

MELHORIA NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO INTERNACIONAL DE INSUMOS DE SAÚDE ATRAVÉS DA HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

Cristiano Pereira Passos

Orientador: Dr. Paulo Sérgio de Arruda Ignácio

Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte

Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo

Universidade Estadual de Campinas

RESUMO

Em função da necessidade de se importar insumos farmacêuticos, faz-se necessário um bom planejamento de compras internacionais. O objetivo deste trabalho é melhorar o processo de compras internacionais de insumos de saúde através da homologação dos fornecedores de tal forma a reduzir o tempo de ressurgimento, antecipar algumas etapas do processo interno de emissão de pedido; melhorar o nível de serviço aos clientes; e garantir a qualidade dos insumos, pela redução de materiais reprovados e seus respectivos custos. O processo de compra da empresa estudada consiste em receber as solicitações de compras do departamento de planejamento, realizar as cotações, indicar a cotação vencedora para a aprovação, e somente após esta aprovação de preço solicitar a documentação para o fornecedor de homologação da compra. Este trabalho tem seu conteúdo qualitativo e seus dados coletados a partir de um caso real, com investigação, análise, e planejamento de suas etapas. Todos os dados levantados e aqui relatados possuem uma análise para verificação da viabilidade de aplicação do projeto. Estas características definem o trabalho como sendo um estudo de caso, a fim de relatar um profundo conhecimento do tema abordado (Yin, 2005). Com a eliminação da homologação durante a compra, o processo de cotação ficou mais rápido, pois não são necessários questionamentos prévios referentes à especificação do produto no momento da compra uma vez que os fornecedores são previamente homologados. O *lead time* total do processo de compra foi reduzido em 10 dias. Com o aumento da agilidade no processo, foi evidenciada melhor oportunidade de negociação junto aos fornecedores, aumento no nível de serviço, redução de materiais reprovados por qualidade, e oportunidade de consolidação de pedidos.

ABSTRACT

Due the necessity to import pharmaceuticals raw materials it is required to have a good international sourcing planning. The purpose of this paper is to improve the international purchasing process of healthcare raw materials through the qualification of suppliers focused on reducing the resupply lead time, to anticipate some steps in the internal purchasing process, to improve the customer service level, and to assure the quality of the purchased products, by reducing the reprovved materials and the respective costs. The purchasing process in this company it consists in get the purchasing request from the planning department, request for quotation, indicate the winner price for the staff analysis, the process of qualifying the supplier is started only after the price analysis.

The content of this paper has a qualitative matter and the collected data from a real case with investigation, analysis and planning of all the steps. All the information brought in this paper has analysis methods to verify the viability of the project application. These characteristics define as a study of case research in order to bring a

deep knowledge to the addressed subject (Yin, 2005). By qualifying the suppliers before the purchasing process it became faster and safer because there are not necessary anymore such kind of requirement. The purchasing lead time process has been reduced in 10 days. As this process is faster it was evident better negotiation opportunities to suppliers, better customer service level indicators, reduction of quality reprovved materials, and consolidation opportunities.

1. INTRODUÇÃO

A balança comercial de itens farmacêuticos é representada por US\$ 7.426.679.047 de importação, US\$ 1.569.853.333 de exportação, gerando um déficit de US\$ 5.856.825, Sindusfarma (2015).

Em função da necessidade de se importar insumos farmacêuticos, faz-se necessário um bom planejamento de compras internacionais. Segundo a consultoria internacional A.T Kearney (2005) muitas oportunidades são perdidas em compras avulsas, onde a empresa importadora pode ter múltiplas relações com um fornecedor referente a diferentes contratos de importação, e não ter o controle do total de gastos com este fornecedor. Neste cenário o risco de adquirir um produto sem qualidade aumenta, portanto é importante se organizar.

O profissional de suprimentos lida com algumas dificuldades em negociações internacionais, por exemplo, idioma, distância, fuso horário entre outros. A formação da estrutura de preço de alguns produtos é um desafio, pois muitas vezes os fornecedores não estão dispostos a abrirem as informações que compõe essa estrutura.

Trabalhar com fornecedores homologados aplicando técnicas de consolidação de compras, a fim de aumentar o poder de barganha nas negociações, pode viabilizar um processo de compras mais eficaz. Uma análise de portfólio desses fornecedores também é necessária, pois através desta análise pode se identificar outros produtos que são de interesse da empresa importadora que este fornecedor possui e que não se é utilizado, e através disso criar uma relação de categorias de produtos por fornecedor.

1.1 Objetivo

O objetivo deste trabalho é melhorar o processo de compras internacionais de insumos de saúde através da homologação dos fornecedores de tal forma a reduzir o tempo de ressuprimento, antecipar algumas etapas do processo interno de emissão de pedido; melhorar o nível de serviço aos clientes; e garantir a qualidade dos insumos, pela redução de materiais reprovados e seus respectivos custos.

