foi Xaréu, em 1977.

O primeiro poço terrestre entrou em operação em dezembro de 1979 e permanece em atividade, com a diferença de ser movido a energia solar.

2.3 IDENTIDADE E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Missão:

O Plano de Negócios e Gestão 2018-2022 mantém como base as duas métricas de topo principais, uma de segurança e outra financeira, conforme já definidas no PNG 2017-2021 e que continuam orientando as ações estratégicas da empresa. A métrica de segurança foi antecipada em dois anos: o limite da Taxa de Acidentados Registráveis por milhão de homens-hora (TAR) foi reduzido de 1,4 para 1,0 em 2018 e a meta de alavancagem financeira foi mantida: dívida líquida/EBITDA ajustado de 2,5 em 2018.



Figura 1 - Métricas Financeiras (Fonte: Petrobras, 2018)

| Uma empresa integrada | de energia, com foco em óleo e gás | que evolui com a sociedade | gera alto valor | e tem capacidade técnica única |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|
| GESTÃO ATIVA DE PORTFÓLIO | PORTFÓLIO EXPLORATÓRIO | FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA | DISCIPLINA DE CUSTOS | COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS |
| REESTRUTURAÇÃO DOS NEGÓCIOS DE ENERGIA ELÉTRICA | PORTFÓLIO DE PROJETOS DE E&P | RESGATE DA CREDIBILIDADE | MELHORES PRÁTICAS | DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO EM ÁGUAS PROFUNDAS |
| | SAÍDA DOS NEGÓCIOS NÃO ESTRATÉGICOS | *ECONOMIA DE BAIXO CARBONO | CONTRATAÇÕES COM FOCO EM VALOR | PROJETOS COM BAIXO PREÇO DE EQUILÍBRIO |
| | MAXIMIZAÇÃO DE VALOR DO GÁS | *TRANSFORMAÇÃO DIGITAL | MERITOCRACIA | |
| | | | INCORPORAÇÃO DE RESERVAS | |
| | | | POLÍTICA DE PREÇOS | |
| | | | *GESTÃO FINANCEIRA E DE RISCOS | |

***Novas estratégias**

Figura 2 - Visão da Empresa (Fonte: Petrobrás, 2018)



Figura 3 - Valores Organizacionais (Fonte: Petrobrás, 2018)

3. DA ANÁLISE TEÓRICA

3.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS NO PETRÓLEO.

A Cadeia de Suprimentos do Petróleo envolve as atividades logísticas e evidencia a necessidade de gerenciar de forma eficaz o abastecimento do produto em escala mundial. Nesta Cadeia, faz-se necessário um planejamento na produção de petróleo cru, na armazenagem, nos transportes, no refino, na distribuição e na comercialização.

A Logística Empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento [...]. (POZO, 2010, p.1)

O estudo da cadeia do petróleo é peculiar devido a sua dimensão e complexidade, estruturada por diversos segmentos de atividades em cadeia integrada verticalmente, de forma a obter redução da relação custo-benefício.

Segundo Filho (2015), estes segmentos são classificados como: *Upstream* (o segmento extrativista, ou também conhecido como a montante), e *Downstream* (o segmento industrial, ou também conhecido como a jusante). No *Upstream* estão as atividades de exploração, desenvolvimento e, no *Downstream* estão o refino e distribuição.

No *Upstream*, esta atividade de exploração começa com levantamentos sísmicos que envolve estudos geológicos e geofísicos, avaliando possíveis jazidas de petróleo e apontando ou não locais em potencial ocorrência de petróleo, sendo

comprovada com a perfuração de poços exploratórios, instalados equipamentos para extração, tratamento, estocagem e um sistema para escoamento (óleo e gás). (Almeida, 2004).

No *Downstream*, o processo de refino envolve três etapas: destilação, refino e tratamento. Inicialmente o petróleo é aquecido a altas temperaturas até a sua evaporação em seguida sendo resfriado onde acontece o processo de separação dos diferentes tipos de hidrocarbonetos, estes produtos são armazenados em terminais, de onde irão abastecer postos de combustíveis e indústrias petroquímicas.

Atualmente, tem-se utilizado do termo *Midstream* para o abastecimento (transporte e importação do petróleo) e o refino, ficando restrito para a distribuição e revenda de derivados o termo *Downstream* (FILHO, 2015).

