

**A INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS DE COMPRAS NA PRODUÇÃO DE MEDICAMENTOS:
estudo de caso em um laboratório público oficial**

LAYSSE FERNANDA MACEDO DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
layssefernanda@hotmail.com

A INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS DE COMPRAS NA PRODUÇÃO DE MEDICAMENTOS: estudo de caso em um laboratório público oficial

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos em grande parte das empresas percebeu-se que uma visão simplista e puramente transacional não poderia mais ser utilizada para tratar aspectos inerentes à cadeia de suprimentos, aos processos logísticos e à aquisição de bens e serviços, visto a importância desses elementos no alcance dos objetivos estratégicos traçados para as organizações.

Ao considerar as relações entre fornecedores e compradores, o planejamento, a implementação e o controle dos diferentes processos que agregam valor aos produtos e serviços e culminam no melhor posicionamento competitivo e no aumento da lucratividade, o correto gerenciamento dos elos e nós que compõem a cadeia de suprimentos tornou-se elemento essencial para as organizações.

As estratégias corporativas identificaram na gestão da cadeia de suprimentos, na logística e na abordagem proativa da função compras, oportunidades valiosas para minimizar custos, otimizar processos, aumentar a competitividade e a lucratividade das empresas.

Frente à crescente importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos e da logística, a função de compras dentro das organizações passou a ocupar posição estratégica, pois, afeta diretamente o desempenho de empresas privadas e públicas, independentemente do seu porte ou ramo de atividade.

No contexto da Administração Pública há um grande desafio em estabelecer políticas para as compras governamentais, pois, a legislação que regulamenta todos os processos de aquisição de bens e serviços possui mecanismos que retardam os instrumentos licitatórios e não asseguram a proposta mais vantajosa para os órgãos e entidades.

Tendo em vista as aquisições de bens e serviços realizadas pelos laboratórios públicos oficiais e a legislação que regulamenta as compras governamentais, verificam-se inúmeros e paradoxais desafios. Se por um lado a lei institui que a proposta com o menor preço é a vencedora, por outro lado observa-se que nem sempre o menor preço corresponde aos melhores serviços e produtos.

Tal situação é crítica para a aquisição de insumos farmacêuticos utilizados na produção de medicamentos pelos laboratórios públicos oficiais, pois, uma matéria-prima adquirida pelo menor preço durante o processo licitatório pode não ser aprovada pelos testes de qualidade realizados antes da liberação do insumo para a produção. Em decorrência dessa situação podem ocorrer atrasos no cumprimento dos contratos firmados entre os laboratórios públicos oficiais e seus clientes, acarretando desabastecimentos no Sistema Único de Saúde.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A função compras passou a ocupar espaço estratégico nas organizações visto que todas necessitam de *inputs* de bens e serviços procedentes de fornecedores externos e que o correto planejamento, monitoramento e controle desses *inputs* afeta diretamente o desempenho organizacional.

Dentro desse contexto apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como os processos de compras realizados em um ambiente regulamentado comprometem o atendimento do cronograma de fornecimento de medicamentos firmado entre um laboratório público oficial e seu principal cliente?

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar a influência dos processos de compras de insumos farmacêuticos no fornecimento de medicamentos para o principal cliente de um laboratório público oficial.

. Em consonância com o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o *lead time* dos processos de compra de insumos farmacêuticos utilizados na produção de medicamentos;
- Analisar os processos de compras de insumos farmacêuticos do laboratório público oficial, identificando seus atores e atividades.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A aquisição de bens e serviços é um subsistema que integra os processos logísticos que por sua vez compõem a cadeia de suprimentos. Nesse sentido, no presente estudo a fundamentação teórica parte de uma perspectiva geral que aborda a temática da cadeia de suprimentos e da logística até chegar à temática específica que versa a respeito das compras com ênfase em compras governamentais.

3.1 Cadeia de suprimentos

“Uma cadeia de suprimentos engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente.” (CHOPRA; MEINDL, 2003, p.3). Neste sentido, a cadeia de suprimentos não envolve apenas fabricantes e fornecedores, mas, inclui também depósitos, transportadoras e os próprios clientes.

O cliente é um componente essencial da cadeia de suprimentos e a razão para a existência de qualquer cadeia de suprimentos é a satisfação das necessidades do cliente, em um processo gerador de lucros. Chopra e Meindl, 2003, p.4 ressaltam que “as atividades da cadeia de suprimentos iniciam-se com o pedido de um cliente e terminam quando um cliente satisfeito paga pela compra.”.

A expressão cadeia de suprimentos representa produtos ou suprimentos que se deslocam ao longo de uma cadeia formada por fornecedores, fabricantes, distribuidores, lojistas e clientes.

A cadeia de suprimentos envolve um constante fluxo de informações, produtos e dinheiro entre seus diferentes estágios. Cada etapa da cadeia de suprimentos realiza diferentes processos e interage com as demais etapas dessa cadeia. Por se tratar de um processo dinâmico e não estritamente linear, seria mais apropriado utilizar o termo rede de suprimentos ao invés de cadeia de suprimentos para descrever os diferentes estágios que estão envolvidos na disponibilização de bens e serviços aos clientes.