1.2 Problema de Pesquisa

O processo de compra da empresa estudada consiste em receber as solicitações de compras do departamento de planejamento, realizar as cotações, indicar a cotação vencedora para a aprovação, e somente após esta aprovação de preço, solicitar a documentação para o fornecedor de homologação da compra.

Não existe uma homologação prévia dos fornecedores. A homologação é feita na compra do insumo e este processo ocorre obrigatoriamente em cada compra, mesmo que já tenha sido adquirido um produto de um mesmo fornecedor da compra anterior.

A cada compra é solicitado o certificado de análise do produto, onde este é analisado pelo departamento da Garantia da Qualidade a fim de apenas verificar se atende a especificação desejada.

Juntamente com este documento são solicitados alguns documentos referentes à licença de operação do fornecedor e fabricante, também são solicitados o método de análise do produto, e a ficha técnica de segurança do produto.

Um grande obstáculo deste processo dá-se pela morosidade em se homologar, e a incerteza da conclusão da compra mesmo após a aprovação do preço vencedor, gerando retrabalho, perda nas negociações, fragilidade em relação à variação cambial, e a insegurança na compra do insumo, pois não existe nenhum acordo que garanta que o insumo será enviado conforme a especificação, já que muitos casos existem revisões da documentação conforme solicitado pelo departamento da Garantia da Qualidade, aumentando assim o índice de materiais reprovados na análise que é realizada após o recebimento do produto.

1.3 Justificativa

A agilidade nos negócios faz-se cada vez mais necessária para a competitividade de qualquer empresa. Oportunidades podem ser desperdiçadas se há lentidão nos processos.

Visando o aumento da produtividade do departamento de suprimentos e a redução de custos provenientes de materiais reprovados por falta de qualidade, a empresa apresentada neste trabalho, vive um momento de reestruturação, e decidiu implantar este projeto de melhoria do processo de compras internacionais, através de homologação dos fornecedores.

A partir deste novo modelo de compras, a empresa também pretende melhorar o nível de serviço prestado aos clientes, reduzindo ruptura no estoque, através da compra destes insumos dos fornecedores previamente homologados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Planejamento de compras internacionais

Segundo Rodrigues (2014) as empresas que desenvolvem um planejamento de compras internacionais, devem considerar os custos de fabricação, variação cambial, infraestrutura, ambiente industrial, e relações com os governos locais, sendo esses alguns motivos ou barreiras para o sucesso de sua execução.

De acordo com Bygballe (2012) a aquisição de produtos internacionais é mais do que apenas a negociação de um fornecedor e cliente de países distintos, é necessária a compreensão de aspectos como conhecer a cultura do país fornecedor e o que envolve a regulamentação e legislação.

Segundo Ballou (2006) existem diferentes vantagens competitivas com relação à especialidade produtiva de cada país, e que a evolução logística internacional permite que o custo de se importar ou exportar sejam diluídos no custo total do produto de tal forma a compensar que as importações sejam realizadas. Isso faz com que a relação de comércio exterior seja cada vez mais frequente no mundo.

Ao longo de cada processo industrial, é necessário o fluxo do transporte do produto na relação fornecedor cliente, e transformar tal fluxo em oportunidade competitiva é algo que as empresas buscam através de um planejamento de compras internacionais.

Ao se tratar de logística internacional, os custos e riscos devem ser divididos entre vendedor e comprador, para tal utiliza-se o INCOTERMS® 2010, (*International Commercial Terms*) que é um dos mais importantes instrumentos de comércio exterior, pois são regras uniformes internacionais e que são seguidas como usos e costumes. Não

se trata de contrato de transporte, mas sim a divisão de custo e risco na compra e venda internacional.

Basicamente os Incoterms são divididos em dois grupos, grupo “F” e “E”, onde o frete é pago pelo importador, e o grupo “C” e “D”, onde o frete é pago pelo exportador. A responsabilidade da carga é descrito na figura 1










INCOTERMS 2010			Na origem	Local nomeado na origem	Ao lado do navio na origem	A bordo do navio na origem	Terminal de carga na Origem	A bordo do navio no destino	Ao lado do navio no destino	Local de Destino Acordado	Armazém do comprador	
												
TERMO	TRANSPORTE	ACORDO	TRANSFERÊNCIA DE RESPONSABILIDADE									
EXW	MULTIMODAL	CUSTO	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		RISCO	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
FCA	MULTIMODAL	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
FAS	MARÍTIMO	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
FOB	MARÍTIMO	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CFR	MARÍTIMO	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CIF	MARÍTIMO	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CPT	MULTIMODAL	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CIP	MULTIMODAL	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador
DAT	MULTIMODAL	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador
DAP	MULTIMODAL	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador
DDP	MULTIMODAL	CUSTO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor
		RISCO	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor

Figura 1, Incoterms 2010, Fonte: ICC, 2011

O planejamento de compras internacionais de uma empresa deve considerar além dos custos oriundos do frete, outros custos de nacionalização como os impostos de importação por exemplo. Art.1º - O Imposto sobre a Importação incide sobre mercadoria estrangeira e tem como fato gerador sua entrada no Território Nacional, (Brasil 1988).

