

GERMANO MANUEL CORREIA

A UTILIZAÇÃO DO CONCEITO DE
***Custos de Transação* NA SELEÇÃO DE**
FORNECEDORES DE INSUMOS PRODUTIVOS NA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Dissertação apresentada à
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em Engenharia

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Dr. João Amato Neto

São Paulo
2001

**Um DEUS que te vê
Um momento que foge de ti
Uma eternidade que te aguarda**

**Um DEUS que serves tão mal
Um momento que aproveitias tão mal
Uma eternidade que arriskas tão irrefletidamente**

AGRADECIMENTOS

O ingresso no mundo da ciência somente é conseguido através de profunda transformação mental e emocional, um processo viabilizado pelas contribuições e apoios recebidos em todo o seu transcorrer.

Primeiramente, a minha eterna gratidão a DEUS que pela sua misericórdia e graça me permitiu um pequenino acesso ao universo da Sua criação através da investigação científica dos fenômenos presentes em nossas vidas.

“In memoriam” à minha querida mãe Ana, que no início da década de 50 embarcou em Portugal rumo a um país desconhecido – o Brasil, em busca de uma melhor oportunidade para seu filho de 5 anos; e ao meu querido pai adotivo Antônio, que foi o instrumento de DEUS para realização do sonho de minha mãe e a quem devo a minha formação e caráter; devem estar muito orgulhosos junto a DEUS.

À minha querida família Tânia, Paulo e Caio pelo carinho, paciência e compreensão neste últimos anos quando acompanharam e ajudaram na gestação e parto deste trabalho. Sem eles nada disto teria sido possível.

Aos meus particulares e especiais amigos Carlos Shinoda e Paulo Salles, pelo estímulo permanente, pelos conselhos, pela paciência e principalmente pela amizade leal.

Ao meu orientador João Amato, pelo estímulo, pela confiança e pelos conselhos que possibilitaram a realização deste trabalho.

Aos colegas da sala de Pós-Graduação por dividirem tantas horas de trabalho, compartilhando momentos bons e momentos ruins, sempre tendo um gesto e uma palavra amiga de estímulo, perseverança e carinho.

A todos os professores e funcionários do Departamento de Produção que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste sonho.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE EQUAÇÕES

1. APRESENTAÇÃO	01
1.1. Objetivos da pesquisa.....	02
1.2. O quadro analítico	05
1.3. A estrutura da dissertação	07
2. A IMPORTÂNCIA DO SETOR FARMACÊUTICO	09
2.1. Introdução.....	10
2.2. Uma visão mundial.....	11
2.3. A indústria farmacêutica nacional.....	13
2.4. Os produtos de marca e os genéricos	16
2.5. A cadeia de suprimentos da indústria nacional.....	17
3. A SELEÇÃO DOS FORNECEDORES	22
3.1. A evolução das estratégias de compras	23
3.2. O relacionamento comprador-fornecedor	36
3.3. A avaliação dos fornecedores.....	40
3.4. Os processo de seleção dos fornecedor.....	45
3.5. Os fatores considerados na avaliação dos fornecedores.....	54

4. A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	58
4.1. As instituições econômicas do capitalismo.....	59
4.2. Os custos de transação “ex ante” e “ex post”	64
4.3. Os atributos do processo de contratação.....	71
4.4. Os fatores presentes nas transações de compras	74
5. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	82
5.1. Objetivo da pesquisa	83
5.2. O método escolhido: Estudo comparativo de casos	83
5.3. As questões investigadas	86
5.4. Os pressupostos da pesquisa	88
5.5. O quadro analítico da seleção de fornecedores	86
5.6. As unidades de análise	90
5.7. As correlações lógicas e critérios para interpretação das conclusões ..	91
5.8. As limitações da pesquisa	92
6. OS ESTUDOS DE CASO.....	94
6.1. FURP – FUNDAÇÃO PARA O REMÉDIO POPULAR	95
6.1.1. Caracterização da empresa.....	95
6.1.2. A convergência das estratégias de compras e da empresa	98
6.1.3. Os fatores utilizados na avaliação dos fornecedores	100
6.1.4. A tomada de decisão na seleção dos fornecedores	103
6.1.5. Síntese e conclusões.....	104
6.2. NOVARTIS BIOCÊNCIAS S.A.....	107
6.2.1. Caracterização da empresa.....	107
6.2.2. A convergência das estratégias de compras e da empresa	111
6.2.3. Os fatores utilizados na avaliação dos fornecedores	113
6.2.4. A tomada de decisão na seleção dos fornecedores	119
6.2.5. Síntese e conclusões.....	120