Nas palavras de Pires, 2004 a expressão cadeia de suprimentos é muito simplista, linear e unidirecional, enquanto que o termo rede ou network descreve as ligações laterais, os loops reversos, as trocas em duas direções e posiciona a empresa focal como ponto de referência. Nesse sentido, uma rede de suprimentos seria forada por um conjunto de cadeias de suprimentos.

Toda cadeia de suprimentos objetiva maximizar o valor global gerado, que consiste na diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado ao longo da cadeia de suprimentos para atender ao seu pedido. Para muitas cadeias de suprimentos, o valor está fortemente relacionado à lucratividade total dos diversos estágios que compõem a cadeia.

Sendo assim, quanto maior o lucro, melhor estruturada e bem sucedida será a cadeia de suprimentos. (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Tomando-se a lucratividade como base para o sucesso de uma cadeia de suprimentos, o próximo passo consiste em identificar as fontes de receita e custos. Os clientes são a única fonte de receita em uma cadeia de suprimentos. Todos os outros fluxos de caixa são apenas intercâmbios de fundos presentes na cadeia, visto que cada etapa desta é controlada por diferentes responsáveis. Os fluxos de informação, produtos e fundos geram custos para a cadeia de suprimentos. O gerenciamento adequado desses fluxos é o fator essencial para o sucesso da cadeia de suprimentos.

A gestão da cadeia de suprimentos nasceu da necessidade das empresas melhorarem seus custos e otimizarem seus processos, e resultou da evolução das áreas de compras e logística, que passaram a ter participação estratégica nas empresas que adotaram uma visão sistêmica e holística, na qual formam alianças com seus parceiros para obter melhores resultados. (WISNER; LEONG; TAN apud MIGUEL; REIS; PIGNANELLI, 2009).

De acordo com Mentzer *et al*, 2001 a gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como o processo de gestão de relacionamentos, informações e fluxos de materiais entre empresas para entregar valor ao cliente final, através da gestão sincronizada de fluxos de bens físicos, associados ao correspondente fluxo de informações das fontes de matérias-primas ao cliente final.

A gestão eficiente da cadeia de suprimentos proporciona uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações. Christopher (2011, p.4), salienta que “a posição de superioridade duradoura sobre concorrentes em termos de preferência do cliente pode ser alcançada por meio de uma melhor gestão da logística e da cadeia de suprimentos.”. A busca por uma vantagem competitiva que se sustente tornou-se preocupação entre as empresas, visto que já não é mais aceitável imaginar que o sucesso de hoje permanecerá inalterado no futuro.

3.2 A logística nas organizações

A logística é constituída pelos processos da cadeia de suprimentos que planejam, estruturam e controlam, de forma eficiente e eficaz, o fluxo de armazenamento dos bens, dos serviços e das informações, desde o ponto de origem até o ponto de consumo final, com o intuito de providenciar níveis de serviço cada vez mais adequados aos clientes, ao menor custo possível.

Christopher conceitua logística como:

o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais (e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando custo-benefício. (CHRISTOPHER, 2011, p.2).

Nas palavras de Pires, 2004, p.58 a logística é “a parte dos processos da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes.”.

A logística é um conceito integrador que objetiva desenvolver uma visão holística da empresa. É sobretudo um conceito de planejamento, que visa criar uma estrutura em que as demandas do mercado sejam traduzidas em uma estratégia de fabricação e planos, o que por sua vez se transforma em uma estratégia e planos de aquisição.

A logística engloba atividades primárias e atividades de apoio. A primeira diz respeito àquelas atividades que apresentam maior parcela do custo total e são essenciais para a coordenação e cumprimento da tarefa logística. Já a segunda diz respeito aos “ingredientes que contribuem para a disponibilidade e a condição física de bens e serviços.” (BALLOU, 1993, p.26).

As três atividades primárias da logística são:

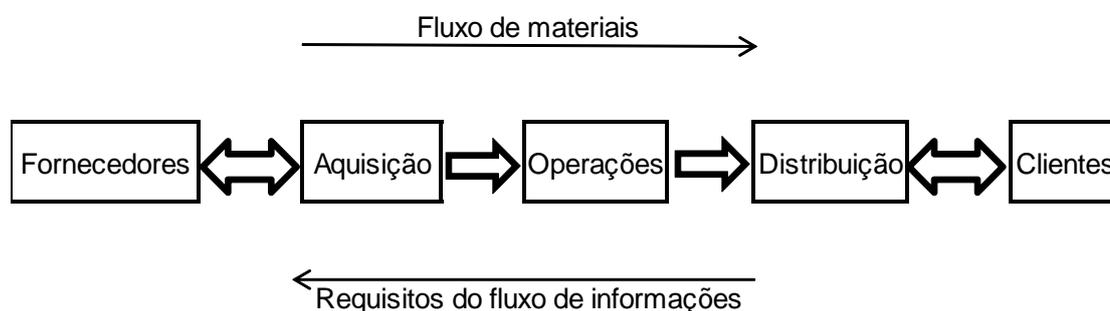
- Transporte: é responsável pela movimentação das matérias-primas e produtos acabados. A gestão das atividades de transporte envolve decisões tais como, a modalidade a ser utilizada, as rotas a serem traçadas e a capacidade de utilização dos veículos.
- Estoques: são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, atuando como reguladores entre oferta e demanda. Decisões sobre estocagem englobam dentre outras atividades, o melhor nível de estoque possível que provê a disponibilidade requerida pelos clientes e ao mesmo tempo gere um menor custo para a empresa.
- Processamento de pedidos: é a atividade que inicializa a movimentação de produtos e a entrega dos serviços aos clientes. É considerado um elemento crítico em termos do tempo necessário para disponibilizar produtos e serviços aos consumidores finais.