Agências reguladoras e a Receita Federal também precisam ser consideradas no planejamento de compras internacionais, pois são estes órgãos os responsáveis pela fiscalização e liberação de quaisquer cargas que são importadas sendo necessário atender todos os requisitos por parte do importador para o sucesso da compra.

A Receita Federal determina que a importação seja processada em algumas etapas que devem ser executadas pelo importador, depositário, fiscalização e pelo transportador, conforme ilustrado na figura 2:

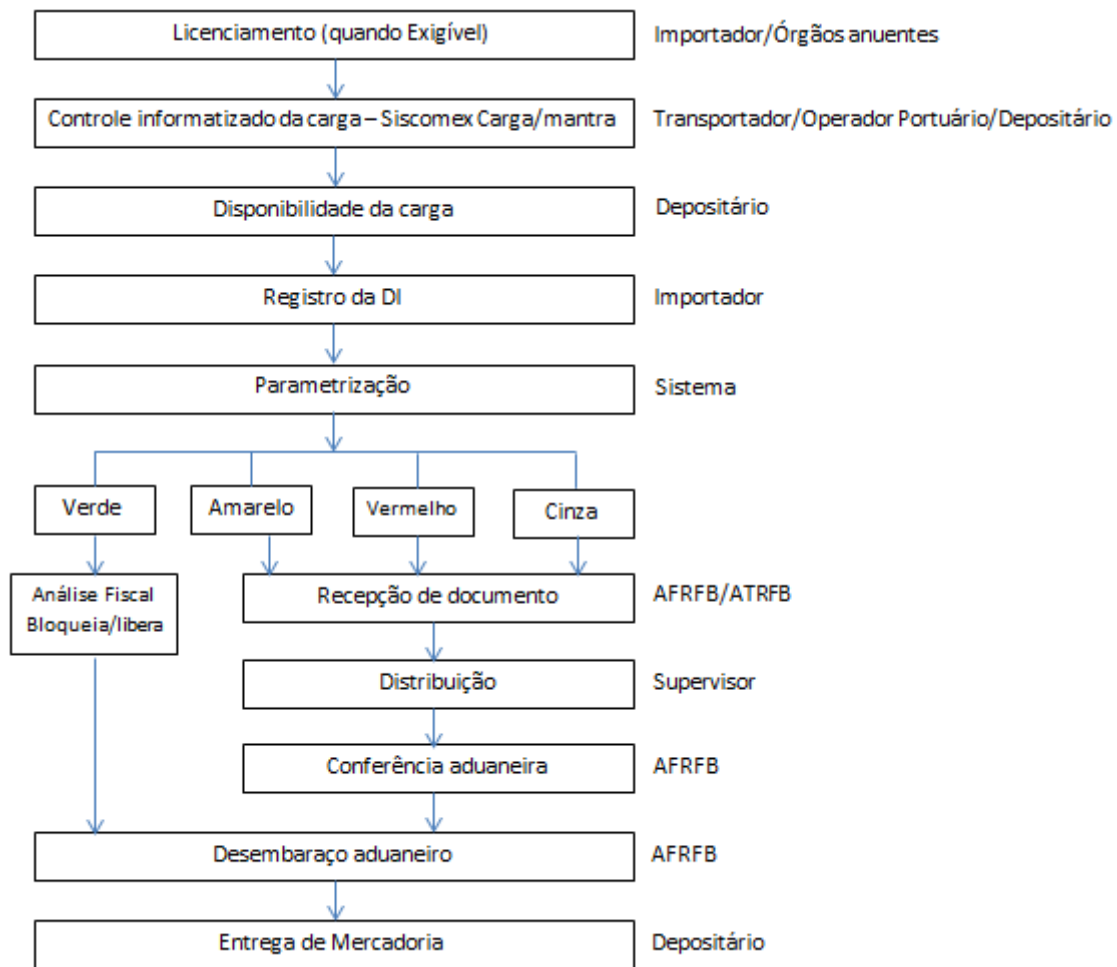


Figura 2: Fluxo de importação, Fonte: Receita Federal, 2016

O Transportador necessita informar a Receita, através do Siscomex (sistema integrado de comércio exterior) as informações sobre o veículo, e as cargas, nacionais, estrangeiras e de passagem que estão sendo transportadas para cada embarcação em posto alfandegado. No modal Aéreo o Manifesto eletrônico deverá ser informado no sistema Mantra.

O Depositário deve informar imediatamente a disponibilidade da carga recolhida sob custódia. O importador deve fazer o registro da DI (declaração de importação) ou DSI (declaração simplificada de importação) no sistema, e a fiscalização realiza a conferência e o desembaraço.

