



Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicadas
MBA em Gerência de Sistemas Logísticos

DEBORAH KARIN GUIMARÃES CARDOSO

**IMPLANTAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS NA EMPRESA
SYSMEX DO BRASIL**

CURITIBA
2012



Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicadas
MBA em Gerência de Sistemas Logísticos

IMPLANTAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS NA EMPRESA
SYSMEX DO BRASIL

Aluna: Deborah Karin Guimarães Cardoso
Orientador: Darli Rodrigues Vieira

Monografia apresentada como requisito
parcial para obtenção do MBA em
Gerência de Sistemas Logísticos da
Universidade Federal do Paraná.

CURITIBA
2012

SUMÁRIO

1. REVISÃO DE LITERATURA	5
1.1. GESTÃO DE SUPRIMENTOS E A FUNÇÃO DE COMPRAS	5
1.2. GERENCIAMENTO DE COMPRAS.....	8
1.2.1.1. Gestão de Fornecedores.....	18
1.2.2. Negociação	22
1.2.3. Relacionamento com Clientes Internos	24
1.2.4. Ética.....	24
1.3. COMPRAS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.....	26
2. CASO PRÁTICO – SYSMEX DO BRASIL	27
3. CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS	41

INTRODUÇÃO

Este estudo busca contextualizar a implantação de um departamento de compras na empresa Sysmex do Brasil Indústria e Comércio Ltda, indústria subsidiária da multinacional japonesa Syxmex Corporation, empresa líder mundial em soluções para diagnóstico in vitro, e demonstra, através desta experiência real, a tendência mundial de encarar a função de compras não mais como estritamente operacional, e sim como um papel estratégico de criação de valor e diferencial competitivo nas empresas.

O trabalho aqui apresentado reúne os passos que levaram à centralização da função de compras na empresa, antes de responsabilidade de cada departamento, e utiliza a teoria para justificar tais ações.

Deste modo, somado à explicação e análise do caso prático, incluímos no trabalho um embasamento teórico sobre compras e gerenciamento de suprimentos, de forma a fundamentar e legitimar o que foi feito na empresa e o que tem sido tendência no mercado global. Vários aspectos relevantes ao contexto de gestão de suprimentos e compras foram abordados, como que características importantes o comprador e o departamento devem desenvolver, quais suas principais responsabilidades, diferenciais que podem prover, interface com empresa e demais agentes (stakeholders), resultados esperados, impacto na empresa, entre outros.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. GESTÃO DE SUPRIMENTOS E A FUNÇÃO DE COMPRAS

Como estamos presenciando um momento de crescimento estrondoso do *global sourcing* (fornecimento global), barreiras comerciais vem sendo quebradas e limites geográficos entre empresas concorrentes vêm perdendo importância. Portanto, organizações que conseguirem ser mais eficientes e eficazes na manufatura e na entrega de seus produtos aos seus clientes, certamente ganharão mercado, seja ele de onde for. O gerenciamento de suprimentos vem ganhando cada vez mais importância e popularidade entre empresários e pesquisadores, justamente por englobar os processos que levam o produto ao cliente. Dado o momento globalizado e ao mesmo tempo exigente em que vivemos, as organizações estão sendo obrigadas a desenvolverem fluxos de matérias e cadeias mais eficientes e coordenadas (Juzokaitė & Trainaviciute, 2009), porque qualquer ganho em qualidade, nível de serviço e redução de custos irá representar grande vantagem sustentável, num momento em que tecnologia está tão acessível a todos. Gerenciar suprimentos deixou de ser uma atividade majoritariamente operacional para se tornar extremamente estratégica, e as tecnologias, ferramentas, capital humano, metodologias disponíveis vêm crescendo cada vez mais.

Quando falamos em cadeia de suprimento, um termo frequentemente usado para classificá-la é reponsividade, que foi adaptada do inglês *response*, geralmente resumida como a capacidade de reação ou resposta de uma cadeia. Porém, segundo Chopra & Meindl (2001), podemos assumir, de forma mais completa, como sendo a capacidade que a cadeia de suprimentos tem de realizar tais ações: responder a amplos escopos de quantidades exigidas; atender com *lead times* curtos; manejar grandes variedades de produtos; produzir produtos altamente inovadores; e atender a um alto nível de serviço.

A cadeia de suprimentos de uma empresa é responsável por todos os passos que levam ao atendimento de um pedido de um cliente, e os principais

fatores-chave de seu desempenho são: **estoque, transporte, instalações para as operações e o fluxo de informação** (Chopra & Meindl, 2001):

Estoque: é soma das matérias-primas, dos produtos em processamento e dos produtos acabados da empresa. É um ponto bastante crítico de qualquer cadeia de suprimento, pois as decisões sobre o estoque podem impactar de forma drástica a eficiência e a responsividade da cadeia. Com um estoque abastecido, um varejista aumenta suas chances de atender seus clientes, por exemplo – e desta forma está sendo mais responsivo. Porém, um grande estoque representa um aumento considerável nos custos da empresa, o que o torna menos eficiente. A busca pelo equilíbrio entre procurar atender a demanda do cliente sem gerar custos excessivos de manutenção de estoques é um ponto comum entre toda organização, e certamente representa grande vantagem competitiva aos que conseguem resultados satisfatórios nesse balanço;

Transporte: é a movimentação do estoque entre os diferentes estágios da cadeia. Da mesma forma, mudanças em suas políticas influenciam muito na responsividade e na eficiência da cadeia. Isso porque se uma empresa optar pelo meio de transporte mais veloz, independente do volume a ser transportado, certamente aumentará a responsividade de sua cadeia de suprimento, porém a tornará menos eficiente devido o alto custo que está envolvido na operação. O *trade off* a ser realizado deve vir acompanhado de uma análise criteriosa por parte dos responsáveis, para que se busquem as melhores decisões de transporte para a empresa;

Instalações: tratam-se dos locais onde o estoque é armazenado, montado ou fabricado. As escolhas entre responsividade e eficiência permanecem: caso um produto seja fabricado e armazenado no mesmo local, a cadeia torna-se mais eficiente graças à economia gerada pela centralização. Já se os clientes estiverem distantes do ambiente fabril, a mesma decisão passa a impactar negativamente a responsividade da cadeia de suprimentos.

Informação: é um fator-chave cuja importância cresceu vertiginosamente nos últimos anos, assim como seu impacto sobre a organização como um todo. Trata-se dos dados ou análises a respeito dos principais agentes da cadeia, isto é, sobre estoque, transporte, instalações,

clientes, fornecedores, entre outros. Ela conecta os estágios da cadeia, e propicia ao gerenciamento a possibilidade de tornar as cadeias de suprimento mais responsivas e eficientes. Por exemplo, no caso de uma organização que possui informação sobre os padrões de sua demanda poderá tornar sua cadeia mais eficiente, já que a empresa poderá produzir e armazenar com antecedência à demanda do cliente, tornando sua cadeia mais responsiva. Isso a tornaria também mais eficiente, pois de posse da informação dos padrões de demanda a empresa poderá prever melhor os volumes dos pedidos, produzindo apenas o necessário e evitando altos gastos com o chamado efeito chicote, que resulta da distorção de informações sobre a demanda ao longo dos elos da cadeia, gerando uma crescente variabilidade de percepção dos pedidos em cada um deles e, conseqüentemente, resultando em falta de coordenação na cadeia como um todo (Chopra & Meindl, 2001).

Essa busca pelo equilíbrio entre eficiência e responsividade, segundo Chopra & Meindl (2001), é o grande objetivo da estratégia da cadeia de suprimento. Os *trade offs* envolvidos e todos os agentes mais importantes da cadeia são, portanto, determinantes do desempenho da cadeia e do nível de serviço que será entregue ao cliente pela gestão da cadeia de suprimentos.

Todas as suas decisões, desde investimentos em instalações, programação para produtos, alocação de mão de obra, são baseadas em uma previsão de demanda futura (Chopra & Meindl, 2001). Desta forma, prever a demanda dos clientes é um fator bastante impactante no desempenho da cadeia. Os gerentes utilizam como base a estimativa de quando a venda final ao cliente vai ocorrer para planejar as atividades da cadeia de suprimento; dada a importância que uma estimativa acurada representa, eles lançam mão de diferentes métricas e modelos de previsão para assegurar que a informação será a mais precisa possível.

O planejamento agregado complementa o raciocínio de necessidades de informação precisa e as decisões que elas envolvem, pois consiste no processo pelo qual a empresa determina os níveis de capacidade, produção, estoque, num horizonte de tempo definido, sempre buscando atender a demanda de forma a maximizar os lucros (Chopra & Meindl, 2001). A variabilidade da demanda deve também ser levada em conta, (como a

sazonalidade, por exemplo) e pode ser enfrentada com um gerenciamento de suprimento, de estoques e de demanda.

A função de Compras é um dos grandes pilares da cadeia de suprimento, pois suas decisões e atividades afetam (e sofrem influência de) cada um destes fatores-chave. É possível resumir a função do departamento de compras como sendo o responsável por extrair o máximo valor possível da cadeia de fornecimento, trazendo-o aos clientes e acionistas da empresa, através da coordenação de todos os agentes criadores de valor. Desta forma, como já foi citado, o comportamento do mercado trouxe a necessidade de que as empresas substituíssem o antigo conceito de função operacional para considerar o departamento de Compras como extremamente estratégico e impactante na busca pela maximização do lucro.

Juzokaité & Trainaviciute (2009) sugerem que a Gestão de Suprimentos interaja com os demais departamentos através da função de compras para assim melhorar o ambiente de monitoramento do mercado de fornecimento, e cita Pearson & Mendez (1994) elencando algumas atividades que devem ser habilidades do gestor de Suprimentos juntamente com o departamento de Compras: avaliar a exigência de qualidade, treinamento, seleção de fornecedores, análise global de custos, critérios de avaliação alianças estratégicas e colaboração. Desempenhando de forma sinérgica tais tarefas será possível desenvolver ferramentas e técnicas para aperfeiçoar o processo de compras e buscar a maximização do lucro da empresa.

Deste modo, é importante que as estratégias de compras estejam alinhadas às estratégias de gestão de suprimento, e abordaremos este assunto de forma mais aprofundada nas próximas sessões deste estudo.