6.3. LABORATÓRIOS BIOSINTÉTICA LTDA.....	124
6.3.1. Caracterização da empresa.....	124
6.3.2. A convergência das estratégias de compras e da empresa	127
6.3.3. Os fatores utilizados na avaliação dos fornecedores	128
6.3.4. A tomada de decisão na seleção dos fornecedores	133
6.3.5. Síntese e conclusões.....	135
7. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA.....	138
7.1. O papel estratégico de compras na empresa.....	139
7.2. As informações logísticas.....	141
7.3. As estratégias de negociação.....	143
7.4. A especificidade dos recursos	144
7.5. O processo de seleção dos fornecedores	146
8. CONCLUSÕES E DIREÇÕES FUTURAS	148
9. BIBLIOGRAFIA	154
ANEXOS	167

RESUMO

As drásticas reestruturações organizacionais originadas das transformações econômicas, sociais e políticas atuais, promoveram uma grande desintegração vertical das empresas industriais e o estabelecimento de uma rede de fornecedores com competências específicas para dar suporte às suas estratégias competitivas; a seleção e contratação dos fornecedores adquiriu então um papel estratégico de compras na sua contribuição para a competitividade da empresa.

A Teoria dos Custos de Transação serviu de base para o desenvolvimento de um quadro analítico, que foi complementado pelas abordagens teóricas da estratégia de compras e do processo de tomada de decisão na seleção dos fornecedores.

Este quadro analítico foi utilizado e avaliado na investigação empírica fundamentada em múltiplos estudos de casos realizados em indústrias do setor industrial farmacêutico. Através de um questionário detalhado foram coletadas informações sobre os fatores utilizados pelas empresas na avaliação de seus potenciais fornecedores, o processo da tomada de decisão na seleção do fornecedor e no que este processo poderia contribuir estrategicamente para os diferenciais competitivos da empresa.

A análise dos resultados obtidos permitem concluir no âmbito das empresas pesquisadas, que os Custos de Transação podem ser utilizados na seleção de fornecedores de insumos farmacêuticos pois os seus componentes permitem estabelecer uma diferenciação entre os fornecedores com relação aos custos envolvidos na sua contratação; contribuem para desenvolver diferenciais competitivos da empresa e aperfeiçoam o processo de tomada de decisão com relação aos fatores tradicionais: preço, prazo e quantidade.