2.2 Requisitos da qualidade para homologação de fornecedores

A globalização dos mercados, é uma tendência mundial e juntamente com a velocidade e facilidade das informações compartilhadas, faz-se cada vez mais necessário nas empresas, o estabelecimento de padrões de qualidade em seus produtos e serviços.

Para Viana (2006) a qualificação de um fornecedor, é fundamentada basicamente em sua estabilidade econômico financeira, em sua credibilidade comercial, em sua capacidade produtiva, e em sua capacidade técnica. Ele também menciona que o processo de análise do fornecedor é feito em duas fases distintas sendo, análise preliminar e análise complementar. A análise preliminar busca verificar os documentos de qualificação apresentados pelo fornecedor, seus demonstrativos financeiros e sua

linha de produtos, na análise complementar é feita a verificação da legalidade do fornecedor. Também são importantes as auditorias realizadas no fornecedor e o preenchimento de um formulário a fim de documentar a qualificação ou não do fornecedor.

Existem alguns sistemas de gestão da qualidade que são utilizados pelas empresas. A fim de estabelecer padrões de qualidade em escala mundial, a publicação em 1987 da ISO 9001 proporcionou um modelo que foi adotado rapidamente pelos países em detrimento de normas nacionais. Os princípios da gestão da qualidade adotados pela ISO 9001 são:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento de todos;
- Abordagem de processos;
- Abordagem sistêmica;
- Melhoria contínua e continuada;
- Decidir baseado em fator real e concreto;
- Benefícios mútuos entre a organização, os clientes e os fornecedores.

A certificação ISO 9001 é apenas uma das várias certificações que uma empresa pode possuir, e tal documento serve para atestar que o processo de manufatura ou transformação desta empresa segue normas internacionais de qualidade.

O fato de um fornecedor possuir uma ou mais certificações não significa que ele está aprovado ou homologado. Um fornecedor considerado aprovado por uma empresa é aquele que atende os requisitos mínimos de qualificação para determinado tipo de atividade e suas particularidades.

O modelo de homologação e qualificação dos fornecedores é definido pela empresa, dependendo da área em que atua, atendendo as normas de qualidade e as legislações.

Alguns requisitos da qualidade para homologação de fornecedores são qualidade, nível de serviço, agilidade, entrega e preço.

A qualificação dos fornecedores constitui uma importante ferramenta no relacionamento fornecedor/cliente de tal maneira a se aumentar a confiança e parceria entre os dois, reduzindo e evitando riscos e custos, que muitas vezes são difíceis de mensurar.

Estes vão além de apenas os custos de devoluções e não conformidades, devendo se considerar o custo de ruptura de estoque devido a reprova de um produto e também custos mercadológicos de perda de oportunidades entre outros.

2.3 Aquisição e homologação de insumos de saúde

Os Insumos de saúde, sendo farmacêuticos, cosméticos, alimentícios, veterinários, são consumidos mundialmente como fonte de tratamentos, visando melhorar a condição de vida das pessoas, portanto espera-se que estes possuam a eficácia que dizem ter.

Outro fator a se considerar, quando falamos em qualificação e homologação de insumos, é a vantagem competitiva de se oferecer insumos de saúde com qualidade. Cada vez mais os consumidores estão se conscientizando e se tornando mais exigentes com a qualidade, pois quando no âmbito dos produtos de saúde, a qualidade é um elemento decisivo na escolha do cliente.

A garantia da qualidade de um produto de saúde começa na compra da matéria prima, através da seleção de fornecedores certificados e qualificados, comprometidos com as boas práticas de fabricação.

No Brasil a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária é o principal órgão regulador do setor de saúde, e como tal, dita as regras do segmento. A RDC – Resolução de Diretoria Colegiada age na necessidade da padronização das ações da Vigilância Sanitária referente aos insumos farmacêuticos a serem utilizados na fabricação e manipulação de medicamentos.

A resolução – RDC nº 204 (Brasil 2006) define que as empresas farmacêuticas devem possuir um sistema de gestão da qualidade de seus fornecedores que contemple critérios para a avaliação de parâmetros de qualidade dos insumos, materiais de embalagem e rotulagem. O sistema de qualificação de fornecedores deve contemplar:

- Toda a cadeia dos insumos farmacêuticos, desde a fabricação até a distribuição;
- Comprovação de regularidade de funcionamento perante o órgão sanitário competente;
- Comprovação do cumprimento das Boas Práticas pelo órgão sanitário competente;
- Critérios para qualificação, desqualificação, requalificação, definidos em procedimentos;
- Níveis de qualificação.

Os insumos farmacêuticos somente devem ser adquiridos de fornecedores aprovados conforme sistema de qualificação da empresa. A qualificação de fornecedores deve ser documentada e registrada.

3. MÉTODO

Este trabalho tem seu conteúdo qualitativo e seus dados coletados a partir de um caso real, com investigação, análise, e planejamento de suas etapas. Todos os dados levantados e aqui relatados possuem uma análise para verificação da viabilidade de aplicação do projeto. Estas características definem o trabalho como sendo um estudo de caso a fim de relatar um profundo conhecimento do tema abordado (Yin, 2005).