1.2. GERENCIAMENTO DE COMPRAS

A globalização, a enorme velocidade da informação e a conseqüente diminuição da distância entre as empresas traz uma crescente preocupação

pela busca de diferenciais que se manterão sustentáveis. Na “Era da Informação”, como chamou inicialmente Peter Drucker, o profissional capaz de processar informações passou a ser o mais procurado e valorizado, e o trabalho puramente operacional vem perdendo lugar.

Com a expansão dos mercados e dos negócios, a competição entre as empresas se torna cada vez mais acirrada, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços vão ficando cada vez mais padronizados. Neste cenário, diversas formas de se destacar positivamente em relação aos concorrentes são buscadas, e qualquer detalhe pode ser definitivo na corrida pela diferenciação. Não há mais espaço para decisões sem planejamento, falta de conhecimento sobre seu nicho de mercado, gastos excessivos e improvisos em geral. E, geralmente, a diferenciação estratégica que a empresa busca está dentro de seus limites departamentais.

Seguindo esse raciocínio, temos observado um crescente interesse pela área de Compras, devido principalmente à percepção de sua grande contribuição estratégica para a organização. A expressão “Não é na venda que se ganha, e sim na compra”, apesar de simplista, pode ilustrar como este setor, se bem explorado, pode trazer resultados bastante positivos à empresa. A imagem de função estritamente operação que Compras por muito tempo carregou vem sendo substituída, e por este motivo, é crescente o volume de estudos e publicações explorando este tema nos últimos anos, comprovando que é mesmo uma tendência global.

A grande importância que o departamento de Compras pode representar é especialmente reconhecida pelo fato de estar no limite entre a rede de negócios (atividades, recursos e pessoas) interna e externa da organização (Bedey, et al., 2008). Sua posição estratégica revela o mais genérico de seus problemas: buscar o equilíbrio entre economia e qualidade (Juzokaité & Trainaviciute, 2009), satisfazendo o cliente interno, otimizando o desempenho da gestão de suprimentos da empresa e gerenciando a relação com o fornecedor de forma a criar parcerias colaborativas.

O departamento de Compras é responsável por adquirir um produto ou serviço necessário para a organização. Mas essa missão, que pode parecer simples num primeiro momento, envolve diversos passos até que o objetivo

final seja alcançado. Para chegar à compra, é necessário que seja identificada e planejada a necessidade daquele material ou serviço; após a identificação e planejamento, desenvolvimento e seleção de fornecedores, cotações do material ou serviço, análise de preço, prazo, especificações técnicas, qualidade, tributação, entre outros; negociar por essa aquisição, não apenas em termos de preço, mas em todas as esferas anteriormente citadas (prazo, qualidade, etc), buscando gerar valor à organização que representa.

Essa gama de atividades extremamente relevantes ao *core business* da empresa proporciona ao departamento de Compras uma estratégica interface entre o cliente interno (o requisitante do produto/serviço), as demais áreas da empresa (financeiro, fiscal/contábil, produção, etc) e o ambiente externo, principalmente sob a figura do fornecedor. Esse intenso fluxo de informações entre ambiente interno e externo vem trazendo ao Compras a visibilidade e compreensão do departamento como grande responsável por gerar de lucro e reduzir custo para a organização.

É possível estruturarmos o processo de compras em sete etapas (Vital Martins Filho, 2011):

- a) Análise das necessidades: No primeiro momento, inicia-se a coleta e a classificação das informações pertinentes à demanda existente. De posse desses dados, é definido escopo preliminar do projeto, qual a sua finalidade, planilha de custo total, aspectos positivos e negativos e soluções alternativas, que viabilizarão a análise da real necessidade da aquisição. Finalizadas as análises de viabilidade do projeto, faz-se necessário que as estratégias e políticas de compra sejam aqui definidas, pois daqui em diante elas nortearão o processo até o final. As estratégias de compras devem possuir flexibilidade suficiente para se adaptarem aos diferentes projetos de aquisições da empresa, mas devem preservar a sinergia com as estratégias corporativas da empresa e especialmente com as estratégias de suprimento, pois elas constituem a base de todos os estágios do suprimento, desde o fornecimento até a saída, e a falta de alinhamento entre elas pode fazer com que o projeto não entregue o resultado esperado. As estratégias serão resumidas em um plano de implementação. Essa fase é de extrema importância e pode

ser bastante crítica ao andamento geral do processo, pois como se trata do início do projeto, se as análises e decisões não forem bem fundamentadas, pode resultar em retrabalho e falhas que comprometem o resultado da compra. É a fase com maior possibilidade de criação de valor para o projeto.

- b) Marketing de compras: Aqui é realizada uma análise do mercado fornecedor, traçando qual é o seu perfil, onde está, o que se espera dele, quais serão os critérios e estratégias para avaliação e contratação de fornecedores, quais deles atendem aos requisitos do projeto, quais os riscos e oportunidades que a decisão por um ou por mais de um fornecedor envolve, tendências de custo, entre outros. Neste ponto, a estratégia de compra anteriormente estabelecida irá definir os objetivos em relação ao mercado fornecedor: identificar oportunidades disponíveis no mercado para atendimento das necessidades previamente definidas; obter informações relevantes de forma a identificar a melhor relação custo x benefício; análise SWOT do mercado fornecedor (identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças); conhecer tendências de tecnologia a fim de fornecer à organização informações de qualidade, agregando valor à sua gestão de suprimento. Para isso, pontos importantes devem ser identificados nos fornecedores concorrentes: escopo geográfico, quantidade, tamanho, movimento de fusões e aquisições, segmentação de clientes, tendências tecnológicas, intensidade da competição, maturidade da indústria, integração vertical, ciclo de vida do produto e/ou serviço, preços praticados, saúde financeira, reputação, instalações, histórico de fornecimento, riscos cambiais, questões ambientais, notícias relativas ao comportamento atual da indústria, produtos e serviços substitutos, e qualquer outra informação relevante sobre o fornecedor ou sobre seu mercado pode ser útil para a negociação. O resultado aqui é a estratégia de atuação e de negociação da empresa frente aos fornecedores pretendidos.
- c) Consulta ao mercado: Após bom conhecimento do mercado e uma vez definida a estratégia de negociação, iniciam-se efetivamente as cotações aos fornecedores avaliados. Aqui as solicitações de cotações serão enviadas, e é imprescindível que elas expressem exatamente a

demanda necessária para a empresa, pois só uma solicitação completa resulta numa proposta adequada. Os objetivos desta fase são principalmente: avaliar amplamente cada proposta apresentada, criando um ambiente de exploração cooperativa; basear as decisões de fornecimento em critérios de seleção claramente definidos, alinhando as necessidades da organização à capacidade dos fornecedores; alinhamento entre clientes internos, tomadores de decisão e fornecedores, evitando conflitos de interesses e resultados controversos no decorrer do projeto; não basear decisão apenas em critérios como preço / custo, mas sim numa gama de métricas, levando em conta os diversos parâmetros estabelecidos e avaliados nas etapas anteriores; organizar todas as informações e análises realizadas dos fornecedores em um banco de dados robusto e confiável, para que as consultas sejam sempre de fácil processamento; protocolos esclarecendo a interação entre os agentes envolvidos do projeto (compradores, clientes internos, gestores e fornecedores) são ferramentas que auxiliam no andamento do processo. Alguns fatores críticos de sucesso desta etapa: sensibilidade do departamento de compras às necessidades da empresa; compartilhar decisões e capacidade de gerar consenso entre interessados; processo e critérios de seleção claros e adequados com a cultura da organização; capacidade de coordenação do gestor de compras. É importante que os passos anteriores tenham sido solidificados, pois isso assegura que as propostas que aqui serão recebidas atenderão à necessidade inicial do projeto, e sobrarão parâmetros de preço, prazo, qualidade, entre outros, para serem finalmente comparados entre os fornecedores selecionados para a cotação.

- d) Análise das ofertas: de posse das propostas dos fornecedores pesquisados, essa fase é o momento de realizar a avaliação técnica e a análise comercial de cada uma delas, que resultará em quais fornecedores irão participar das rodadas de negociação. Na avaliação técnica, verifica-se se aquele fornecedor atende as necessidades da compra, e após uma resposta positiva a este quesito, todas as propostas técnicas deste fornecedor devem ser compiladas e comparadas com os

resultados das demais empresas participantes da seleção. Do mesmo modo, a análise comercial deve proceder de forma que questões como condições de pagamento e de entrega, preço, custos, pós-vendas e demais aspectos econômicos e comerciais, sejam amplamente identificados e listados, e então comparados entre si. Realizadas análise técnica e análise comercial, uma relação com as cláusulas mais relevantes (técnicas e comerciais) deve ser elaborada para registro e utilização nas negociações, e, finalizadas as devidas comparações entre as empresas, uma *short list* é elaborada, contemplando apenas um número mínimo de fornecedores escalados para a rodada de negociações finais.

- e) **Negociação:** Este é um passo decisivo num processo de compra, e para que uma negociação traga um resultado satisfatório para a empresa é necessário que a própria empresa e seu departamento de Compras tenham sólido conhecimento de seus objetivos e de qual será a estratégia utilizada na condução do projeto. Portanto, o início dessa fase é usado para uma espécie de preparação técnica e econômica, ou seja, os objetivos do cliente interno são estudados, bem como os aspectos técnicos e econômicos das propostas apresentadas na *short list*. Finalizado esse estudo inicial, todo o conhecimento levantado sobre os perfis das empresas e sobre o próprio projeto será utilizado para a definição das táticas de negociação, e ao mesmo tempo, uma lista com as restrições e com a autonomia de cada fornecedor, para que as reuniões sejam então conduzidas e resultem num conhecimento satisfatório de cada fornecedor. Após as reuniões com cada fornecedor, deverão ser feitas avaliação dos resultados obtidos, e, por fim, um relatório final de contratação com a decisão de qual fornecedor foi selecionado.
- f) **Contratação:** A contratação do fornecedor selecionado deve refletir o histórico dos passos imediatamente anteriores, de forma que o resultado seja coerente com todo o processo efetuado até a efetiva escolha do fornecedor. Primeiramente, todo ato de compra deve resultar num contrato. Para a formalização do contrato, todas as questões relevantes ao projeto devem estar explícitas nele: as responsabilidades e

especificações técnicas, os prazos, valores e volumes, questões de pós-venda, tributação, penalidades e tudo o mais que se mostrar importante. Nesta fase também é importante que sejam definidos indicadores de desempenho, planos e cronogramas de avaliações, critérios de medições e demais questões relativas ao monitoramento de progresso do projeto. Após definidos aspectos burocráticos gerais, o contrato deve ser submetido a alçada correspondente para aprovação, registrado e arquivado de forma a estar disponível quando necessário.