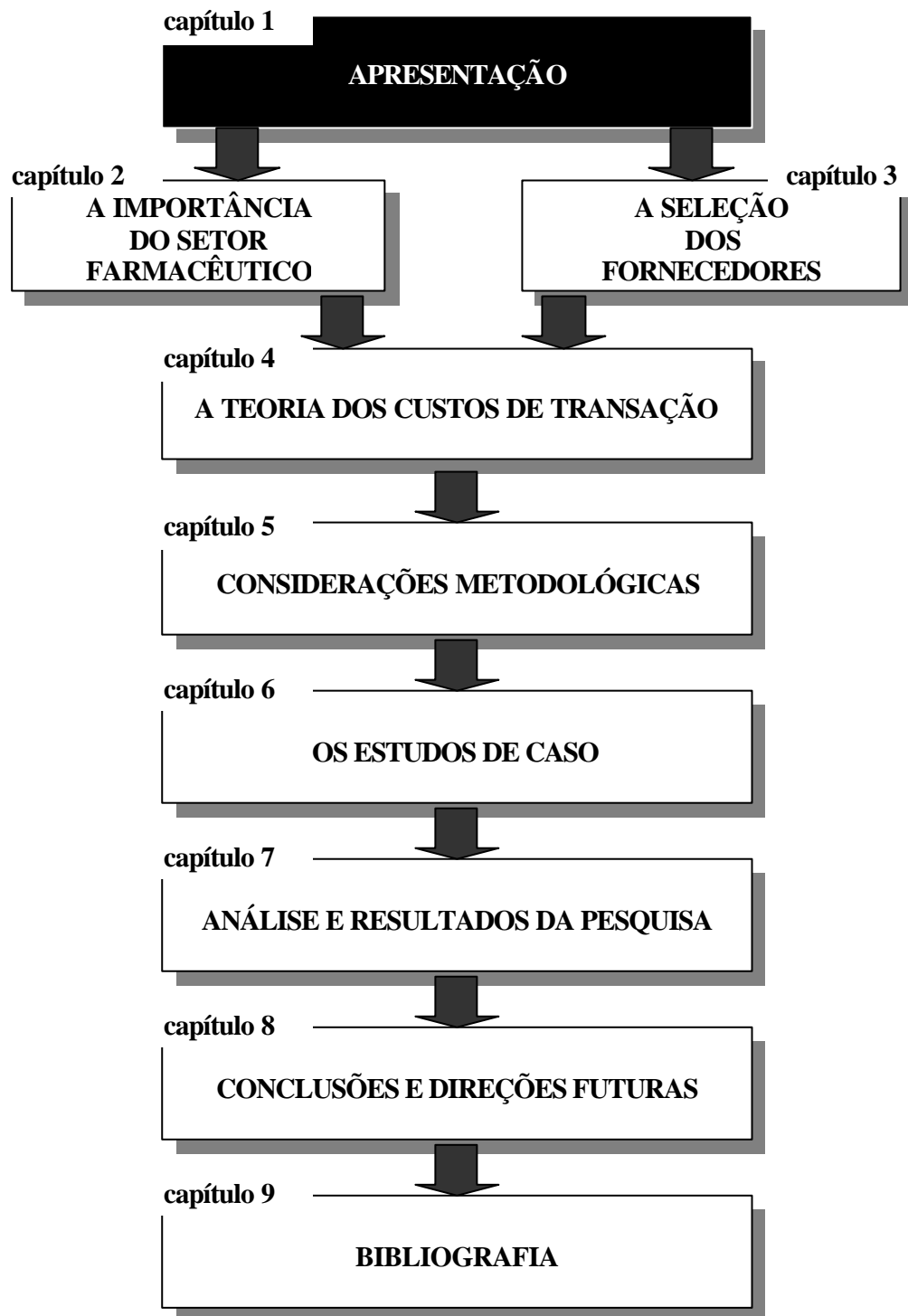
ABSTRACT

The drastic organizational restructuring resulted from the economical, social and political actual transformation, have raised a large vertical desintegration on the industrial companies and the development of a vendors network with specific competencies to support their competitive strategies; the suppliers selection and contracting role became strategic on the purchasing function and the contribution to company competitiveness.

The Transaction Costs Theory have given the support to the framework development, supplemented by the theoretical approaches on purchasing strategies and making decision process to suppliers selection.

This framework was applied and checked on the empirical research, based on multiple cases study, that have accomplished on the pharmaceutical area industries. A detailed questionnaire was used to collect the information about: the factors used by the companies to evaluate their potencial vendors, the making decision process to select the vendor and the strategical contribution this process can give to the company competitive differentials.

The attained results analysis allowed us to conclude, on the researched companies extent, that the Tansaction Costs can be used on the suppliers selection of the pharmaceutical companies because their components can; to produce a suppliers ranking based on the costs involved on the contracting process; to contribute for the competitive differentials development on the company and to improve the vendors selecting process related to the usual factos like: price, delivery and quantity.



CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A profunda transformação observada nos sistemas econômicos, sociais e políticos nos últimos vinte anos, está impondo às organizações empresariais uma drástica redução de suas estruturas, para permitir maior flexibilidade no fornecimento dos bens e serviços necessários à sociedade (Toffler, 1980). As empresas precisam se modificar e passar a estar centradas nas suas atividades fim, o que tem ocasionado importantes alterações de ordem tecnológica, organizacional e estratégica (Porter, 1990).