Um estudo de caso possui o método de pesquisa exploratória, por se tratar de um assunto muito específico, os dados são coletados e baseados em um evento real (Gil, 2008).

O desenvolvimento deste trabalho está dividido em cinco etapas. Na primeira etapa, sob a gestão da Garantia da Qualidade se define o escopo de homologação de fornecedores de modo a atender a legislação vigente e as normas da empresa. O levantamento dos dados permite a análise de quais itens e fornecedores serão os primeiros a serem homologados através de uma curva ABC dos itens, e então a aplicação deste novo modelo de homologação no processo de compras. A etapa final é avaliar os resultados e a comparação dos cenários propostos.

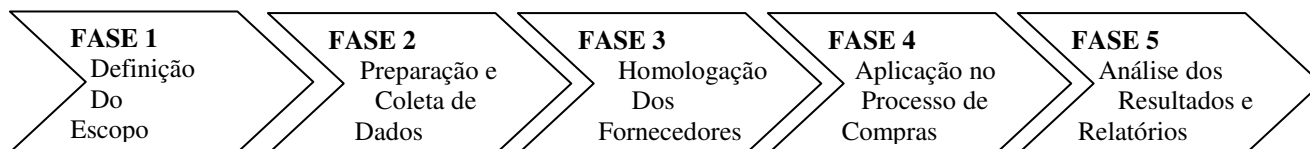


Figura 3: Fases do projeto, Fonte: Material empresa de estudo, 2016

Fase 1 – Definição do Escopo

Definição do escopo de homologação de fornecedores de modo a atender a legislação vigente e as normas da empresa com o departamento da Garantia da Qualidade e

verificar quais documentos dos fornecedores serão solicitados. Definir método de mérito e demérito a cada compra, a fim de avaliar a garantia dos insumos, de modo a remover no fluxo a etapa de homologação dos laudos de análise a cada compra, e qualificando os fornecedores para todos os itens dos quais estão cadastrados.

Fase 2 - Preparação e coleta de dados.

Verificar quais fornecedores da base já possuem os documentos obrigatórios para a homologação de acordo com o sistema de gestão da qualidade, e identificar no portfólio da empresa, quais produtos são vendidos por cada um desses fornecedores.

Levantar junto ao fornecedor os documentos definidos no escopo sob a gestão da garantia da qualidade, conforme abaixo:

- Licença de manufatura, operação e exportação;
- Certificado de boas práticas de fabricação;
- Certificado de órgãos sanitários competentes;
- Certificações de qualidade (desejável);
- FISPQ (ficha de informação de segurança de produtos químicos);
- Métodos de análise;
- 3 laudos de análise de lotes diferentes de cada material a ser fornecido;
- Fotos das instalações da fábrica e armazém;
- Aplicar procedimento de mérito e demérito.

Fase 3 - Homologação dos fornecedores

Após recebimento e análise da documentação, realizar o cadastro correto de fornecedores e itens e aplicação de mérito e demérito com base nas compras recebidas.

Fase 4 - Aplicação no processo de compras

Eliminação da homologação a cada compra, sendo que uma vez que o preço de compra for aprovado, o processo segue diretamente para a execução da compra.

Buscar novas fontes de fornecimento, aplicando os conceitos definidos.

Estratégia de consolidação de compra com todos os fornecedores homologados, de forma a mantê-los interessados no relacionamento fornecedor/cliente.

Fase 5 – Análise dos resultados e relatórios

Comparativo entre tempo médio do processo de compras do cenário atual com cenário proposto.

Comparativo de redução de custos oriundos de materiais reprovados do cenário atual com o cenário proposto.

Comparativo de aumento de nível de serviço ao cliente através da redução do nível de ruptura de produtos reprovados.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 Perfil da Empresa

A empresa, em que foi realizado o trabalho, é uma distribuidora de Insumos de saúde para farmácias de Manipulação. Sua história começou com o ressurgimento da farmácia de manipulação no Brasil, que tinha grande dificuldade em adquirir matérias-primas em pequenas quantidades.

Mais de 90% de seus insumos são importados. Ela atua na compra, análise e fracionamento desses insumos.

A empresa possui laboratório de análise, laboratório de fracionamento, e armazém próprio sediado no interior do estado de São Paulo, que é responsável por atender toda a demanda nacional.

São duas unidades de negócios, uma atendendo as farmácias de manipulação, e outra atendendo indústrias.

4.2. Perfil dos Produtos

A empresa atua com um portfólio total de 620 itens, divididos entre itens exclusivos e *commodities*, sendo 183 itens exclusivos, e 437 itens *commodities*.