- g) Implantação: Trata-se da execução final de todo o processo. Aqui o departamento de Compras entrega o resultado do projeto ao departamento requisitante do produto e/ou serviço, que será responsável pela sua implantação na empresa. O departamento de Compras continuará disponível para auxiliar na manutenção deste contrato nos aspectos comerciais, garantindo que o que foi acordado seja efetivamente cumprido. Aspectos técnicos devem ser avaliados pelo departamento com expertise na área.

Para obter-se um departamento de Compras eficiente, é necessário que a cadeia de suprimentos, bem como a estratégia competitiva da organização (que define um ou mais segmentos de cliente a serem atendidos pela empresa), apoiem-se mutuamente em seus objetivos, de forma a alcançarem o alinhamento estratégico. Para isso, algumas etapas devem ser respeitadas e cumpridas: entender as necessidades do cliente é a primeira delas, pois sem essa compreensão a empresa não saberá se deve programar sua cadeia de suprimentos focando em prazo ou preço, por exemplo; entender a cadeia de suprimentos e assim torná-la eficiente e responsiva; realizar alinhamento estratégico, fazendo com que haja coerência entre a cadeia de suprimento e as necessidades dos clientes que serão atendidas (Chopra & Meindl, 2001). Quando uma compra de matéria-prima é realizada para produção, significa que a qualidade e o preço do produto final – características bastante impactantes na absorção do produto pelo mercado – da empresa dependem do insumo adquirido pelo departamento de compras. A empresa monta suas estratégias corporativas levando em consideração a demanda e a

percepção desse mercado em relação aos seus produtos (Juzokaité & Trainaviciute, 2009). Essa inter-relação mostra como é importante que a estratégia de Compras esteja alinhada com as estratégias corporativas de maneira geral.

A interação de Compras com os demais departamentos e o alinhamento de suas estratégias com as estratégias corporativas devem levar a empresa a assumir uma postura proativa em relação ao mercado e demais *stakeholders*. Para isso, é necessário um grande conhecimento sobre seu mercado e seus parceiros, e também sobre seu negócio. Sem esse conhecimento, interno e externo, a gestão da empresa se torna puramente reativa ao comportamento de seus clientes e parceiros. Ser reativo ao invés de proativo é um grande risco, pois sem planejar e se antecipar aos acontecimentos, a empresa é obrigada a tomar decisões com um horizonte de tempo e recursos bem mais limitado, o que torna essa decisão mais suscetível a falhas e imprevistos. Por sua vez, o que se gasta com a resolução de problemas e correções de processos costuma ser expressivamente maior do que o gasto com prevenção. Sendo proativa a empresa se antecipa às mudanças e aos mais diversos cenários, melhorando sua desempenho no mercado e investindo melhor os recursos.

O termo “Cadeia de Valor”, usado inicialmente por Michael Porter na década de 1980, reúne as atividades desempenhadas pela empresa, dividindo-as em atividades primárias, responsáveis pela criação, transformação, venda, distribuição do produto/serviço, entre outros, e atividades de suporte, que dão o apoio necessário para que as atividades primárias sejam executadas, como o processo de compras, por exemplo. De acordo com Cox (1996), citado por Juzokaité & Trainaviciute (2009), uma postura proativa pode também levar ao passo crucial da organização em direção ao posicionamento estratégico de sua cadeia de valor: **saber o que agrega valor ao seu negócio e qual a margem de lucro esperada**. Dessa forma, a empresa será capaz de analisar e qualificar, interna e externamente, todas as relações de valor de seu mercado, sabendo como se posicionar de acordo com os seus objetivos estratégicos.

Chopra & Meindl (2001) afirmam que o equilíbrio entre a eficiência (custo de fabricação e entrega do produto ao cliente) e responsividade (nível

alto de serviço) da cadeia é o segredo do alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos. Mas não se trata de uma tarefa fácil, já que enquanto uma cadeia eficiente deve ser enxuta, de forma a prover resultados minimizando custos, espera-se de uma cadeia responsiva que os pedidos sejam atendidos combinando prazo curto, inovação e amplas quantidades e variabilidade de produtos – ou seja, o nível alto de serviço da responsividade se contrapõe ao custo máximo da eficiência da cadeia. Portanto, segundo os autores, os principais obstáculos para o alinhamento estratégico dentro de uma cadeia de suprimentos são: aumento na variedade de produtos, que dificultam a previsão e o atendimento da demanda; redução dos ciclos de vida do produto, levando a cadeia de suprimentos a ser pressionada pela constante adaptação com a produção e entrega de novos produtos; clientes mais exigentes, fazendo a empresa oferecer mais para manter o negócio, sem necessariamente aumento de demanda; fragmentação da propriedade na cadeia de suprimentos, que pode levar a uma falta de comunicação e convergência de objetivos na cadeia, de forma que a busca por seus resultados específicos pode superar o cumprimento dos objetivos globais da cadeia; globalização, dificultando a coordenação e aumentando a concorrência, pois as cadeias, assim como as empresas e os clientes, estão se tornando cada vez mais globais.

Boa parte dos gerentes ainda exclui o departamento de Compras de seu foco em aumentar faturamento e lucro, e centralizam as atenções apenas em pesquisa e desenvolvimento, finanças, vendas, como se compras não fosse um departamento financeiramente estratégico.

Kerkhoff (2005) cita em seu livro dados aferidos através de uma pesquisa realizada pela Associação Federal da Gestão de Material, Compras e Logística (BME) que mostram como o departamento de Compras de empresas, sejam grandes ou pequenas, ainda é subestimado por seus diretores. Segundo a pesquisa, aproximadamente um quinto dos compradores de grandes bancos pesquisados possuem diploma universitário. No caso de médios e pequenos, esse número cai para menos de 10%. Muitas empresas pesquisadas sequer sabiam estimar o número de fornecedores que possuíam. A pesquisa concluiu que o resultado e a participação do departamento de Compras no contexto

global da empresa são frequentemente subestimados, e uma reestruturação no departamento pode resultar num grande potencial de lucro para a organização.

Porém há fortes tendências de mudanças deste comportamento. É cada vez mais evidente no mundo corporativo que o momento da negociação e aquisição de um produto ou serviço pode representar proporcionalmente uma grande fatia do lucro da empresa – desde que essa seja uma compra estratégica, alinhada aos demais interesses da organização. Segundo o próprio Kerkhoff (2005), a função de compras tem muito a contribuir para a saúde financeira da empresa, se o seu potencial para aumentar o lucro e reduzir custos for devidamente explorado pelos executivos da companhia, o que leva a função a ser equivalentemente importante a pesquisa e desenvolvimento, produção ou vendas, além de dar a chance para profissionais compradores poderem contribuir com seu *know-how* às decisões da alta cúpula da organização.

Podemos considerar dois principais objetivos do departamento de compras de uma empresa: garantir o fornecimento através da aquisição de bens e serviços, assegurando o funcionamento da empresa; e contribuir economicamente com a lucratividade da organização através do controle dos custos globais da operação (Pooler & Pooler, 2004).

Os responsáveis pela função de compras possuem nas mãos o controle de uma relevante parcela da receita da empresa, impactando diretamente na rentabilidade e, conseqüentemente, no sucesso financeiro da empresa como um todo. Por este motivo, não basta apenas obter e manter fontes de suprimentos; é necessário escolher o fornecedor mais adequado, operando com o melhor preço (Pooler & Pooler, 2004) e cuidar da manutenção dessas relações são exemplos de atividades inerentes a um departamento de compras eficiente.

A definição de compra estratégica pode ser considerada como sendo:

“Função empresarial que é responsável pela gestão dos recursos da empresa com base em objetivos corporativos, ao mesmo tempo de forma proativa em busca de relacionamento de longo prazo externo e integração com as funções internas da empresa”. Juzokaité & Trainavičiute (2009).

1.2.1.1. Gestão de Fornecedores

Uma empresa não consegue ser competitiva de forma isolada (Campos, 1992). Ela faz parte de uma rede de clientes, fornecedores, parceiros que está cada vez mais complexa – e todos da cadeia buscam maximizar valor.

Relacionamento com fornecedores vem se tornando crucial para o sucesso da empresa, que deve utilizar de estratégias eficientes para tirar proveito dessa relação, de forma a diminuir os riscos de fornecimento e criar parcerias sólidas.

O comprador é o grande intermediário entre a empresa e o fornecedor, portanto muito do que será o relacionamento com os fornecedores depende da postura e desempenho do profissional de compras. Assim, é importante que o comprador tenha sensibilidade tanto para com as necessidades da organização e de seus clientes internos, quanto para sua rede de fornecimento. Os critérios de seleção e as estratégias corporativas e de suprimento devem estar sempre presentes nas decisões a serem tomadas pelo departamento de Compras, e de forma especial no momento de desenvolver um fornecedor.

Segundo modelo criado por Van Stekelenborg & Kronelius, (1994) e citado por Bedey, et al., 2008, a literatura existente foca na relação comprador-fornecedor e cria tipos ideais de relacionamentos entre eles, sem, no entanto, traçar paralelos com as especificidades de cada tipo de compra. Esse cenário dificulta a aplicação dos tipos de relacionamento entre empresas e fornecedores nas diversas situações específicas de compras, e desvia o foco que deve ser dado para a demanda interna. Ainda segundo o autor, o mais adequado é que o comprador não constitua apenas o lado dos recursos, mas sim busque satisfazer plenamente a demanda do mercado interno (cliente interno) em termos de quantidade, qualidade, entrega e preço.