As seis atividades de apoio da logística são:

- Armazenagem: envolve elementos como espaço necessário para manter estoques, layout e condições necessárias para armazenar os produtos de modo a manter inalteráveis as características destes.
- Manuseio de materiais: diz respeito à movimentação dos bens dentro do local de estocagem, contemplando a seleção dos equipamentos, procedimentos e mão- de- obra necessários para mover os produtos.
- Embalagem de proteção: a embalagem auxilia na movimentação e na conservação dos produtos, propiciando um melhor manuseio e armazenagem dos mesmos.
- Obtenção: é atividade que disponibiliza os produtos para o sistema logístico. Envolve a identificação dos fornecedores, das quantidades a serem adquiridas e periodicidade das compras.
- Programação do produto: refere-se “as quantidades agregadas que devem ser produzidas, quando e onde devem ser fabricadas.” (BALLOU, 1993, p.27). Cabe salientar que não diz respeito à programação detalhada da produção, sendo esta feita pela área de planejamento e controle da produção.
- Manutenção da informação: as informações são essenciais para o correto planejamento e controle logístico. Como informações utilizadas nas organizações pode-se citar: localização dos clientes, histórico de vendas e níveis de estoques.

A missão da gestão de logística consiste em planejar e coordenar as atividades primárias e de apoio para atingir os níveis de serviço desejados e qualidade ao menor custo possível. Os processos da gestão logística abrangem desde a gestão de matérias-primas até a entrega do produto final, o que pode ser observado na figura 1.

Figura 1 – Processo de gestão logística



Fonte: Christopher, 2011, p.14

A gestão da logística é o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas através da coordenação dos fluxos de materiais e da informação, que se estendem a partir do mercado, por meio da empresa e de suas operações, para os fornecedores.

3.3 A função compras nas organizações

De acordo com Steele e Court citados por Furtado (2005, p.16) pode-se definir compras como o “processo pelo qual uma empresa contrata terceiras partes para obter os bens e serviços requeridos para cumprir seus objetivos de negócio da maneira mais eficaz em termos de prazo e custo.”.

Ao longo dos anos grande parte das organizações percebeu que uma visão meramente transacional já não poderia ser tomada como base para o processo de compras. Diante desta perspectiva, as empresas atentaram-se para a importância do desenvolvimento de relacionamentos mútuos entre compradores e fornecedores, baseado no compartilhamento de idéias, na confiança e no apoio no qual ambas as partes empenham-se na construção de um resultado satisfatório conjunto.

A função de compras deve estabelecer procedimentos que estejam coerentes com as estratégias corporativas traçadas e estes devem ser disseminados entre todos os executores das práticas de suprimentos na organização. É importante que as estratégias de aquisição reflitam as políticas e valores da empresa a fim de garantir a interface com os demais departamentos.

É essencial que todos os departamentos da empresa estejam envolvidos na formulação das estratégias corporativas, inclusive a área de compras, uma vez que uma operação de compras proativa auxilia no alcance de vantagem competitiva, ao reduzir desperdícios ao longo da cadeia de valor.

As principais razões para o crescimento do envolvimento de compras na tomada de decisões estratégicas são: (1) as compras passaram a ser vistas como uma área de agregação de valor; (2) a inovação rápida de produtos exige uma equipe gerencial mais integrada; (3) a existência de um fluxo holístico em relação à integração de fluxos de materiais; (4) o envolvimento ativo do fornecedor na redução de custos; (5) o empenho com os custos estratégicos de suprimentos e vez de com os preços a curto prazo; (6) maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro das compras. (BAILY *et al*, 2000).

Segundo Baily e outros (2000, p.31) neste contexto estratégico e holístico os objetivos da função de compras são:

- Suprir a organização com o fluxo adequado de bens e serviços necessários para atender suas necessidades;

- Assegurar a continuidade de suprimento a fim de manter relacionamentos efetivos com as fontes já existentes, desenvolvendo fontes de suprimentos alternativas, ou para atender necessidades emergentes ou planejadas;
- Comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto;
- Administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo;
- Manter relacionamentos cooperativos com os demais departamentos da empresa, fornecendo informações e contribuindo para a operação eficaz da organização;
- Desenvolver funcionários, políticas e procedimentos que contribuirão para o alcance dos objetivos previstos;
- Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
- Ajudar a gerar o desenvolvimento eficaz de novos produtos;
- Proteger a estrutura de custos da empresa;
- Manter o equilíbrio correto de qualidade/ valor;
- Monitorar as tendências do mercado de suprimentos.
- Negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo por meio do desempenho economicamente superior.

3.4 Compras governamentais

Diante do contexto de emergência de uma profunda crise institucional instaurada em decorrência do *impeachment* do presidente Collor, os legisladores temiam que qualquer flexibilização na operação da máquina pública resultasse no aumento da corrupção. Numa tentativa de minimizar tal situação, a receita encontrada foi aumentar as amarras burocráticas e criou-se a Lei nº8666/93 para estabelecer um novo padrão para os processos de compras públicas.