Esses itens são subdivididos em classes de função conforme abaixo:

- 200 – Farmacêuticos
- 227 – Cosméticos
- 121 – Alimentícios
- 51 – Capsulas vazias
- 15 – Veículos excipientes
- 6 – Veterinários

A estratégia de distribuição é focar em itens exclusivos e *commodities* de alta representatividade, porém também oferecer ao mercado aqueles produtos que complementam a venda e que são alavancas para outras vendas. Não são distribuídos produtos acabados, sendo assim a única transformação que agrega valor ao produto é o fracionamento.

4.3 Situação Atual

O processo de aquisição tem início na solicitação de compra emitida pelo departamento de planejamento. A Cotação e a negociação é realizada com todos os fornecedores cadastrados no sistema, e este processo leva 7 dias. O fluxo ilustrado na figura 4 descreve o processo:

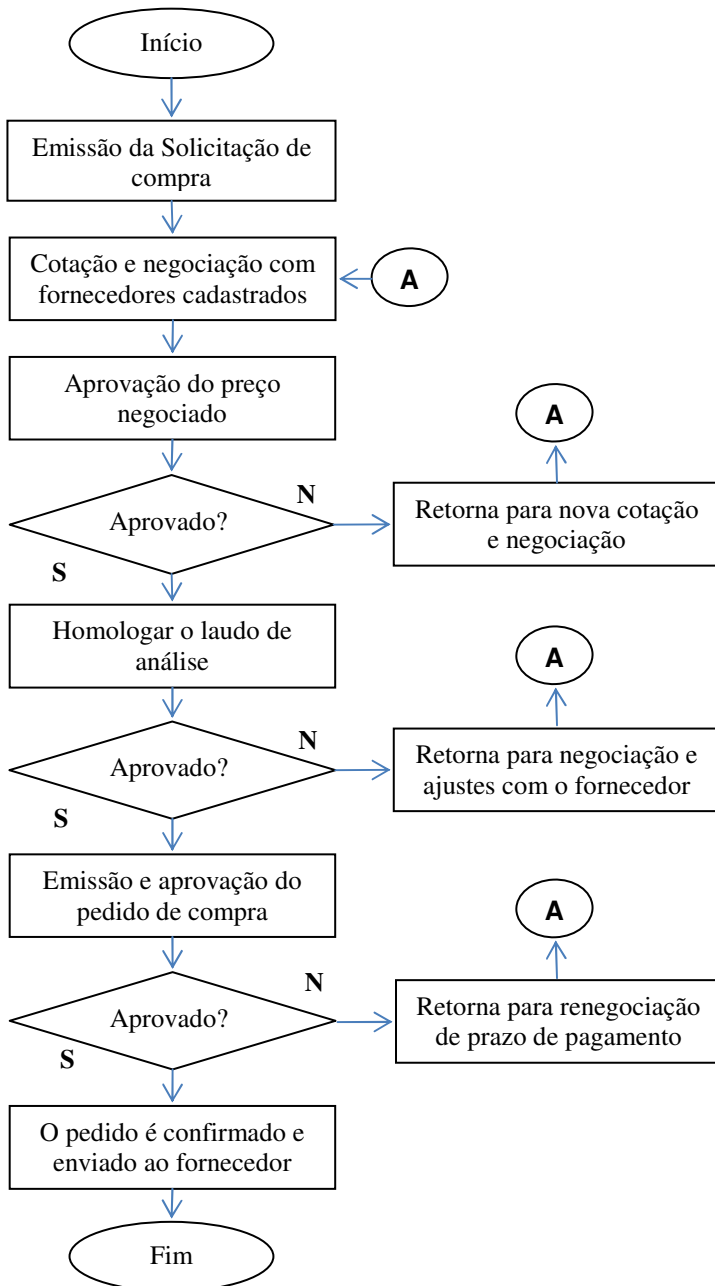


Figura 4: Fluxograma do processo atual

Fonte: O Autor, 2016

É apresentado o melhor preço para aprovação e leva-se 7 dias para a aprovação ser finalizada. Após aprovação do preço, é enviado o laudo de análise para a aprovação da garantia da qualidade, que leva 7 dias para a aprovação ser finalizada.

O pedido de compra é gerado no sistema e enviado para a gerência financeira para aprovação do mesmo e verificação do fluxo de caixa, processo que leva em torno de 2 dias para ser finalizado.

Desde a emissão da solicitação de compra até o envio do pedido de compra ao fornecedor são 23 dias de processos internos, o que muitas vezes inviabiliza uma boa negociação devido a morosidade interna.

4.4 Situação Futura

Para a implantação do projeto na empresa, foi identificada a necessidade de recursos, como a contratação de um novo funcionário para trabalhar exclusivamente com o desenvolvimento, e qualificação de fornecedores.