O fenômeno da globalização alterou a dinâmica da economia internacional, com uma nova maneira de fazer negócios, adequando a qualidade dos produtos e serviços às necessidades específicas das diversas bases de clientes em todo o mundo, como nos apresenta Daniels e Daniels (1996) quando afirma que para enfrentar tal desafio, a empresa industrial deve sofrer profundas alterações nos seus imperativos estratégicos: *a empresa que pretende tornar-se global precisa equilibrar suas atividades locais e globais através de alianças-chave de apoio, com parceiros que disponham de competências que complementem aquelas da própria empresa.*

A partir da segunda parte do século XX, a preocupação das empresas e dos pesquisadores quanto às novas formas de produção possibilitou o surgimento de alguns modelos inovadores:

- nos anos 60 surge o Toyotismo (Shingo, 1996);
- nos anos 80 surgem, o Uddevalaísmo (Durand e Boyer, 1997), a Manufatura Flexível (Hughes e Hegland, 1990), e a Especialização Flexível (Schimitz, 1989);
- nos anos 90 surgem, a Produção Enxuta (Womack, 1992), a Manufatura Ágil (Kidd, 94), o Consórcio Modular (Pires, 1998) e a Produção Multi-focalizada (Bartezzaghi, 1996).

Todos estes modelos possuem um pressuposto comum quanto ao relacionamento com os fornecedores que é o estabelecimento, desenvolvimento e administração de acordos de longo prazo como estratégia de compras, na sua interface de adesão com a estratégia competitiva da empresa (Hall, 1999 e Olsen e Ellram, 1997).

Assim, a função de compras assume um papel estratégico relevante na empresa industrial a partir dos anos 70, como nos mostra Lilliecretuz (1998).

Atualmente tem sido preocupação constante de todas as organizações e principalmente das empresas industriais, a seleção de fornecedores para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, que possuam as competências necessárias à consecução das suas estratégias competitivas (Boer, 1998).

1.1.2 O OBJETO DE ESTUDO

O presente trabalho tem por objetivo investigar a possibilidade de utilização do conceito de Custos de Transação na avaliação e seleção dos fornecedores das empresas farmacêuticas nacionais;

- a contribuição que os fatores componentes dos custos de transação podem dar para o desenvolvimento de diferenciais competitivos estratégicos da empresa e;
- como tais fatores podem ser utilizados no processo de seleção, tendo como objetivo o fornecimento de insumos produtivos farmacêuticos com o menor custo total nas suas transações.

O setor farmacêutico exerce um papel de alta relevância econômica e social em função das características especiais dos seus produtos quanto à demanda e consumidores, bem como do rigor dos seus processos produtivos no atendimento aos rígidos padrões de qualidade.

No aspecto social a indústria farmacêutica tem como parte fundamental da sua missão, a produção de medicamentos que permitam salvar vidas, aliviar a dor, curar e prevenir doenças.

Como grande desafio para o século XXI, a indústria farmacêutica deve avançar a fronteira da ciência médica, criando remédios de baixo custo, desenvolver novos produtos que viabilizem novas terapias que predigam, previnam, diagnostiquem, tratem e curem doenças.

O mercado farmacêutico brasileiro de US\$ 7.0 bilhões, representando aproximadamente 1,85% do mercado mundial, é composto de aproximadamente 400 empresas produtoras na sua grande maioria multinacionais, onde cerca de 50% desse valor, US\$ 3.5 bilhões, corresponde às compras de insumos produtivos

Pelo rigor das especificações dos insumos produtivos e dos processos de manufatura para obtenção dos padrões de qualidade necessários, a atividade de selecionar fornecedores adquire importância crítica no desempenho produtivo.

Assim, considera-se como oportuno e relevante, o objeto de estudo deste trabalho, quanto aos fatores de seleção dos fornecedores no setor industrial farmacêutica, pelo impacto que esta decisão tem no processo de produção de medicamentos, no rigor de controle dos padrões de qualidade e nas conseqüências da comercialização desses produtos na saúde das pessoas.

1.2 O QUADRO ANALÍTICO

A moldura teórica a ser utilizada na pesquisa está baseada na vertente teórica disponível na área do conhecimento relativo às questões da Ciência Economia, a Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985) que fornecerá o instrumental analítico para o fenômeno identificado.