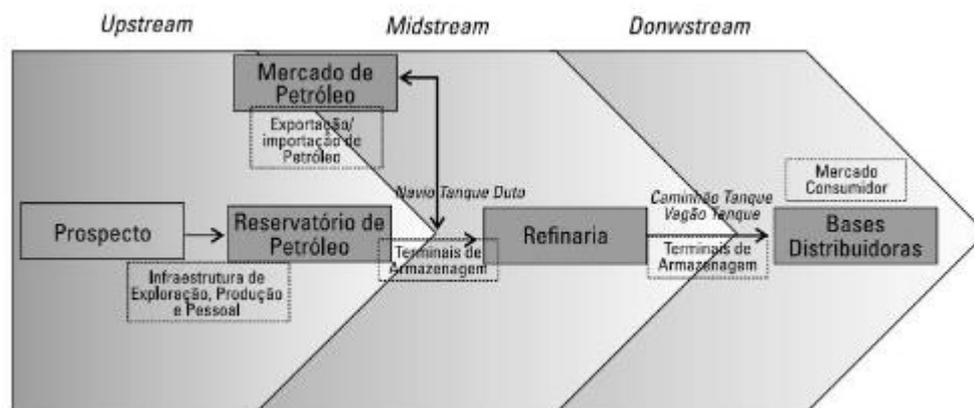


Figura 4 – Cadeia de Suprimentos do Petróleo (Fonte: FILHO, V.J.M.F., 2015)

3.2 A DISTRIBUIÇÃO DO PETRÓLEO.

Na cadeia de petróleo, a logística é essencial e de suma importância em todas as etapas, tanto na exploração, desenvolvimento e produção quanto nas etapas de refino e distribuição, visto que seguem uma sequência sistemática.

Quanto a este último, “o desempenho dos transportes é vital para as compras, a fabricação e o atendimento ao cliente” (BOWERSOX et al, 2014).

Desta forma, a estrutura de transportes consiste em infraestrutura física, veículos e transportadoras que trabalham dentro de cinco tipos de meios de transportes, conhecidos como modal de transporte, que são Rodoviário, Ferroviário, Aquaviário, Dutoviário e Aéreo. Bowersox et al (2014) ratifica que “um modal identifica um método ou forma de transporte básico”.

A importância relativa de cada modal é medida por quilômetros, volume, natureza do produto transportado, e receita proveniente do frete (BOWERSOX ET AL,

2014). Para a logística de transportes na área do petróleo, os modais se comportam de maneiras diferentes.

Dutoviário: Esse modal consiste na utilização de tubulações que levam o produto do campo à refinaria. É o modal mais econômico e mais utilizado na cadeia do petróleo, pois evita custos extras com outros tipos de modais. Em contraponto, é o mais lento devido a sua velocidade média. No entanto, seu fluxo é contínuo e sua eficiência, quando comparada aos outros meios, é melhor.

Rodoviário: Consiste no uso de caminhões equipados com tanques, possuídos de reservatórios únicos ou segmentados, que possibilitam o transporte de derivados através das rodovias. Entre as desvantagens, está a necessidade de pessoal especializado para a condução na carga e descarga dos produtos. Sua principal vantagem é a mobilidade facilitada e a disponibilidade para várias regiões (capilaridade da rede rodoviária).

Ferrovário: Incide no uso de trens adaptados para o transporte do petróleo e seus derivados, através de vagões de aço, possibilitando uma maior carga a ser levada em grandes quantidades de vagões de uma só vez. Deve-se levar em conta, no entanto, que isso afeta a velocidade do meio. Além disso, tem-se um gasto excessivo de tempo para carga e descarga do material transportado.

Aquaviário: Versa na utilização de navios-tanque especialmente adaptados. Observa-se que este modal favorece as movimentações internas, pelo uso dos rios e lagos navegáveis, como também por trocas intercontinentais, devido à capacidade de cruzar os oceanos. Oportuno dizer que se deve levar em consideração a necessidade de equipamentos complexos e de infraestrutura portuária desenvolvida para permitir a boa utilização das embarcações.

3.3 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS.

A elaboração de uma estratégia de compras eficaz é um processo que requer análises dos meios convenientes para alcançar seus objetivos (BOWERSOX, 2014).

Para Bowersox (2014), “devem ser tomadas decisões pertinentes a quais produtos e serviços devem ser produzidos ou realizados internamente e quais deveriam ser adquiridos por terceiros”. Segundo o autor, a competência entre comprar

e fazer deve se iniciar pela avaliação entre o produto ou serviço com as competências principais da empresa. Nos últimos anos, observa-se a terceirização dos processos de logística e pela concentração dos recursos no desenvolvimento de novos projetos, ou em tecnologia de produção, por exemplo.