Esta lei regulamenta o Artigo 37, Inciso XXI, da Constituição Federal e institui “Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.” (BRASIL, 1993). Todas as contratações com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, salva as hipóteses previstas na referida lei.

De acordo com o artigo 3 da Lei nº 8666/93 a licitação:

destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993).

O princípio da legalidade salienta o fato de que a atuação dos gestores públicos e a realização da licitação devem ser processadas de acordo com a lei, sem qualquer interferência pessoal da autoridade.

De acordo com o princípio da impessoalidade o interesse público deve ser soberano aos interesses particulares. Todos os interessados devem receber tratamento igual, independente do porte da empresa.

Como o próprio nome sugere, o princípio da moralidade ressalta que o processo licitatório deve obedecer estritamente aos princípios morais previstos em lei, não cabendo nenhum deslize, visto que o Estado é custeado pelo cidadão que paga seus impostos para em troca receber os serviços públicos.

O princípio da igualdade fundamenta que não pode haver qualquer forma de discriminação entre os participantes do processo licitatório, não poderão ser inclusas cláusulas que restrinjam a competitividade, favorecendo determinada empresa em detrimento de outras.

De acordo com o princípio da publicidade deve existir transparência em todas as etapas do processo licitatório.

Segundo o princípio da probidade administrativa o gestor público deve ser honesto e cumprir todos os deveres que lhe forem atribuídos por força da lei.

Tendo em vista o princípio da vinculação ao instrumento convocatório, os licitantes ficam obrigados a cumprir os termos previstos em edital em todas as fases que compõem o processo licitatório: documentação, propostas, julgamento e contrato.

Por fim, o princípio do julgamento objetivo diz que os pedidos da administração em confronto com o ofertado pelos participantes devem ser analisados de acordo com o que está previsto em edital e levando em consideração o interesse público, os fatores de qualidade, durabilidade, preço, eficiência, financiamento e prazo

O artigo 22 da Lei nº 8666/93 apresenta as modalidades que regem o processo licitatório, a saber:

- Concorrência: é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.
- Tomada de preços: é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.
- Convite: é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.
- Concurso: é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.
- Leilão: é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação. (BRASIL, 1993).

Os artigos 24 e 25 da Lei nº 8666/93 regem respectivamente os casos de dispensa e inexigibilidade de licitação. O processo licitatório é a regra, sendo a dispensa e a inexigibilidade as exceções. Ao enquadrar uma contratação como dispensa a contratante deve sempre levar em consideração a relação custo-benefício entre licitar e dispensar. Já na inexigibilidade não há a opção de licitar devido à inviabilidade de competição, a exclusividade de fornecimento e outras hipóteses previstas em lei.

A Lei nº 10520/02 instituiu o pregão como um instrumento que pode ser utilizado pela Administração Pública para aquisição de bens e serviços, qualquer que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública ou também por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação (pregão eletrônico).

3.5 Compras governamentais em laboratórios públicos oficiais

Dada a natureza pública dos laboratórios oficiais, a aquisição de bens e serviços acontece de acordo com a legislação que regula as compras governamentais. No Brasil existem 18 laboratórios públicos oficiais e estes são responsáveis por 75% dos medicamentos distribuídos pelo Sistema Único de Saúde (SUS), atendendo às necessidades de medicamentos essenciais, especialmente destinados para o suprimento das demandas provenientes das esferas estadual e municipais. (CARANDANG apud SCHAURICH, 2009).

De acordo com Alfob citado por Almeida (2009) há falta de flexibilidade, qualidade e especificidade no processo de compras de insumos farmacêuticos, bem como rigidez e deficiência na contratação de pessoal, o que traz como consequência uma repercussão negativa na capacidade destes laboratórios frente às demandas do mercado e do setor público.

Diante desses aspectos desfavoráveis e da importância dos laboratórios públicos oficiais, os Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), de Ciência e Tecnologia (MCT), da Saúde (MS) e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), através de Portaria Interministerial 128 de 2008 estabeleceram diretrizes para a contratação dos serviços de fabricação de fármacos e medicamentos pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema Único de Saúde, a fim de incentivar e consolidar o Parque Industrial Farmoquímico Nacional. (ALMEIDA, 2009).

Em se tratando do processo de aquisição de insumos farmacêuticos por laboratórios públicos um dos fatores a ser observado é a adequação dos pedidos de compras, o que evitará devolução destes pela área de suprimentos ou jurídica, conferindo assim, maior agilidade ao processo. Um pedido de compras inadequado impacta diretamente no processo licitatório, visto a ausência de empresas interessadas e na necessidade de se prestar maiores esclarecimentos àquelas que se interessaram, além do desperdício financeiro ocasionado a partir da efetivação contratual sem a devida especificação técnica do objeto a ser fornecido pela empresa contratada.

Além das limitações legais e da lentidão dos processos de compras nos laboratórios públicos oficiais, estes enfrentam uma dicotomia: por um lado a Lei nº 8666/93 que normatiza compras por licitações e contratos da Administração Pública exige que as aquisições sejam feitas pelo menor preço, por outro lado existe a necessidade de se adquirir insumos farmacêuticos de fornecedores qualificados, o que geralmente está relacionado a maiores preços.