Numa relação empresa-fornecedor, num primeiro momento é importante determinar como e qual a medida de informação será compartilhada com o fornecedor, e a recíproca da mesma forma, pois também deverá ser

ajustado o nível de conhecimento e informação que será recebido do fornecedor – de formas gerais, essa troca de informações é necessária para que melhores resultados sejam alcançados por ambas as partes. Portanto, o comprador deve repassar as informações necessárias referentes ao projeto em questão para o fornecedor selecionado, como todos os dados do material / serviço, a previsão da demanda, bem como qualquer alteração nesses fatores, para que o fornecedor possa proceder de acordo com as necessidades do projeto. No lado do fornecedor, é importante que haja transparência quanto ao preço praticado, o modelo de negócios e quaisquer outras informações relevantes ao negócio (Juzokaité & Trainaviciute, 2009).

Na questão que se refere à opção por um ou mais fornecedores, certamente encontramos pontos positivos e negativos dos dois lados. Se de um lado há vantagem em negociar com vários fornecedores em termos de poder de negociação e barganha, devido à competição que existe entre os mesmos, por outro, é necessário tempo para que os fornecedores sejam avaliados e comparados – artigo este cada vez mais raro no mundo dos negócios. Entretanto, no caso de um ou dois fornecedores, sempre há o risco de desabastecimento caso ocorra algum problema interno com ele; porém, a parceria de longo prazo que normalmente acontece nesses casos tem se revelado bastante vantajosa para os dois lados (relação ganha-ganha), já que a exclusividade e o tempo dedicado ao conhecimento mútuo acaba por estabelecer uma relação de confiança entre as duas partes, o que conseqüentemente leva a benefícios para ambos. Segundo Juzokaité & Trainaviciute (2009), eliminar os excessos permite às organizações concentrarem esforços em construir relações sólidas com fornecedores que melhor atendem às demandas internas, isto é, aqueles que, conhecidamente, oferecem o melhor preço e melhor qualidade em seus produtos / serviços. A análise de qual a melhor opção para a empresa pode ser analisada de acordo com o produto / serviço fornecido, e deve ser revista de tempos em tempos, de acordo com aspectos internos e externos à organização.

Independente da opção feita pela empresa, é importante que toda relação com seus fornecedores seja documentada através de contratos de validade legal. Contratos de fornecimento bem estruturados e gestão otimizada

dos contratos é essencial para ter processo de aquisição de forma tranquila e facilitada, bem como para garantir a escolha efetiva e a gestão de relacionamento com fornecedores (Juzokaité & Trainaviciute, 2009). Primeiramente, a aversão ao risco deve ser considerada na escolha do tipo de contrato, isto é, a empresa deve decidir o nível de risco ao qual está disposta a se submeter perante um determinado fornecedor. Informações relativas à qualidade dos produtos e serviços devem também constar no documento, e também a forma como será medida. Além disso, é interessante que os custos de gestão de contratos futuros sejam considerados também. Dependendo do tipo de contrato, os custos podem ser diferentes para verificar os dados contábeis do fornecedor, medindo diferentes níveis de padrões de qualidade, de verificação e de execução das penalidades caso o fornecedor não cumpra com suas obrigações, entre outros (Juzokaité & Trainaviciute, 2009).

Há uma vasta literatura tratando de gestão de fornecedores (SRM – *supplier relationship management*), mas é importante que a empresa desenvolva sua própria estratégia de fornecimento, baseando-se nos estudos sobre isso, porém sem engessar as relações com fornecedores. Juzokaité & Trainaviciute (2009) sugerem que uma atenção maior seja dada para os seguintes aspectos: segmentação de fornecedores; escolha do fornecedor; comunicação; preço; e controle de qualidade:

De acordo com Juzokaité & Trainaviciute (2009), o modelo básico de segmentação divide os fornecedores em dois principais grupos: os fornecedores não estratégicos, ou seja, fornecedores mais facilmente substituíveis, devem ser tratados de forma a diminuir a dependência e o comprometimento, sem vínculos com fornecedores específicos; e os fornecedores estratégicos, que ao contrário, devem ser aproximados da empresa de forma a construir uma relação sólida e estável, por se tratar de fornecedores que disponibilizam um material diferenciado, ou pelas condições especiais de negociação que o fornecedor possui. Como é possível de se observar, essa segmentação deve levar em conta também as características do produto ou serviço vendido pela empresa. Outro fator que influencia na decisão estratégica de segmentação de fornecedores é a natureza da empresa e o tipo de material que precisa adquirir, isto é, se a matéria-prima que a

empresa necessita possui alto valor agregado ou customização, recomenda-se que possua mais fornecedores estratégicos. Caso a empresa não necessite de suprimento de alto valor agregado, pode optar por fornecedores não estratégicos com mais frequência.

Na hora de selecionar um fornecedor, a literatura converge para quatro pontos principais a serem levados em conta: preço, qualidade, flexibilidade de produção e tempo de entrega (Juzokaitė & Trainaviciute, 2009). Ainda assim, é vasto o campo de características a serem buscadas numa empresa, como foi abordado no capítulo anterior: histórico e fornecimento, instalações, capacidade técnica, situação financeira, estrutura organizacional, cultura, reputação, atendimento de procedimentos e normas, relações trabalhistas, entre outros. É importante também que o comprador saiba avaliar os fornecedores de acordo com cada projeto, pois o peso de cada critério pode variar de acordo com a demanda interna. Empresas que trabalham no regime *Just-in-time* devem selecionar seus fornecedores com ainda mais critério, pois qualquer interrupção de suprimento torna-se bastante crítico para sua linha de produção.

Durante a seleção de fornecedores, a preparação do pedido de compra é o passo inicial, definido de acordo com a determinação detalhada e avaliação dos padrões e requerimentos para o produto ou serviço, após comunicação aprofundada entre departamento de compras, produção, controle da qualidade e outro departamento que tenha relevância no projeto. Após, atividades iniciais de controle da qualidade são desempenhadas, como a análise de amostras enviadas e a qualificação preliminar dos fornecedores pretendidos. Após análise do produto e do fornecedor, o que melhor atende às especificações é escolhido, e deve ser submetido a programas de monitoramento da qualidade.

A busca pelo controle da qualidade na gestão de fornecimento deve ser uma preocupação da gestão de suprimentos, e deve permear toda a relação com o fornecedor, isto é, desde o momento de sua contratação, passando por monitoramentos periódicos da empresa e de seu produto e / ou serviço prestado, sempre verificando a conformidade com as políticas da empresa. Segundo Lysons, citado por Juzokaitė & Trainaviciute (2009), as dimensões da qualidade no contexto de compras, que devem ser enfatizadas são:

desempenho, ou seja, características de funcionamento do produto / serviço; confiabilidade (*reliability*), ou a probabilidade do produto resistir a determinadas condições de uso por determinado espaço de tempo; conformidade, o que é entregue ao cliente atende aos padrões solicitados; disponibilidade, a acessibilidade do produto; e a operacionalidade (*serviceability*), isto é, a praticidade em termos de manutenção do produto. Esse foco dado à qualidade do produto / serviço que é entregue pelo fornecedor é inerente ao comportamento do fornecedor em relação aos aspectos ilustrados anteriormente, pois é o fornecedor o responsável por fazer com que a confiabilidade e a conformidade do produto cheguem até o cliente.

Um fornecedor deve ser revisto de acordo com as seguintes ocorrências: caso ele solicite um aumento de preço; quando se percebe uma dificuldade em atender à especificação solicitada; caso seu desempenho de forma geral esteja insatisfatório; caso haja uma pressão interna por redução de custos; quando há uma mudança de estratégia da organização; quando se está há muito tempo com o mesmo fornecimento, sem revisão de mercado (Murilo Roberti, 2011).

1.2.2. Negociação

A negociação, importante passo do processo de compra, é justificada por levar a uma compreensão completa de todas as questões envolvidas entre o fornecedor e a empresa de compra. Este melhor entendimento pode reduzir muito a quantidade e o impacto dos problemas invisíveis que podem surgir mais tarde (Encyclopedia of Management, 2006). Portanto, não basta negociar apenas casos de ajuste de orçamento ou prazo de entrega, é importante que toda compra passe por esse processo.

Três fatores influenciam uma negociação (Paulo Homem de Mello Ferreira Gomes, 2011 AMCHAM):

1. Informação: é a maior fonte de poder numa negociação. Importante que seja obtida o quanto antes, através de observação e análise apurada de tudo que for relacionado ao produto ou serviço a ser adquirido, bem

como da empresa que estará do outro lado da negociação. Não basta possuir a informação, é necessário saber o momento e o modo de usá-la ao seu favor.

2. Poder: é a capacidade de realizar coisas, de exercer controle sobre pessoas, sobre eventos e sobre si mesmo. É um critério subjetivo, que depende da postura do negociador, da quantidade e qualidade da informação que ele possui, do contexto no qual está inserido, e dificilmente apenas uma das partes deterá todo o poder.

3. Tempo: artigo cada vez mais raro, por isso tão valorizado nos dias de hoje. E como se não bastasse sua escassez, ele ainda não é bem aproveitado, já dizia a lei de Pareto (ou princípio 80/20), segundo a qual as pessoas usam 80% do nosso tempo para realizar 20% das atividades – e a recíproca é verdadeira, ou seja, apenas 20% do tempo é gasto para 80% das atividades. Em resumo: tempo, assim como a informação, não cria grande diferencial a quem o detém não souber usá-lo, transformando em produtividade, em resultado. Ser paciente e saber trabalhar com os prazos do projeto são características de um bom negociador.

Um bom negociador deve buscar ouvir mais que falar, e utilizar as informações que capta para reduzir as incertezas do negócio; deve saber exercer influência sobre a outra parte, de forma que a negociação chegue o mais próximo possível de um “ganha-ganha”, isto é, quando objetivos são comuns ou complementares, e quando o resultado acaba por ser adequado e a satisfazer a todas as partes envolvidas. Esse tipo de parceria que pode se estabelecer com a outra parte é providencial para o comprador, pois é bastante estratégico para sua empresa ser um cliente importante da carteira do fornecedor, podendo contar, desta forma, com um atendimento diferenciado.