A Determinação da Compra parte da avaliação da necessidade, para isso os princípios de segmentação devem ser postos em prática, pois auxiliam no direcionamento das atividades mercadológicas, determinar segmentos, selecionar o mercado alvo, permitindo com isso melhor compreensão e esforços concentrados especificamente no grupo de interesse. [...]. (LAS CASAS, 2010, p.89)

Desde o início do seu desenvolvimento, a indústria do petróleo tem proporcionado a participação de outros agentes com atuação dedicada, de elementos importantes para a criação da cadeia de valor das empresas (FILHO, 2015).

Para Filho (2015), estes agentes, também conhecidos como setor para-petrolero, é explicado como “conjunto de empresas que atuam como fornecedoras de serviços e equipamentos às grandes empresas de petróleo”. Para o autor, pode-se identificar três tipos de empresas para-petroleiras: a) Empresas de serviços; b) Empresas de engenharia; e, c) Empresas fornecedoras de equipamentos.

Dentre estes três tipos de empresas, as relações comerciais variam dentre os vários tipos de produtos e serviços a venda no mercado, com diferentes fabricantes, modelos, cores, tamanhos e características diversas. Entendido isso, a função de aquisição consiste em:

- Estimar e avaliar a demanda;
- Determinar os tipos e quantidades de mercadorias necessárias;
- Selecionar fornecedores;
- Negociar a compra do material;
- Receber inspecionar o material comprado;
- Manter em estoque, controlar e programar novas aquisições.

4. DA PRÁTICA PROFISSIONAL PARA A UNIDADE DA PETROBRAS NO RIO GRANDE DO NORTE E CEARÁ.

O desenvolvimento de uma empresa é lastreado pelos procedimentos adotados, na existência de setores que desenvolvam as tarefas de maneira que alcancem melhorias de forma contínua. Para que isso seja possível, torna-se imprescindível o domínio de técnicas adquiridas e vivenciadas, padrões estabelecidos, seguindo normas de meio ambiente e valorização da vida.

As atividades desenvolvidas em setores de Petróleo sejam elas prospecção, exploração, produção, refino e distribuição estão extremamente ligadas e altamente dependentes, em muitos casos a dependência da aquisição de um material pode parar uma produção de milhões de barris de petróleo, sendo prejudicada toda uma cadeia. Sendo de suma importância o setor de aquisição de bens.

Foi observado que o processo de compras na empresa estudada parte de uma demanda ou necessidade identificada pelo usuário do material, sendo gerado internamente uma requisição que seguirá para o setor de compras com todas as informações e características do material a ser adquirido.

Esta requisição recebe o devido tratamento com o objetivo de direcioná-la a uma equipe de especialistas de compras em determinados materiais para que os mesmos possam traçar uma estratégia de abordar o mercado fornecedor objetivando a aquisição dos bens, através do portal Petronect.

O portal Petronect é o serviço de comércio eletrônico pelo qual a Petrobras realiza compras e contratações. A figura abaixo demonstra a aquisição do bem desde a identificação de sua necessidade até a emissão do pedido de compra.



Figura 5 – Fluxo de compras na Petronect (Fonte: Petronect – Material Fornecedor – Lei 13.303/16 – atualizado em 02/02/2018)

Com a emissão do pedido de compra ao fornecedor, a gestão contratual passa a monitorar este pedido desde o seu envio até sua entrega no armazém (ARM). Para esta prática, o setor de gestão de compras foi estudado, verificando alguns fatos ocorridos em pedidos de compra após serem emitidos, e propondo melhorias ao processo.

Foram observados que os pedidos emitidos com todas as informações negociadas durante o processo de aquisição não sofreram fatos supervenientes, e a gestão contratual faz a ponte entre Petrobras e fornecedor apenas com informações de alertas de vencimento objetivando a entrega no prazo acordado.

Já em alguns pedidos, podem ocorrer mudanças entre a emissão do pedido de compra e entrega por parte do fornecedor. Tais mudanças são caracterizadas por:

- Emissão do pedido com divergências (preço, prazo, quantidade, unidade, impostos, transporte, local de entrega).
- Solicitação de antecipação de entrega e ou entrega parcelada de itens.
- Mudança tributária (impostos/NCM)
- Solicitação de reajuste de preços no caso de oscilações no valor de insumos.
- Monitoramento de pedidos já em atraso no qual é mantido um contato com o fornecedor e solicitado previsão de entrega e em seguida com o usuário para que possa reprogramar a utilização do material.

4.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Ao analisar os pedidos a serem caracterizados por mudanças procurou-se determinar pontos de melhoria no processo, conforme mostrado abaixo:

- **Pedidos de compras emitidos com divergências de (Preço, Prazo, Quantidade, Unidade, Impostos, Transporte, Local de Entrega).**

Atualmente são mantidos contatos através de e-mail/reuniões de forma a regularizar a divergência.