Os laboratórios farmacêuticos privados seguem a Lei dos Genéricos, segundo a qual estas empresas realizam a aquisição de insumos de um grupo formado por fornecedores previamente qualificados, o que contraria a Lei nº 8666/93, pela qual não se pode direcionar compras no serviço público.

Frente aos inúmeros desafios para aquisição de insumos farmacêuticos, os laboratórios oficiais encontram grandes obstáculos para desenvolver suas atividades produtivas, o que consequentemente pode comprometer o fornecimento de medicamentos essenciais para a população, além de impactar no alcance das metas institucionais e estaduais pactuadas.

4 METODOLOGIA

A fim de atingir os objetivos traçados no presente estudo, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, que de acordo com Gil citado por Bertucci (2009) tem como foco principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis analisadas e o levantamento de hipóteses para explicar tais relações.

A pesquisa possui natureza qualitativa que se caracteriza pela interpretação de fenômenos, através da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação (BULMER apud TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006). A pesquisa qualitativa visa compreender o conhecimento como produção e não como apropriação linear de uma realidade que se apresenta.

A técnica de pesquisa adotada foi o estudo de caso que segundo Gil, citado por Bertucci (2009, p. 52) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Complementando este conceito, Godoy citado por Bertucci (2009) diz que o estudo de caso é um tipo de pesquisa que visa examinar detalhadamente um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular.

Neste sentido, o estudo de caso teve como unidade de análise um laboratório público oficial responsável pela produção de medicamentos e soros antivenenosos disponibilizados pelo Sistema Único de Saúde. Responsável também por análises laboratoriais de alimentos, cosméticos e outros produtos sujeitos à Vigilância Sanitária, ambiental e à saúde do trabalhador. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a análise documental e a entrevista.

A análise documental realizou-se através da consulta a planilhas eletrônicas pertencentes à área de Planejamento e Gestão da Produção e ao mapeamento dos processos de compras do laboratório público oficial. Nos registros eletrônicos encontram-se informações relativas aos processos de aquisição de insumos farmacêuticos (material de embalagem e matéria-prima), desde a etapa da solicitação de compras até a entrega do material pelo fornecedor e também os dados sobre a produção planejada e a produção realizada. No mapeamento dos processos de compras encontram-se as informações sobre os seus atores e suas respectivas atividades.

A entrevista realizada foi do tipo semiestruturada o que permitiu a pesquisadora obter maior flexibilidade para introduzir ou eliminar questões e conseqüentemente realizar análises mais profundas a respeito dos fatos investigados. A entrevista foi escrita, primando pela manutenção da oralidade produzida pela interação entre o entrevistador e o entrevistado. A entrevista foi realizada com a gestora da área de Planejamento e Gestão da Produção, que possui sólida experiência em sua área de atuação, trabalha no laboratório público oficial há mais de cinco anos e realiza visitas técnicas a outras empresas a fim de identificar as melhores práticas de gestão da cadeia de suprimentos para o setor farmacêutico.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Análise documental – arquivos eletrônicos

Consultando-se as planilhas de acompanhamento de compras de material de embalagem e matéria-prima, extraiu-se das mesmas os números das solicitações de compra que se referiam aos insumos necessários para a produção dos medicamentos demandados pelo principal cliente do laboratório público oficial. De posse dessas informações consultou-se o sistema eletrônico para obter o relatório de tramitações de cada solicitação. Esse relatório contempla os setores que o processo de compras percorre e o tempo de permanência em cada área. Posteriormente elaborou-se uma planilha para realizar o levantamento do *lead time* dos processos de aquisição de insumos farmacêuticos.

Para tornar a análise mais dinâmica e viável realizou-se também um agrupamento por 7 blocos de atividades contempladas ao longo do processo de compras e disponibilização dos insumos para utilização na produção, sendo:

1. Da abertura da solicitação até aprovação da solicitação pelo diretor industrial;
2. Da aprovação da solicitação pelo diretor industrial até a definição da modalidade de compra;
3. Da definição da modalidade de compra até abertura do pregão;
4. Da abertura do pregão até a homologação do pregão;
5. Da homologação do processo licitatório até a emissão do empenho;
6. Do envio do empenho ao fornecedor até a chegada do material;
7. Da chegada do material até a liberação do mesmo pelo controle de qualidade.

Após realizar o agrupamento das atividades de compras, realizou-se a classificação dos insumos em grupos de acordo com suas características e finalidades. Os insumos foram classificados em 5 grupos, sendo: serviços de impressão gráfica, caixas e engradados, materiais de embalagem primária, princípios ativo e excipientes. A próxima etapa consistiu em analisar o tempo médio desde a abertura da solicitação de compras até a liberação do insumo pelo controle de qualidade (do bloco 1 ao bloco 7) para cada um dos 5 grupos. No apêndice 1 encontra-se a planilha com todas as informações sobre o *lead time* dos 7 blocos de atividades cada grupo de insumo.

Analisando a etapa que contempla a abertura da solicitação até a aprovação pelo diretor industrial (bloco 1) verificou-se que dentre as classes dos insumos objeto de aquisição os serviços de impressão gráfica são os que demandam maior período de tempo, em média, 89,6 dias, fato que pode ser explicado, por exemplo, pelas dificuldades encontradas para cotar tais itens, visto ao restrito número de fornecedores e a pouca disposição destes em auxiliar no processo de cotação. Ao passo que os excipientes demandam menor período, em média 10,5 dias corridos tempo visto uma predisposição dos fornecedores de matéria-prima, no caso, excipientes em fornecer orçamentos para a etapa de cotação.