1.2.3. Relacionamento com Clientes Internos

O cliente interno, de forma mais genérica pode ser definido como sendo qualquer pessoa que dependa de um resultado de outras partes para completar uma tarefa. Isto é, dentro de uma empresa, todos são clientes internos em algum momento. E todo serviço ou produto chega à empresa através de uma sucessão de eventos internos, porém o cliente interno não tem a oportunidade de adquiri-lo externamente.

Considerando um departamento de Compras, o cliente interno – ou seja, todos os outros departamentos – é a sua razão de existir. Portanto, é de vital importância que essa relação seja gerenciada adequadamente, e que os resultados entregues aos clientes internos sejam satisfatórios, de forma a auxiliarem os mesmos na execução de suas metas estratégicas e operacionais. Desta forma, é necessário que a estratégia de compras esteja alinhada à visão, valores e planos estratégicos da organização.

Alguns fatores críticos do sucesso do relacionamento com clientes internos (Giuliano Farias Sandrini, 2011): engajamento; compartilhar planos departamentais, tendo flexibilidade para cronogramas e recursos; comunicar as expectativas; definir papéis e responsabilidades; trabalho em equipe; ser profissional; ser empático; demonstrar competência e consistência nas decisões; respeitar as diferenças e saber gerenciar conflitos, que sempre irão existir em relacionamentos interpessoais.

Um bom envolvimento com o cliente interno valida a estratégia de compras e melhora a qualidade e solidez do trabalho do comprador, além de proporcionar mais rapidez e menos burocracia no momento da implementação de projetos, e, conseqüentemente, redução de custos, aumento de produtividade, melhoria em comunicação, cooperação em vez de competição, harmonia de processos, boa reputação interna e externa.

1.2.4. Ética

De acordo com a definição do Wikipédia (colar link?) ética pode ser definida como uma filosofia que investiga a conduta humana, seus valores morais e princípios ideais. O problema é que, segundo a mesma fonte,

“o fato de que os seres humanos dão respostas diferentes a problemas morais que pareçam semelhantes ou mesmo o simples fato de que as pessoas desconsideram, quando agem imoralmente, os preceitos e princípios implícitos da consciência moral produzirão certamente, cedo ou tarde, o desejo de, por um lado, justificar a ação imoral e pôr em dúvida a autoridade da consciência moral e a validade de seus princípios; ou de, por outro lado, justificar juízos morais particulares, seja por uma análise dos princípios morais envolvidos no juízo e por uma demonstração de sua aceitação universal, seja por alguma tentativa de provar que se chega ao juízo moral particular por um processo de inferência a partir de alguma concepção universal do Supremo Bem ou do Fim Último do qual se podem deduzir todos os deveres ou virtudes particulares.” Wikipedia (<http://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica>)

Ou seja, para padronizar o comportamento ético, corporativamente falando, é necessário delimitar políticas e melhores práticas que definem a postura da empresa em relação à ética.

Este é um assunto bastante discutido no contexto de compras, pois o departamento possui decisões importantes e de certa forma subjetivas em suas mãos, e relacionadas normalmente a grandes valores monetários. Por ser a interface entre empresa e agentes externos com interesses próprios, o departamento de Compras é um dos mais assediados do mundo corporativo.

Por estes motivos, faz-se necessário estabelecer e padronizar quais são as políticas e códigos de ética que a empresa irá assumir, definindo assim limites e diretrizes de comportamento da forma mais acessível possível aos colaboradores. É importante ainda que o código contemple de forma clara qual a postura da empresa face o não cumprimento dessas diretrizes.

Podemos listar algumas das situações mais comuns que geram margem para falta de ética em compras: fornecedor indicado; única fonte suprimentos; compras de emergência; formalização da compra realizada por

terceiros; solicitação de compra dentro do exercício para não perder verba; recebimento de brindes (Giuliano Farias Sandrini, 2011).

Algumas práticas que demonstram atitude ética: ser franco, direto e transparente; evidenciar formalmente (e da forma mais técnica possível) como foram as negociações, quais estratégias adotadas, e quais os motivos da escolha pelo fornecedor. Alguns procedimentos que ajudam no processo de padronização de um código de ética: política e procedimento de integridade das operações bem definida; política e procedimento de autoridade e responsabilidade, para todos os departamentos; procedimento de compras claro e objetivo (o mesmo para requisição de compras) (Giuliano Farias Sandrini, 2011).

1.3. COMPRAS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

O desenvolvimento da indústria farmacêutica é crucial para a sociedade, uma vez que contribui significativamente para a qualidade de vida das pessoas. Por este motivo, é um mercado que apresenta pouca sazonalidade e que não é muito afetado por crises financeiras, pois os governos e as pessoas tendem a manter gastos relativos à saúde e buscam cortar supérfluos nos períodos de diminuição de gastos.

No caso do mercado de diagnóstico *in vitro*, o raciocínio é o mesmo, pois as pessoas não deixam de realizar exames laboratoriais mesmo em períodos de contenção de gastos.

Há diversos fatores que tornam a indústria farmacêutica complexa, como (Juzokaité & Trainaviciute, 2009): o processo de fabricação químico exige longos períodos, podendo chegar a vários anos; a expansão da capacidade de produção é dificilmente possível em menos que quatro ou cinco anos.

O processo de compras na indústria farmacêutica também se mostra complexo, quando comparado com demais indústrias. Podemos citar como principais conclusões a respeito: o processo de compras é caro e moroso, especialmente por questões legais e de boas práticas de fabricação, bem como pelas necessidades de matérias-primas e mão-de-obra bastante específicas e

de alta qualidade; longos e caros processos de pesquisa e desenvolvimento para criação de produtos seguros; tempo de vida curto do produto; questões relativas à patentes de medicação e burocracias no geral (Juzokaité & Trainaviciute, 2009). Desta forma, um departamento de compras estruturado e alinhado com as necessidades e estratégias da empresa é de vital importância para o sucesso da organização.

Os materiais normalmente adquiridos pela indústria farmacêutica podem ser divididos em três grupos principais: materiais sintéticos, geralmente derivados de petroquímicos; materiais naturais, que podem ir desde açúcar até materiais mais complexos; material de embalagem, mais comumente feito de plástico (Juzokaité & Trainaviciute, 2009). Um ponto em comum sobre todos os grupos e todos os materiais comprados pela indústria farmacêutica é o altíssimo padrão de qualidade que se exige de cada um deles, uma vez que o produto final será utilizado para os cuidados da saúde do consumidor.

Atualmente, o setor industrial farmacêutico é constituído por aproximadamente 369 empresas, sendo 17% delas de capital estrangeiro e 83 % de capital nacional. Concentram-se em sua grande maioria na região sudeste, gerando algo em torno de 50.000 empregos diretos e 250.000 indiretos (dados Abifarma 2000). É um setor caracterizado pela pulverização de mercado onde nenhuma empresa detém mais do que 8% do mercado (Campos et al, 2001). O número de apresentações comercializadas gira em torno de 11 mil. Segundo o grupo de executivos do mercado farmacêutico (Grupemef), as vendas realizadas no período de 1997 até o primeiro semestre de 2003 estão dispostas na Figura 15.

Os elementos mais importantes na comercialização dos produtos da indústria farmacêutica são os atacadistas / distribuidores que operam com cerca de 87% do volume total do mercado. O restante é preenchido por varejistas, drogarias, farmácias e os segmentos institucionais como hospitais e centros de saúde.

2. CASO PRÁTICO – SYSMEX DO BRASIL

A empresa Sysmex América Latina e Caribe é subsidiária da Sysmex Corporation, líder no mercado de diagnóstico in vitro desenvolvendo produtos e soluções nos segmentos de hematologia, uroanálise e coagulação para laboratórios em todo o mundo. Com escritórios em Miami, em São Paulo e em São José dos Pinhais, atividades de marketing, vendas, logística e suporte técnico e científico são prestados para clientes de toda a América Latina e Caribe.

A Sysmex do Brasil Indústria e Comércio Ltda possui planta instalada na região de São José dos Pinhais desde 2005, mas já está presente no Brasil desde 1999, anteriormente instalada na TECPAR em Curitiba. A indústria é responsável por produzir reagentes de diagnóstico in vitro para analisadores de hematologia e uroanálises, e distribuindo para uma rede de clientes distribuidores da América Latina e Caribe. De acordo com a Apifarma, a definição para diagnóstico in vitro é:

“Um Dispositivo para diagnóstico in vitro, é qualquer dispositivo médico que consista num reagente, produto reagente, conjunto, instrumento, aparelho ou sistema, utilizado isoladamente ou combinado, destinado pelo fabricante a ser utilizado in vitro no exame de amostras provenientes do corpo humano, por forma a obter informações sobre estados fisiológicos ou estados de saúde, de doença, ou de anomalia congênita”. (Directiva 98/79/CEE, de 27 de Outubro)

Desta forma, são necessários critérios bastante rígidos de qualidade, amplamente fiscalizados por órgãos anuentes, a exemplo da Agência Nacional da Vigilância Sanitária e da Polícia Federal, bem como padrões internacionais seguidos por todas as plantas ao redor do mundo, comprovadamente atendidos através das certificações ISO 9001:2000, ISO 13485 e Boas Práticas de Fabricação.

A empresa começou com cerca de 14 funcionários, fabricando apenas 2 tipos de reagentes, e em 13 anos de funcionamento, conta com um quadro de 59 colaboradores e um portfólio de 12 reagentes, com um crescimento aproximado de 20% ao ano, impulsionados pelo crescimento e desenvolvimento do setor da saúde e pelas próprias características do negócio

que, apesar das crises econômicas observadas, é considerado de primeira necessidade e sofre pouca variação de sazonalidade.