Como sugestão de melhoria propomos que seja criado um *check-list*, no qual o comprador fará uma conferência de todas as informações necessárias antes da emissão do pedido de compra e quando o fornecedor recebesse este pedido faria a conferência e daria o de acordo.

— **4.1.2 Para a cobrança de pedidos que já estão atrasados.**

Hoje, o sistema envia alertas ao fornecedor, além de manter contato por telefone ou e-mail, buscando informações sobre o atraso.

Como sugestão, propomos permanecer com o contato por fone e e-mail, além de, ser feito um mapeamento dos principais fornecedores que entregam materiais em atraso, e de posse destas informações marcar reuniões periódicas através de videoconferências, no qual serão discutidas o que motivou os atrasos nas entregas e quais dificuldades estão ocorrendo no atendimento dos pedidos. Complementando, aplicar as penalidades contratuais em vigor.

— **4.1.3. Nos pedidos de compras que ocorrerem solicitação de antecipações de entrega ou entregas parceladas.**

Hoje em dia, é mantido contato por fone ou e-mail sendo verificado a possibilidade de entrega antecipada ou parcelada.

Como sugestão de melhoria propomos acrescentar no campo de informações do próprio pedido de compra que a entrega poderá ser parcelada ou antecipada (desde que acordado entre as partes Petrobras e fornecedor).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta perspectiva apresentada, a partir do relatório proposto, foi possível concluir que sejam quais forem as atividades desenvolvidas dentro de uma organização, elas estão intimamente ligadas e possuem uma interdependência direta e essenciais para a realização das funções desempenhadas.

Fazendo o estudo da sua própria prática, como um dos meios constitutivos da construção de novos saberes profissionais, foi possível relacionar e oportunamente colocar em prática os conhecimentos teóricos do curso. A prática profissional objetivou principalmente conhecer melhor o processo de gestão de pedidos, sendo possível perceber que o conhecimento acadêmico encontra diversas aplicabilidades nas atividades desenvolvidas na empresa, além de vislumbrar que a organização estudada busca melhorias contínuas nos processos, estabelecendo vínculos entre os setores de compras e de vendas, que só termina com a entrega do bem.

Faz-se saber que o processo de aquisição e gestão de bens, por mais linear que possa parecer, sempre existirá particularidades aos quais os conhecimentos acadêmicos encontram-se aplicáveis nas atividades desempenhadas, dessa forma a práxis realmente ganha sentido ao atingir seu objetivo maior, ou seja, o conhecimento teórico dando sustentação para a prática, e por conseguinte promovendo um melhor aprendizado de maneira a interagir nas boas práticas para todos os envolvidos nesse processo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E. F. in. Pinto Jr. (org.), 2004, **Economia da energia: Fundamentos Econômicos e Organização Industrial**. Campus Editora, Rio de Janeiro.
- BADARÓ A. **Causas de problemas no seu estoque - INFOVAREJO**, agosto 2016, Disponível em: <https://www.infovarejo.com.br/10-causas-de-problemas-no-seu-estoque/> Acesso em: 09/10/2018 as 22:04
- BAILY, P. J. FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2015.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1 ed, 28 reimpressão, São Paulo: Atlas, 2013
- BOWERSOX, D. J. ET AL. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Bookman, 2014.
- BRANSKI, R. **Logística na cadeia do petróleo: Uma revisão sistemática**. XXIX Congresso nacional de pesquisa e transporte da ANPET, 2015.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2015. Uma abordagem logística. 6ª ed.
- FILHO, V. J. M. F. **Gestão de Operações e Logística na Produção de Petróleo: Fundamentos, Metodologia e Modelos Quantitativos**. Campus, 2015.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2010. Compras. 4ª ed.
- PETROBRAS. **Bacia Potiguar**. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/principais-operacoes/bacias/bacia-potiguar.htm> Acesso em: 09/10/2018 as 22:36
- _____. **Modos de Transporte**. Disponível em: http://www.petroleo.ufc.br/index.php?option=com_content&task=view&id=388&Itemid=56 Acesso em: 13/11/2018 as 16:22
- _____. **Processo de aquisição de materiais**. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/canais-de-negocios/> Acesso em: 17/11/2018 as 22:39
- PUCU, P. A. B. **Logística do escoamento da produção de petróleo de plataformas offshore via transporte naval**. 2011. Dissertação (Mestrado e Engenharia Química). Universidade Federal de Alagoas. Centro de Tecnologia. Maceió, 2011.