Procedendo-se a análise da etapa de aprovação da solicitação pelo diretor industrial até a definição da modalidade de compra (bloco 2), verificou-se que os serviços de impressão gráfica assim como na etapa anterior demandam um maior período de tempo, em média 23,6 dias corridos, ao passo que os materiais de embalagem primária demandam apenas 5,2 dias corridos. Tal divergência entre o período necessário para aprovar a solicitação e definir a modalidade de compra pode ser explicado pela urgência do item a ser adquirido, estabelecendo assim aqueles que serão prioridade para aprovação da diretoria e posterior definição do tipo de compra a ser realizada.

De um modo geral as solicitações de compras de insumos farmacêuticos objeto deste estudo gastam em média 30 dias corridos na etapa da definição da modalidade de compra até a abertura do pregão (bloco 3).

Verifica-se que o grupo dos excipientes demora em média 11 dias corridos do acontecimento do pregão até sua homologação (bloco 4) , ao passo que os serviços de impressão gráfica analisados demoram em média nesta etapa 89 dias corridos.

Tamanha diferença do tempo médio entre os grupos analisados pode ser explicada pela natureza distinta entre os itens, sendo que para os serviços de impressão gráfica após a abertura do pregão são solicitadas amostras, que serão analisadas pela área técnica (o que não se aplica aos excipientes), enquanto isso os trâmites do pregão ficam em *stand by*, aguardando resultado da análise, além disso, o maior período de tempo para homologar os processos licitatórios dos serviços de impressão gráfica pode ser explicado também por atrasos ou inconsistências nas documentações entregues pelo fornecedor vencedor do pregão, fatores que aumentam o número de dias gastos para efetivar a homologação do certame.

A etapa que compreende desde a homologação do processo licitatório até a emissão do empenho (bloco 5) apresenta prazos completamente distintos, sendo o menor de 8 dias

corridos para os serviços de impressão gráfica e o maior de 244 dias corridos para caixas e engradados. Tal discrepância pode ser explicada pela urgência que a área solicitante, no caso a gerência de planejamento e gestão da produção, tem para o item objeto de compra: se o item for extremamente urgente menor será o prazo para a emissão do empenho, ao passo que se o item for menos urgente a área solicitante adiará o cronograma para a liberação do empenho.

A partir do envio do empenho ao fornecedor até a chegada dos materiais de embalagem (bloco 6), classificados neste estudo em serviços de impressão gráfica, caixas e engradados e materiais de embalagem primária, demora-se em torno de 25 a 35 dias corridos visto que o fornecedor destes materiais depende de outro fornecedor de papel, papelão, fita de alumínio não gravada e tintas, os quais a empresa contratada para fornecer ao laboratório oficial público apenas os aciona após a emissão do empenho e, além disto, a oferta destes insumos utilizados na fabricação dos materiais de embalagem não é muito abundante visto as peculiaridades da especificação técnica que determina o tipo de papel, papelão, espessuras, tamanhos e tintas, tendo na maioria das vezes oferta reduzida no mercado.

Já para as matérias-primas, classificadas nesse estudo como princípios ativo e excipientes, o prazo médio decorrente entre o envio do empenho ao fornecedor até a chegada do insumo (bloco 6) varia de 30 a 45 dias corridos.

A última etapa compreende a chegada do material até a liberação deste pelo controle de qualidade (bloco 7). Para os materiais de embalagem, esta etapa demanda em média de 3 a 8 dias, ao passo que para as matérias-primas o prazo médio é bem maior variando em média de 18,5 dias a 25 dias, visto a especificidade destes insumos e ampla gama de testes que devem ser realizados antes de liberar o material para utilização na produção.

Com a análise documental verificou-se que o tempo total gasto nos processos de compras varia entre 192 a 367,5 dias corridos. Os processos de aquisição são marcados por inúmeras “idas e vindas” entre os diversos setores da organização, além de serem regulamentados por uma legislação própria, o que de certo ponto confere uma morosidade ao processo de aquisição e soma-se a isso as prioridades de determinados processos de compras em detrimento a outros.

5.2 Análise documental – fluxo dos processos de compras

Através da utilização da metodologia BPM (*business process management* ou mapeamento dos processos de negócio) o laboratório público oficial está aperfeiçoando o mapeamento dos processos organizacionais, o que permitiu a pesquisadora obter informações sobre o fluxo dos processos de compras, identificar seus atores e atividades.

A primeira etapa do fluxo de aquisição de suprimentos consiste na realização do planejamento de compras pela área solicitante, no caso, a Gerência de Planejamento e Gestão da Produção (GPGP) e na verificação da disponibilidade de crédito orçamentário por parte da Divisão de Planejamento e Gestão.

Após realizar o planejamento com as quantidades necessárias de aquisição de insumos farmacêuticos a GPGP é responsável por inserir o referido planejamento no sistema eletrônico, dando origem às solicitações de compras, que serão conferidas pela área de compras e estando de acordo, os itens serão encaminhados para a cotação, caso contrário, a solicitação de compra é devolvida ao solicitante para adequação.