A empresa não vende seus produtos diretamente ao consumidor final, e sim através de contratos com distribuidores, que por sua vez revendem aos laboratórios e hospitais. Estes contratos estabelecem os volumes de reagentes a serem comercializados dentro de um período de tempo pré-determinado (geralmente um ano), e através deles a empresa desenvolve as agendas de fabricação e entrega conforme demanda apresentada pelos seus clientes. Este tipo de negociação entre empresa e distribuidor possibilita à Sysmex empregar em sua fábrica o regime *just in time*, isto é, atendendo aos pedidos conforme a programação estabelecida nos contratos fechados com os distribuidores, evitando assim a obrigação de disponibilizar um estoque de segurança. Essa responsabilidade, por sua vez, é repassada ao distribuidor, que é quem deve planejar seu estoque, de forma a realizar os trade-offs relativos a custo de estoque de segurança e nível de serviço desejado, bem como trabalhar com a incerteza da demanda (Chopra & Meindl). Assim, a empresa trabalha com a demanda puxada pelo distribuidor, que por sua vez é puxada pelos laboratórios, clínicas e hospitais, que realizam exames laboratoriais para o consumidor final. Este cenário exige uma sintonia eficiente com os distribuidores e internamente entre seus departamentos, para que a empresa, que já não possui o conhecimento da demanda final, não seja também prejudicada por informações distorcidas devido a ruídos gerados pelos elos da cadeia, levando, desta forma, o surgimento do efeito chicote (Chopra & Meindl).

É também muito importante que esta sintonia exista entre empresa e fornecedores – e justamente nesse caso o departamento de Compras tem muito a desenvolver e agregar, especialmente por dois motivos: primeiramente, o departamento de Compras possui a principal interface com os fornecedores, e através dela a empresa poderá fortalecer relacionamentos importantes, resultando numa parceria colaborativa, que gera diminuição de riscos e ganhos em qualidade, trazendo grande vantagem competitiva para a organização; e por último, no caso na Sysmex, é especialmente importante que os relacionamentos sejam estreitados porque, apesar de ser uma empresa grande globalmente, a planta no Brasil ainda possui volumes relativamente modestos

de processos de compras, e um fornecedor pode eventualmente deixar de priorizar o atendimento quando compara com volumes de outros clientes de sua carteira. A fim de viabilizar o regime *just in time* de produção, faz-se necessário que os suprimentos estejam sempre disponíveis no tempo certo – o que torna cada processo de aquisição e contratação de serviço bastante crítico para a empresa; como a empresa perde força no volume de processos, a Sysmex procura focar no desenvolvimento de um departamento de Compras que busque atrair e manter fontes de suprimentos confiáveis e seguras.

Em meados de 2009, diante do vertiginoso crescimento da participação da planta brasileira nos negócios da empresa, bem como o crescimento do próprio setor, a direção e a gerência decidiram reconfigurar o departamento Industrial e o então departamento de Logística da companhia – este último passou a englobar funções e responsabilidades anteriormente designadas a outros setores, e por isso adequou o nome para Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management). A maior mudança desencadeada pela realocação de funções do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos foi a criação do departamento de Compras, que centralizaria atividades até então desempenhadas por todos os setores de forma individual. Antes desta mudança, cada departamento era responsável pelo próprio processo de aquisição de materiais e pela contratação de serviços necessários ao seu respectivo setor, e por todas as tarefas inerentes a este processo, como a busca de fornecedores, cotações, negociações, homologação e atualização de documentação de fornecedores, importação nos casos de compras internacionais, entre outros. Notou-se, porém, que uma etapa bastante importante estava sendo abreviada: os departamentos não eram, individualmente, treinados e preparados para essa relação tão estratégica entre empresa e fornecedor, e por isso apenas realizavam a compra, da forma mais automática possível, já que tinham muitas outras responsabilidades em seus setores.

Essa mudança estrutural ocorreu visando justamente liberar os demais departamentos para focarem seus esforços e expertises em suas funções principais, deixando a parte comercial a cargo do departamento de Compras. Este novo cenário busca propiciar um fortalecimento dos resultados individuais

de cada setor, que, por sua vez, resultam em informações mais confiáveis e alinhadas às necessidades da empresa transitando entre os elos da cadeia. O acúmulo e o desvio de funções podem gerar grande perda de produtividade para a companhia, uma vez que, nestes casos, o departamento deixa de se concentrar em funções importantes, para as quais está apto, e passa a dividir seu tempo com atividades que poderiam ser desempenhadas de forma mais eficaz por outro departamento. O comprador, por sua vez, estará apto para lidar com todos os aspectos comerciais que uma compra envolve, e ele deverá realizar a ponte entre os interesses individuais de cada departamento e da empresa como um todo e o fortalecimento das relações com os fornecedores, buscando firmar alianças colaborativas confiáveis entre todos os elos da cadeia, sem deixar de buscar reduções de custos com ganhos de qualidade.

No início da instalação da fábrica no Brasil, o volume de cotações e desenvolvimentos de produtos e fornecedores não era tão representativo, uma vez que boa parte dos insumos e materiais indispensáveis à produção dos reagentes era obrigatoriamente importada da matriz japonesa ou de fornecedores parceiros do Japão e Estados Unidos, todos já devidamente homologados e já presentes no processo produtivo de todas as outras fábricas. A cultura da empresa, somada à exigência de qualidade e excelência que seu nicho de mercado exige, não dá muito espaço para alterações substanciais no processo produtivo como um todo, e por isso ainda hoje é uma árdua tarefa conseguir nacionalizar ou mesmo importar de outro fornecedor matérias-primas e material de embalagem, apesar do alto custo e da enorme burocracia que representa hoje no Brasil a importação de materiais.

Porém, a fábrica cresceu rapidamente em volume produzido, portfolio de produtos e número de clientes atendidos, o que gerou um aumento considerável no volume de importações também. Por se tratar de um processo complexo e moroso (uma importação marítima do Japão leva, entre desembarço na origem, transporte, transbordo e desembarço no destino, aproximadamente 50 dias para chegar à empresa) os entraves burocráticos começaram a impactar de forma considerável no lead time de compra desses materiais. Como citado anteriormente, a empresa produz num regime *just in time* e não mantém estoques – ou seja, trabalha com estoques mínimos de

matéria-prima e sua produção de reagentes é direcionada ao cliente assim que é finalizada – por isso, qualquer atraso de suprimento é bastante crítico e extremamente impactante na produção. Diante deste cenário, as gerências de Cadeia de Suprimentos e do Industrial verificaram que, mesmo com alguns benefícios tributários concedidos, a exemplo do Drawback (regime especial aduaneiro que, dependendo da modalidade na qual a empresa se encaixa, suspende, restitui ou elimina tributos incidentes sobre materiais importados destinados à industrialização de produto para exportação), ainda seria vantajoso desenvolver determinados produtos e fornecedores localmente, mesmo que para backup de fornecimento, diminuindo o risco da operação.

Ainda hoje, depois de mais de 10 anos de operação da fábrica brasileira, há materiais importados que não podem ser nacionalizados, principalmente devido a especificidades técnicas que o controle de qualidade da empresa exige para a fabricação dos reagentes de diagnóstico, além da cultura (de certa forma centralizadora e conservadora) que permeia a empresa, como já foi citado. Nestes casos, a empresa se beneficia do Drawback, e, buscando diminuir a criticidade desses processos, desenvolveu juntamente ao fornecedor e demais intermediários métodos de padronização e acompanhamento acirrado. Mas, ainda assim, a presença de diversos agentes dos quais não se podem exercer muita influência ou controle, como órgãos públicos, torna o processo de compras internacionais uma questão bastante crítica para a empresa.

O procedimento operacional de Compras foi desenvolvido com o objetivo de estabelecer e padronizar diretrizes para todos os envolvidos em todas as atividades relativas à aquisição de um produto ou serviço e entrada física de um produto na empresa. Ele reúne todos os passos do processo, desde o cadastro do material no sistema, passando pela cotação e homologação de fornecedores, até os formulários e documentos específicos necessários para cada etapa.

Na parte inicial do procedimento, são classificadas as estratégias de compras utilizadas pelo departamento. São elas:

- Compras táticas: representam baixos risco e participação nos custos, e por este motivo devem ser dispendidos menos tempo, atenção e recursos. Materiais de escritório exemplificam esse tipo de compra;
- Lucro tático: apesar de sua alta participação nos custos, possui baixo risco para o suprimento da empresa, o que permite um amplo conhecimento bem como a realização de comparações entre as mais diversas alternativas presentes no mercado, para buscar a melhor relação custo x benefício entre os fornecedores;
- Segurança estratégica: Ao contrário do anterior, seu risco aqui é alto, e participação no custo é baixa. Diante desse tipo de compra o preço deve ficar em segundo plano, e garantir a aquisição material/serviço deve ser o foco. Alguns tipos de matéria-prima e material de embalagem, especialmente no caso da empresa estudada, se enquadram bem nesse tipo de compra, pois, por mais que geralmente não tenham alta representatividade em termos de custo para a empresa, por se tratarem de gramaturas e combinações químicas muito específicas, não são facilmente encontrados, e muitas vezes faz-se necessário a importação de determinados itens;
- Críticos estratégicos: essas compras são de alto custo e alto risco para o suprimento da empresa, e por este motivo demandam um acompanhamento mais acirrado, além de negociações mais intensas ao longo do processo de compra. Nesses casos também é importante trabalhar no desenvolvimento de fornecedores, buscando a diminuição de risco de desabastecimento e também de altas de preços abusivas. Equipamentos e maquinários em geral se enquadram nesta estratégia de compra.

Como já citado anteriormente, até a implantação do procedimento de Compras, que centralizou no departamento a função de aquisição de materiais e serviços, cada departamento era responsável individualmente por suas compras. Mesmo após sua implantação concluiu-se que determinadas aquisições ainda serão feitas sem a necessidade de negociação, denominadas Compras Standard, normalmente compras táticas que também não necessitam de homologação de fornecedores. Nestes casos a requisição de compra é

gerada no sistema e processada operacionalmente pelo departamento de Compras, que envia ao fornecedor o pedido. Mesmo assim, o departamento pode propor fornecedores e materiais alternativos, quando julgar adequado.