O processo de qualificação e homologação prévia dos fornecedores acontece em paralelo ao processo existente hoje, onde são solicitados e analisados os documentos relacionados aos itens comercializados por estes fornecedores. Desta forma o abastecimento da empresa não é prejudicado, pois o novo método está sendo implantado por etapas, e uma vez que todos os fornecedores e itens estiverem qualificados e homologados, será aplicado o novo método por completo. O fluxo ilustrado na figura 5 descreve o processo:

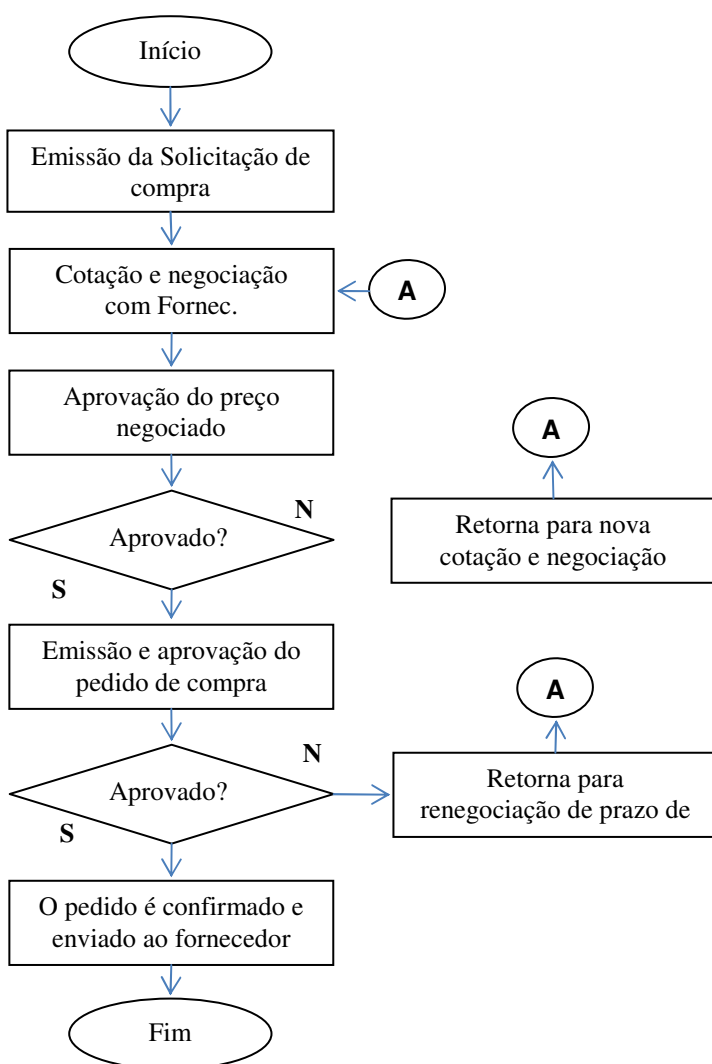


Figura 5: Fluxograma do processo futuro

Fonte: O Autor, 2016

No cenário proposto, ao receber a solicitação de compra, as cotações e negociações serão destinadas aos fornecedores previamente homologados, isso permite agilidade nas negociações e é estimada uma redução de 7 para 4 dias para a realização deste processo. O processo de aprovação do preço continua o mesmo, com 7 dias de duração.

É eliminada a homologação a cada compra, e o tempo de processo interno que antes era de 7 dias para análise e aprovação do laudo de análise, agora é zero, e o pedido é colocado no sistema e enviado para a aprovação da gerencia financeira, para aprovação. Com a implantação do cenário proposto é esperada uma redução de 10 dias nos processos internos de colocação de pedido.

4.5 Análise dos Resultados

Com a eliminação da homologação durante a compra, o processo de cotação ficou mais rápido, pois não são necessários questionamentos prévios referentes à especificação do produto no momento da compra uma vez que os fornecedores são previamente homologados. O *lead time* total do processo de compra foi reduzido em 10 dias.

Com o aumento da agilidade no processo, foi evidenciado melhor oportunidade de negociação junto aos fornecedores, como prazo de pagamento estendido, oportunidade com relação à flutuação do câmbio, e redução do custo da matéria prima.


Tabela 1: Comparativo de lead time, Fonte: O autor, 2016

Lead time Anterior		Lead time Proposto	
Cotação	7 Dias	Cotação	4 Dias
Aprovação preço	7 Dias	Aprovação preço	7 Dias
Homologação	7 Dias	Homologação	Zero
Aprovação pedido	2 Dias	Aprovação pedido	2 Dias
Total	23 Dias	Total	13 Dias

O nível de serviço é medido através da disponibilidade de produtos em estoque, e pode-se notar na tabela abaixo, uma manutenção em um patamar maior, ou um tímido comportamento de crescimento. Porém vale ressaltar o resultado apresentado ainda não é reflexo total da implantação do projeto, pois a projeção é aumentar o nível de serviço na medida em que todas as compras com os fornecedores homologados forem finalizadas, e o material recebido esteja aprovado pelo controle da qualidade e liberado para a venda.