A cotação dos itens objeto de aquisição é realizada pela área de compras, entretanto, o solicitante também auxilia nessa etapa do processo quando ao decorrer de 30 dias o setor de compras não conseguiu executar a atividade de cotar.

Após a etapa de cotação a solicitação de compras é enviada ao Setor de Orçamento para a avaliação do tipo de recurso a ser utilizado (recurso próprio ou recurso do Tesouro).

Uma vez realizadas tais definições a solicitação de compras é encaminhada para a aprovação pela Diretoria Industrial.

Depois de aprovada, a solicitação de compras retorna para a área de compras que irá gerar o termo de aquisição que será encaminhado eletronicamente para o solicitante cadastrado no sistema Portal de Compras.

A área de compras é responsável por conferir os dados que foram inseridos pelo solicitante no Portal de Compras e também por definir a modalidade de compra.

Tomando-se como base o pregão como modalidade licitatória a Divisão de Planejamento, Gestão e Finanças é responsável por autorizar a abertura do mesmo. Após autorização da abertura do pregão, a Comissão de Licitação elabora o edital do certame e encaminha a pedido da área solicitante o referido documento para a revisão.

Depois de revisado pela área solicitante a Comissão de Licitação verifica as alterações realizadas e encaminha o edital para ser analisado pela Procuradoria. Se houver dúvidas por parte dessa área o processo é encaminhado para os setores envolvidos a fim de prestar esclarecimentos aos questionamentos e depois retornar à Procuradoria, do contrário, o edital é encaminhado à Divisão de Planejamento, Gestão e Finanças para a aprovação.

Sendo o edital aprovado pela Divisão de Planejamento Gestão e Finanças, a Comissão de Licitação é responsável por publicar o edital, agendar e realizar o pregão.

Uma vez que a sessão do pregão é realizada e tem uma empresa vencedora, o processo é encaminhado para análise da Procuradoria, que avalia se o mesmo foi conduzido de acordo com os princípios legais estabelecidos para regulamentação das compras públicas. Se for encontrada alguma irregularidade, as áreas envolvidas respondem aos questionamentos levantados pela Procuradoria e, estando o processo em conformidade, o mesmo segue os trâmites legais até ser homologado pela Diretoria de Planejamento Gestão e Finanças.

Uma vez o pregão homologado o processo de compras é encaminhado ao Serviço de Contratos para a elaboração do contrato de fornecimento. O contrato é encaminhado para ser visado pela Procuradoria e posteriormente é enviado ao fornecedor para assinatura. Depois da assinatura do fornecedor o contrato retorna à Procuradoria para ser revisado e posteriormente ser encaminhado à Presidência do laboratório público oficial para assinatura. O contrato assinado é então publicado no Diário Oficial.

De acordo com a demanda do solicitante a área de compras realiza a especificação de empenho e a Divisão de Planejamento e Gestão libera a cota. Uma vez a cota liberada o Serviço de Contabilidade emite o empenho e encaminha-o para a área solicitante.

A área solicitante envia ao fornecedor a autorização de fornecimento, contendo as quantidades e prazos de entrega para cada insumo.

O fornecedor por sua vez é responsável por entregar o material de acordo com a especificação técnica do item objeto de aquisição e dentro do prazo estabelecido.

Os almoxarifados recebem os insumos verificando a adequação das condições de armazenagem e transporte e são responsáveis também por registrar a entrada destes itens no sistema eletrônico. Uma vez que o insumo está cadastrado no sistema, o controle de qualidade realiza a análise das matérias-primas e material de embalagem, liberando-os ou não para a utilização na produção. Caso o material seja aprovado os almoxarifados encaminham a nota fiscal para o Serviço de Contabilidade realizar o pagamento, do contrário, o material é reprovado e o fornecedor por sua vez deve realizar a reposição do insumo verificando a especificação técnica, sendo que a reposição também será alvo de análise pelo controle de qualidade.

Em suma, ao realizar a análise do fluxo atual dos processos de compras do laboratório público oficial, enfatizando a aquisição de insumos farmacêuticos, verificou-se a existência de 14 atores que possuem diversas e importantes atividades para tornar possível a compra e disponibilização das matérias-primas e embalagens utilizadas na produção. Observou-se

também que diversos atores e suas respectivas atividades muitas vezes não estão alinhados entre si, gerando mais lentidão e burocracia no processo de compras.

5.3 Entrevista

A entrevista foi concedida pela gestora da área de planejamento e gestão da produção, tendo como principal objetivo identificar as principais características dos contratos firmados entre o laboratório público oficial e seu principal cliente, bem como obter informações que subsidiem a análise dos aspectos inerentes aos processos de compras na execução do referido contrato.

A entrevista realizada apontou que apenas 11,11% do contrato firmado entre o laboratório público oficial e seu principal cliente, foi cumprido dentro do prazo estabelecido. No entanto, ressalta-se que o laboratório público oficial atendeu em 100% as quantidades pactuadas para o fornecimento de medicamentos ao seu principal cliente.

De acordo com a entrevistada o principal aspecto que contribui para a entrega de medicamentos com atrasos diz respeito ao fato que o cliente passa com pouquíssima antecedência o cronograma contendo as quantidades e prazos referentes ao contrato firmado entre as partes. Tal fato compromete os processos de compras e o *lead time* da produção, ocasionando atrasos para entregar os medicamentos solicitados.