Para solicitação de cotações /compras, cadastros de fornecedores, cadastros de materiais e de serviços, foram desenvolvidos formulários específicos para cada fim, que devem ser integralmente preenchidos pelo requisitante da compra e enviado por e-mail aos compradores. O departamento tem prazo para efetuar essas tarefas, e deve retornar com o feedback também por e-mail ao solicitante. É imprescindível que esses cadastros sejam realizados corretamente no sistema, pois a partir deles são realizados os pedidos de compras que serão enviados aos fornecedores, bem como emissão de relatórios para acompanhamento e controle. No caso do formulário de cotações, é de extrema importância que o departamento requisitante preencha toda e qualquer informação que julgar relevante à compra, pois é com base nele que o departamento de Compras irá buscar os produtos / serviços e os fornecedores pretendidos. O departamento requisitante pode também indicar ao comprador possíveis fornecedores para a aquisição – o que costuma ocorrer com frequência, já que era o requisitante anteriormente responsável por realizar as compras, portanto, possui conhecimento de fornecedores que atenderam pedidos em ocasiões anteriores.

As cotações devem ser realizadas com um mínimo de três fornecedores pretendidos, e caso esse número não possa ser atendido, o departamento deve justificar o motivo. O departamento então realizará pesquisa de fornecedores e produtos / serviços, e todas as informações pertinentes à cotação deverão ser incluídas num relatório comparativo, o qual será enviado ao requisitante para análise técnica e definição de fornecedor. Esse relatório contém informações relevantes sobre cada fornecedor participante da cotação, e como cada projeto é diferente do outro, os parâmetros a serem comparados e avaliados também devem ser diferentes de um relatório para o outro; por este motivo, é difícil estabelecer um padrão muito rígido de relatório comparativo de projetos. De posse de todas essas informações e análises, o departamento de Compras irá apontar qual fornecedor dentre os pretendidos apresenta a melhor solução e maior

qualidade para a requisição de compra, mas a decisão final de qual será o fornecedor escolhido é do solicitante da compra. Caso o cliente interno opte por adquirir o produto ou serviço de maior valor dentre fornecedores selecionados, ele terá que justificar por escrito a razão da escolha. A justificativa será analisada pela gerência do departamento e também pela diretoria, se houver necessidade.

A homologação (cujos critérios são determinados pelo departamento de Assuntos Regulatórios da empresa), bem como a manutenção dos documentos de fornecedores da empresa é de responsabilidade do departamento de Compras. A revalidação da homologação deve ser realizada entre os meses de outubro de novembro, e, além disso, devem-se acompanhar as datas de validades de documentos como licenças e registros, que normalmente possuem prazo determinado de vencimento. A empresa possui uma série de certificações e ISOS (como a ISO 9001, que certifica a qualidade, a ISO 14001, de gestão ambiental, e a ISO 13485, de produtos para saúde), e elas influenciam bastante nas necessidades de monitoramento de documentação de outros diversos aspectos que permeiam a empresa como um todo, inclusive no relacionamento com fornecedores e clientes.

Para materiais importados, a rotina de compra permanece quase que sem alteração em relação a como era realizada antes da centralização: o departamento solicitante emite uma requisição de compra através do sistema SAP, já com os materiais e quantidades conforme previsão estabelecida pela agenda de produção. No caso do PCP, o planejamento das aquisições dos materiais deve levar em conta, além da operação produtiva, vários outros aspectos envolvidos, como o cuidado de separar materiais considerados perigosos dos demais e colocá-los juntos no mesmo embarque, pois as regras que afetam transporte, custo, manuseio, entre outros, podem assim recair apenas sobre os produtos perigosos, e não sobre os demais, que podem ser embarcados sem as mesmas exigências e com custo proporcionalmente menor. Esses detalhes, que são facilmente observados e administrados pelo departamento responsável por operacionalizar o processo de importação – neste caso, o próprio departamento de Compras – fazem a diferença nos custos finais dos produtos, e por isso foram repassados também ao

departamento requisitante – PCP – para que o planejamento do pedido dos materiais já ocorra com as estratégias de transporte, etc, alinhadas de forma a otimizar o processo como um todo. Esse é um exemplo de como a sintonia deve ocorrer entre os departamentos, buscando sempre o objetivo comum de trazer economia e qualidade aos processos da empresa.

A implementação do departamento de Compras ainda é recente, e poucos projetos de aquisições e desenvolvimento de novos fornecedores foram finalizados pela equipe, mas já é possível observar como a existência de um setor de Compras centralizado torna possível um acompanhamento mais organizado e confiável do que (e de quem) é comprado na empresa, além de permitir que os demais departamentos foquem seus esforços e expertises em suas áreas específicas – afinal, o processo global de compra, desde a busca por produtos e fornecedores até o fechamento de contrato é um processo que exige tempo e acompanhamento. Apesar do pouco tempo, as economias de escala já começam a aparecer: compras anteriormente realizadas de forma individual por departamentos diferentes agora passaram a ser negociadas em conjunto pelo departamento de Compras – como ocorria com serviço de transporte, contratado individualmente por cada área, de acordo com a demanda – trazendo à empresa maior poder de negociação devido o aumento de volume de negócios solicitados. Além disso, o modelo como foi estabelecido o fluxo de compras é altamente eficiente na prevenção de aquisições por interesses pessoais, problemas que podem ocorrer mais facilmente no caso de compras pulverizadas e sem controle específico, como era feito anteriormente na empresa. Ainda que o comprador avalie e selecione os fornecedores que irão participar da cotação, o seu trabalho será monitorado e verificado através dos relatórios comparativos que serão apresentados; ademais, a decisão de compra continua partindo do requisitante.

Por outro lado, de forma mais isolada, também foi possível identificar certa resistência por parte de alguns setores, visto que já estavam habituados com a rotina de tratar com seus fornecedores e a realizar suas compras, muitas vezes de forma “automática”, sem trata-las como projetos de aquisição, com as diversas etapas e demandas importantes que possuem, como foi abordado ao longo deste presente estudo. Esse tipo de comportamento já era esperado,

pois uma mudança como esta mobiliza todos os setores e tira as pessoas de sua “zona de conforto”, principalmente porque transfere controle de determinados processos e mexe com determinadas responsabilidades, o que invariavelmente divide opiniões e pode causar insatisfações.

Mas, em linhas gerais, o processo está sendo bem aceito e, mais importante, está recebendo o suporte das demais áreas, aspecto essencial para o sucesso de um setor que depende tanto da interface com todos os departamentos, como é o caso.

3. CONCLUSÃO

A realização deste estudo, visando à conclusão do curso de pós-graduação em Gerenciamento de Sistemas Logísticos, reúne conteúdos abordados em aula, bem como literaturas técnicas em torno do tema.

O período aqui analisado da empresa Sysmex ocorreu durante o andamento do curso, criando, desta forma, a oportunidade de aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo do curso no desenvolvimento do novo departamento de compras. Este trabalho é literatura de apoio, portanto, principalmente para empresas de pequeno a médio porte que estão iniciando a centralização de suas compras num único departamento.

O embasamento teórico para a elaboração deste estudo partiu principalmente dos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso, e também de literatura de apoio em torno do tema.

Pudemos verificar que a função de compras está ganhando a merecida atenção dos gestores, já que o momento da aquisição de bens e serviços – e todas as atividades que envolvem a compra – tem demonstrado o quão estratégico pode ser para a cadeia de suprimentos e, conseqüentemente, o quão impactante se torna na lucratividade da organização como um todo.

O caso citado da implementação do departamento de compras na Sysmex demonstra as dificuldades que uma mudança estrutural traz a uma empresa, especialmente em termos de readequação de processos, perda de autonomia por parte de outros departamentos, entre outras situações que uma alteração de responsabilidades e atividades costuma causar onde ocorre.

Mas, ainda assim, o estudo demonstra que a mudança trará benefícios à organização e, mesmo em seu estágio inicial de atividade, já mostra sinais positivos de geração de valor à empresa. A presença de uma equipe de compradores possibilitou um acompanhamento mais próximo das compras estratégicas para a empresa, utilizando uma abordagem mais profissional junto aos fornecedores e possibilitando aos departamentos requisitantes concentrarem esforços em suas atividades principais, deixando aos compradores a tarefa de realizar e acompanhar a aquisição do início ao fim. O

fluxo de informação entre os elos da cadeia está mais coeso e as funções estão sendo menos desviadas de seu real propósito.

REFERÊNCIAS

JUZOKAITÉ, Egle e TRAINAVICIUTÉ, Lina. **Procurement Optimisation Based on Balanced Scorecard. Implementation guidelines for pharmaceutical industry**. M. Sc. In International Business of Aalborg University, Denmark, 2009.

CHOPRA, Sunil & MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: FDG, 1992.

BEDEY, Lars, EKLUND, Sofia, NAJAFI, Nojan, WAHRÉN, William, e WESTERLUND, Karl. **Purchasing Management**. Department of Technology Management and Economics, Chalmers University, Gothenburg, 2008.

HELMS, Marylin M.. D.B.A. **Encyclopedia of Management**. Thomson Gale. 2006.

GOMES, Paulo H. M. F., FARIAS, Giuliano, MARTINS, Vital F., ROBERTI, Murilo P., **Gestão de Compras e Suprimentos**. AMCHAM Brasil e INESUP, Curitiba, 2011.

KERKHOFF, G., **The Bermuda Triangle of Business Procurement: How to Exploit Dormant Potential**. WILEY-VHC Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, 2005.