Tabela 2: Indicador de nível de serviço mensal, Fonte: O autor, 2016

Início do Projeto



NÍVEL DE SERVIÇO MENSAL									
Meses	JAN/16	FEV/16	MAR/16	ABR/16	MAI/16	JUN/16	JUL/16	AGO/16	SET/16
Disponibilidade de produtos	78,71%	76,45%	73,32%	80,13%	81,47%	82,30%	83,34%	83,44%	83,79%

Em relação ao custo mensal de material reprovado, pode-se notar na tabela abaixo, a redução à zero após o início do projeto. Porém vale ressaltar que o projeto está em andamento, e que esse resultado não é um reflexo total do projeto, pois a projeção é continuarmos a ter um custo de reprova, mas em padrão menor que o histórico, na medida em que todas as compras com os fornecedores homologados forem finalizadas, e o material recebido esteja aprovado pelo controle da qualidade e liberado para a venda. O custo de material reprovado dá-se por insumos adquiridos que são reprovados nos testes pelo controle da qualidade.

Tabela 3: Indicador de custo de material reprovado mensal, Fonte: O autor, 2016



CUSTO MENSAL - MATERIAL REPROVADO

Meses	JAN/16	FEV/16	MAR/16	ABR/16	MAI/16	JUN/16	JUL/16	AGO/16	SET/16*
TOTAL R\$	R\$ 0,00	R\$ 23.642,61	R\$ 127.020,38	R\$ 0,00	R\$ 151.021,26	R\$ 183.542,94	R\$ 0,00	R\$ 0,00	N/A

*SET/16 - Material Pendente de análise

Ficou evidenciado após início do projeto um ganho na estratégia de consolidação de compras, possibilitando no momento da negociação com os fornecedores a definição de quais itens possíveis para a realização de compra consolidada, fato que não era possível antes da implantação do projeto, pois todas as negociações precisavam passar por dois níveis de aprovação, a aprovação do preço de compra, e da homologação da compra. Ainda não foi possível mensurar qual o retorno em cima deste ganho, porém estima-se que será possível alcançar uma redução média no preço de compra e custo de importação na ordem de 6,5%, além de possibilitar melhor relacionamento com os fornecedores.

5. CONCLUSÃO

Diante do cenário apresentado, todo o processo de aquisição internacional dos insumos efetuados pela empresa, não estava com a agilidade desejada. O alto *Lead time* entre a negociação e o envio do pedido de compras, impactava diretamente nas negociações devido ao risco de alteração de preço e condições ofertadas.

O objetivo de melhoria do processo de compras da empresa foi atingido. Os problemas foram identificados e minimizados.

A forma de homologação compra a compra também aumentava o risco de reprova por produto não atender as especificações, e por consequência, risco de ruptura. Também foi identificado perda de oportunidades em negociações consolidadas, e baixo poder de barganha, pois não existia um fornecedor pré-qualificado para os insumos.

Os resultados alcançados com a aplicação do projeto na empresa foram positivos. Foi obtida uma redução do *lead time* entre a negociação e o envio do pedido de compras; aumento de oportunidade nas negociações devido à agilidade das informações; homologação e qualificação dos fornecedores prévia; Redução de reprovações por qualidade, e custos oriundos dessas reprovações, e por consequência, aumento no nível de serviço. Com relação à base de fornecedores, não foi possível mensurar quantos fornecedores estavam cadastrado antes do início do projeto e que não permaneceram cadastrados com o projeto em andamento. Em conjunto com o projeto, existe o desenvolvimento de novos fornecedores, onde serão cadastrados atendendo as necessidades para a homologação de seus itens.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A.T Kearney. 2005. 7 STEPS FOR SOURCING INFORMATION PRODUCTS – Vol. 9, nº12, December 2005 – Information Outlook.

BALLOU, Ronald H. 2006. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS/LOGÍSTICA EMPRESARIAL – 5. ed. – Porto Alegre, Bookman 2006

BEAMON, B.M, Ware, T.M A Process Quality model for the analysis, improvement and control of supply chains systems. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management - 1998.

BRASIL. Resolução RDC nº 204, de 14 de Novembro de 2006. Diário Oficial da União, de 21 de agosto de 2006

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.472, de 1º de setembro de 1988. Diário Oficial da União de 02 de Setembro de 1988

GIL. Antonio Carlos 2008 Métodos e técnicas de pesquisa social 6ª Edição – São Paulo Editora Atlas S.A

L.E. Bygballe et al. Industrial Marketing Management 41 (2012) Pg.394–401

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio 2014 Gestão da logística internacional – Rio de Janeiro : Editora FGV 2014 – Acesso internet

Sindusfarma 2015 Comércio exterior – Consulta internet http://sindusfarma.org.br/arquivos/2014_Balan%C3%A7aComercial_IF_08abr15.pdf

VIANA, João José. 2006. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS – UM ENFOQUE PRÁTICO – São Paulo, Editora Atlas S.A 2006 Páginas 191-200.

YIN. R. K. 2005 Estudo de caso planejamento e métodos. 3 Edição - Porto Alegre Bookman,