Conforme relatado pela entrevistada o laboratório público oficial vem adotando medidas, tais como, o planejamento antecipado das compras para minimizar os atrasos nas entregas dos medicamentos, evitando o desabastecimento parcial ou total dos almoxarifados do cliente, de modo que não falte medicamento para o abastecimento do Sistema único de Saúde.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu identificar os principais aspectos inerentes aos processos de compras do laboratório público oficial e a influência desses na produção de medicamentos em atendimento à demanda proveniente de seu principal cliente.

Ao analisar o *lead time* dos processos de compra de insumos para a produção farmacêutica constatou-se que a aquisição desse tipo de suprimentos é demasiadamente longa, visto os trâmites legais necessários para as compras públicas, as particularidades dos itens a serem adquiridos e também devido aos diversos atores e suas respectivas atividades que muitas vezes não estão sincronizados entre si, gerando “idas e vindas”, o que por sua vez contribui para delongar ainda mais as aquisições de matérias-primas e embalagens utilizadas na produção.

Constatou-se também que a falta de antecedência do cliente ao repassar o cronograma com prazos e quantidades dos medicamentos a serem entregues, juntamente com a morosidade dos processos de compras, ocasionada em grande parte pela legislação que regula as compras governamentais e acrescidas das falhas de sincronismo entre as áreas da instituição, constituem os principais fatores que acarretam na entrega dos medicamentos fora do prazo determinado em contrato.

De acordo com o exposto sugere-se que o laboratório público oficial negocie com o cliente para que o cronograma contendo prazos e quantidades seja repassado com pelo menos 6 meses de antecedência, o que conferiria para a organização mais tempo para adquirir os insumos farmacêuticos necessários para atender à demanda. Outra sugestão seria aperfeiçoar o mapeamento dos processos organizacionais, dentre os quais se incluem aqueles relativos ao fluxo de compras, envolvendo nesse mapeamento todos os seus atores, de modo a

desenvolver uma visão sistêmica e disseminar a todos a importância da execução de suas respectivas atividades para atender a demanda dos clientes.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas em outros laboratórios públicos oficiais a fim de verificar se os processos de compras de insumos farmacêuticos nestas instituições influenciam a produção de medicamentos em atendimento à demanda de seus clientes. A partir da temática central explorada nesse trabalho sugere-se ainda que dentro da mesma organização, possa-se também averiguar os processos de compras de máquinas, equipamentos e contratação de serviços de manutenção fabril, uma vez que estes também são essenciais para a produção de medicamentos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Elizabeth Nimrichter de. **Análise do trabalho de qualificação de fornecedores de insumos farmacêuticos da unidade Farmanguinhos**. 2009. 138f. Tese (Mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bvssp.icict.fiocruz.br/pdf/25604.pdf>> Acesso em: 30 maio 2017.

BALLOU, Ronald H. Logística – uma função essencial na empresa. In: BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993. Cap.1, p.17-39.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Metodologia. In: BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu**. . 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap.5, p.45-83

BRASIL, Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 21 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 30 maio 2017.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Compreendendo a cadeia de suprimento. In: CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Cap.1, p.3-23.

CHRISTOPHER, Martin. Logística, cadeia de suprimentos e estratégia competitiva. In: CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Cap.1, p.1-31.

FURTADO, Gustavo Adolfo Pudenci. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte**. 2005. 131f. Tese (Mestrado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MENTZER, J.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**. v. 22, n. 2, p.1-25, 2001

MIGUEL, Priscila Laczynski de Souza; REIS, Manoel de Andrade e Silva; PIGNANELLI, Alexandre. Gestão da demanda em cadeias farmacêuticas brasileiras: um estudo de casos

múltiplos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo, SP. Anais. Enanpad, 2009, CD-ROM.

PIRES, Silvio R.I. Gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*) como um novo modelo competitivo e gerencial. In: **Gestão de cadeias de suprimentos (*supply chain management*)- conceitos, estratégias, práticas e casos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004, p.47-81.

SCHAURICH, Anelise Praetzel. **Qualificação de fornecedores para o sistema público de produção de medicamentos**. 2009.76 f. Tese (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Farmácia, Programa de Pós- Graduação em Ciências Farmacêuticas, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19095/000735719.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 maio 2017.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, 2006, Fortaleza, CE. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf>. Acesso em: 30 maio 2017.

VINHEIROS, Priscilla Cesar. **A contribuição da gestão por processos nas compras governamentais**. 2008. 67 f. Monografia (Conclusão do curso) –Fundação Getúlio Vargas, Escola brasileira de administração pública e de empresas, Rio de Janeiro.

**APÊNDICE 1 - PLANILHA DO *LEAD TIME* EM DIAS CORRIDOS DOS PROCESSOS DE CO
FARMACÊUTICOS**

Grupos de Insumos Farmacêuticos	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Bloco 5
Serviços de impressão gráfica	89,6	23,6	31	82	8
Caixas e engradados	12,5	9	31	40,5	244
Materiais de embalagem primária	17,8	5,2	30,2	13,6	51,2
Princípio ativo	21	10	24	29	38
Excipientes	10,5	17,5	21,75	11	110

Fonte: Elaborado pela autora, 2017