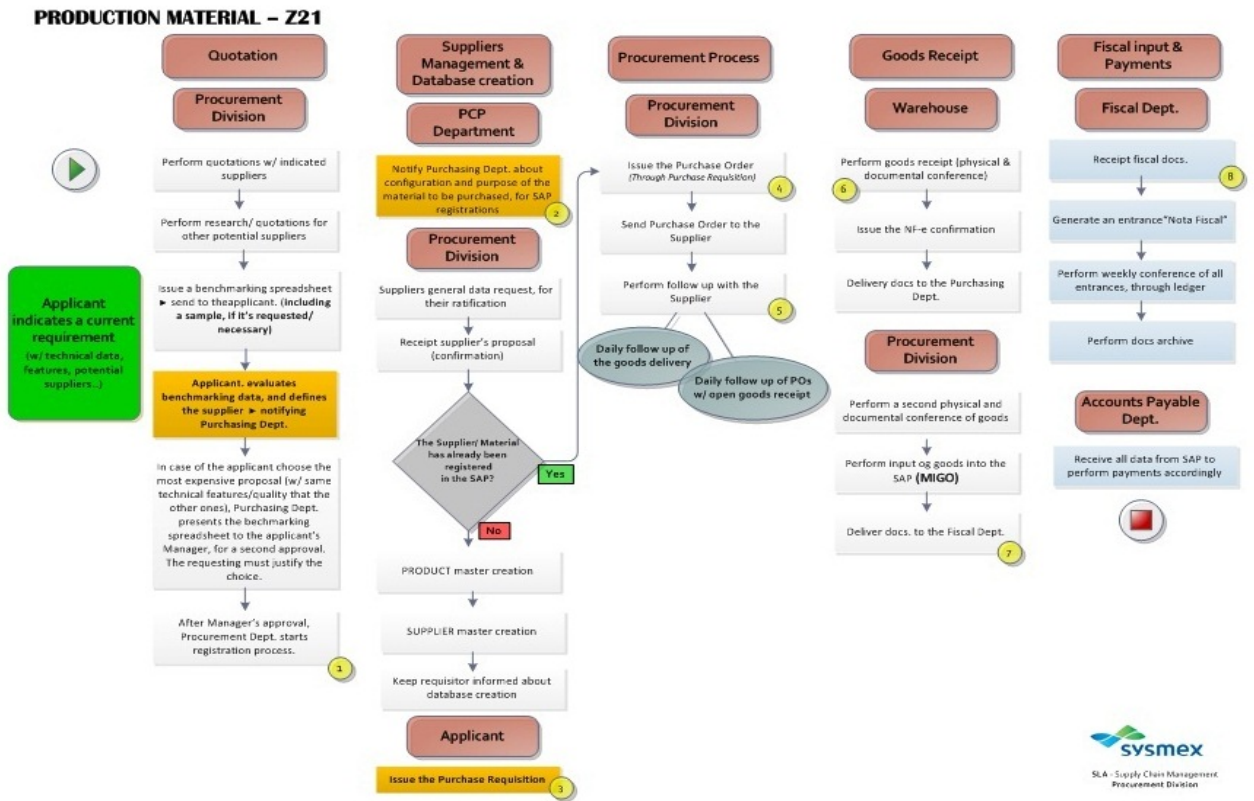
POOLER, V.H., POOLER D.J., **Purchasing and Supply Management: Creating the Vision**. Chapman & Hall, New York, 1997.

Wikipedia: <http://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica>


A Indústria Farmacêutica no Brasil. PUC Rio. Trabalho disponível em: <http://www.fcf.usp.br/Ensino/Graduacao/Disciplinas/Exclusivo/Inserir/Anexos/LinkAnexos/Industria%20farmaceutica%20no%20Brasil.txt.pdf>

ANEXOS

1. Fluxograma de processo de compra de materiais para a produção na Sysmex



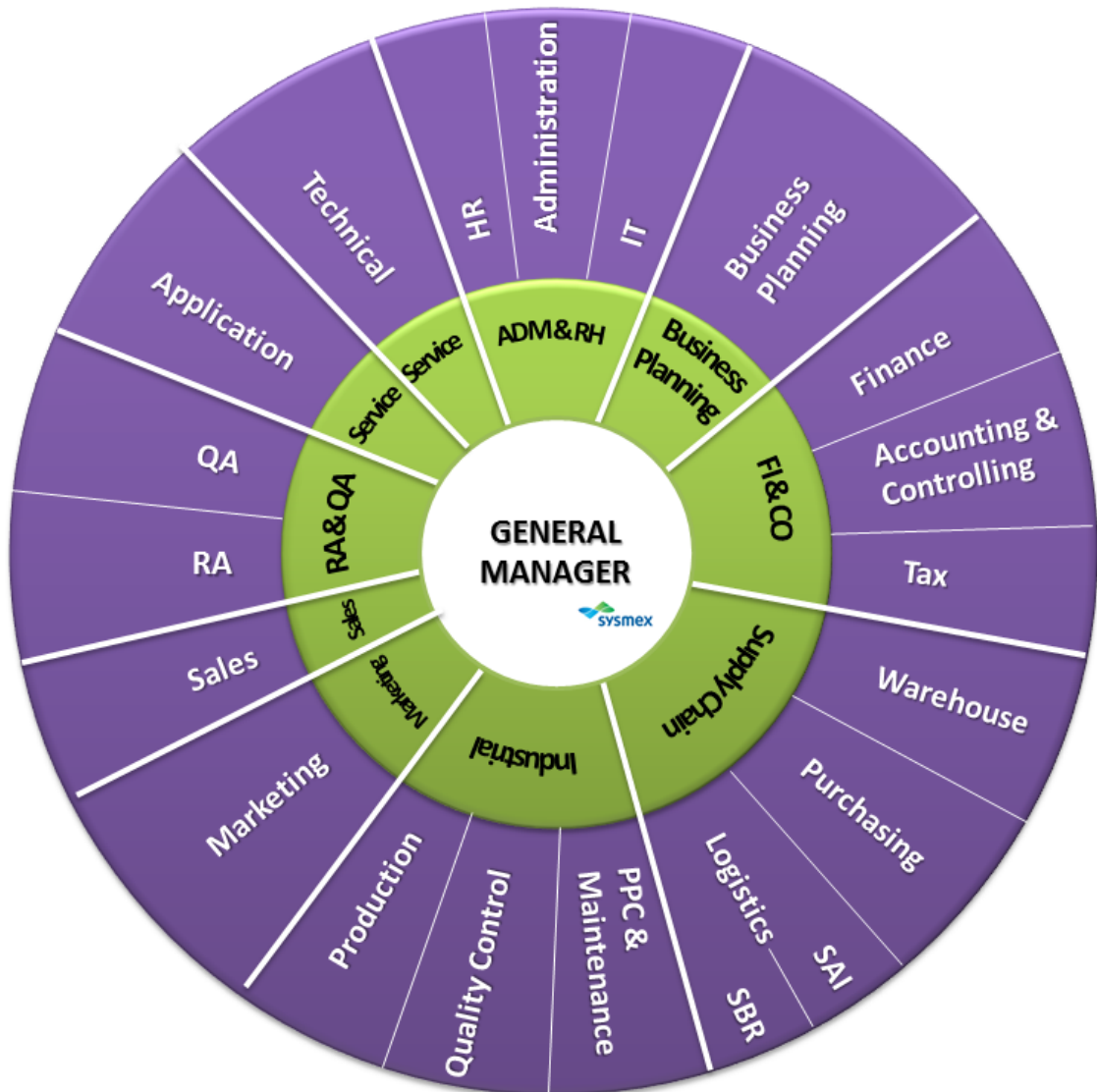
2. Formulário para solicitação de cotação

 FSC - FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE COMPRA <i>Application Form for Materials & Services Purchasing</i>			
* QUANTIDADE <i>(Quantity)</i>	* UNIDADE DE MEDIDA <i>(UN)</i>	* ESTA COTAÇÃO É: <i>(This quote is)</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>New quotation</i>
	Unidade		<input type="checkbox"/> <i>Indicated Supplier by SCMSA/</i>
* DESCRIÇÃO TÉCNICA E DETALHADA DA AQUISIÇÃO <i>(Procurement Technical & Detailed description)</i>			
* USO, FINALIDADE E COMPOSIÇÃO <i>(Used for, purpose and composition)</i>			
* NECESSIDADE ou PROJETO APLICADO <i>(Purpose or project to be applied)</i>			
ITENS DESEJÁVEIS <i>(Wanted items)</i>			
* ITENS OBRIGATÓRIOS <i>(Indispensable items)</i>			
OBSERVAÇÃO <i>(Remarks)</i>			
* TIPO DE MATERIAL <i>(Type of material)</i>	VERP	DOCS. ANEXOS <i>(Attached Docs)</i>	Rel. Especificação Técnica
* DATA DA SOLICITAÇÃO <i>(Request Date)</i>	* EXPECTED RECEPTION DATE: <i>(Data esperada de recebimento)</i>	* NOME COMPLETO SOLICITANTE <i>(Applicant's complete name)</i>	* DEPARTAMENTO/ C. DE CUSTO <i>(Department/ Cost Center)</i>
			2311000060 - Production
Para preenchimento do Departamento de Compras <i>(For Procurement Division fill in)</i>			
COTAÇÕES <i>(Quotations)</i>	Cotação 1 <i>(Quotation #1)</i>	Cotação 2 <i>(Quotation #2)</i>	Cotação 3 <i>(Quotation #3)</i>
FORNECEDOR <i>(Vendor)</i>			
CONTATO/ TELEFONE <i>(Contact person/ Phone #)</i>			
CIDADE/ UF <i>(City/ State)</i>			
REGIME TRIBUTÁRIO <i>(Tax Regime)</i>			
PREÇO UNITÁRIO <i>(Unit price)</i>			
% IPI <i>(IPI fee)</i>			
PREÇO TOTAL <i>(Gross total)</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
% ICMS incluído no preço <i>(ICMS fee on the Price)</i>			
OUTROS IMPOSTOS (II, Pis, Cofins) <i>(Other applied taxes - II, Pis, Cofins)</i>			
CONDIÇÃO DE PAGAMENTO <i>(Payment Term)</i>			
FORMA DE PAGAMENTO <i>(Payment mode)</i>			
PRAZO DE ENTREGA <i>(Lead time)</i>			
FRETE (CIF ou FOB) <i>(Freight - CIF or FOB)</i>			
OBSERVAÇÕES <i>(Remarks)</i>			
ATENDE AS ESPECIFICAÇÕES? <i>(Meets the specification?)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FORNECEDOR ESCOLHIDO <i>(Selected vendor)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NÚMERO DE COTAÇÕES (Mín. de 3) - RAZÕES <i>(Number of quotations - Min. of 3) - Reasons</i>			
OBSERVAÇÕES GERAIS DO COMPRADOR <i>(Buyer's general remarks)</i>			
Data: <i>Date:</i>	sexta-feira, 14 de setembro de 2012		
Responsável pelas cotações: <i>Person in charge of the quotations:</i>			

* Itens de preenchimento obrigatório

* Required items

3. Quadro da divisão dos departamentos da Sysmex América Latina e Caribe



4. Organograma do departamento de Cadeia de Suprimentos na Syxmex do Brasil Ind. e Com. Ltda