Na teoria econômica clássica as empresas industriais são consideradas firmas cujo objetivo é transformar insumos produtivos em bens e mercadorias para o atendimento das necessidades da sociedade, devendo portanto, ter as suas maiores preocupações voltadas para os custos de produção e com base neles tomarem suas decisões estratégicas.

A abordagem da Teoria dos Custos de Transação apresenta uma visão inovadora das instituições econômicas no capitalismo, focada nos custos das transações presentes na transferência de propriedade das mercadorias, quando das contratações entre fornecedor e comprador.

Desta forma, o conhecimento dos fatores envolvidos nas transações de mercadorias, que podem gerar custos ao se utilizarem das instituições do mercado onde ocorrem tais transações, passa a adquirir importância estratégica para as empresas industriais, devendo ser incorporados ao processo de tomada de decisão.

A seleção dos fornecedores, que antecede o acordo contratual de fornecimento, deve incorporar a abordagem da Teoria dos Custos de Transação no desenvolvimento dos fatores utilizados para avaliar potenciais fornecedores.

Desta forma, o exame desta abordagem teórica fundamentou o desenvolvimento de um quadro analítico capaz de oferecer suporte ao processo avaliação e seleção de fornecedores de insumos produtivos nas indústrias farmacêuticas.

Para complementar o quadro analítico foram utilizados o modelo de convergência das estratégias de compras e da empresa de Ellram e Carr (1994) e o modelo de seleção de fornecedores de Boer et al. (1998).

Desta forma, o quadro analítico permitiu investigar as seguintes questões relativas à utilização dos custos de Transação na seleção de fornecedores da industria farmacêutica:

- *O papel estratégico de Compras na Empresa Industrial.*
- *As informações logísticas utilizadas no processo de avaliação dos fornecedores.*
- *As estratégias de negociação utilizadas para a troca de informações.*
- *A especificidade dos recursos necessários ao fornecimento dos insumos farmacêuticos.*
- *O processo de seleção dos potenciais fornecedores.*

O quadro analítico assim definido, possibilitou a identificação e interpretação dos diversos fatores existentes nas transações de mercadorias entre firmas, bem como inter-relacionamento desses fatores e a importância dos custos envolvidos nas transações, para a empresa industrial compradora.

A abordagem teórica está complementada com estudo comparativo de casos que analisaram a adequação do quadro analítico à prática das empresas industriais farmacêuticas no contexto econômico nacional.

Estes estudos de caso foram realizados em três empresas representativas do setor farmacêutico, sendo uma empresa nacional de capital privado, a segunda empresa multinacional também de capital privado e a terceira empresa de origem pública.

1.3 A ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A complexidade do tema abordado neste trabalho conduziu a uma abordagem especificamente qualitativa da pesquisa empírica, para o que inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico.

A literatura consultada abordou com a maior amplitude possível os assuntos e conceitos relacionados ao tema em estudo, a seleção de fornecedores de insumos produtivos, tendo como objeto de estudo, o setor da indústria farmacêutica.

A seleção de fornecedores como tema desta pesquisa implica necessariamente na integração consistente de diversos conceitos sobre estratégias de compras, relacionamentos comprador-fornecedor, logística, negociação e custos de transação.

No capítulo 1 é feita a apresentação deste trabalho, incluindo os objetivos da pesquisa, a justificativa da escolha do setor industrial farmacêutico e o quadro analítico utilizado na pesquisa de campo.

O capítulo 2 descreve a importância do setor farmacêutico no contexto econômico nacional que justificou sua escolha para este estudo.

No capítulo 3 são examinadas as estratégias de compras e seu alinhamento às estratégias de produção, destacando-se a relevância do relacionamento comprador-fornecedor e o processo de seleção dos fornecedores, através da análise dos modelos utilizados e dos fatores de avaliação considerado em tais modelos.

O capítulo 4 aborda o conceito de custos de transação e a sua importância nas relações comprador-fornecedor, como fator decisivo na definição dos fatores de avaliação e critérios de seleção de fornecedores.

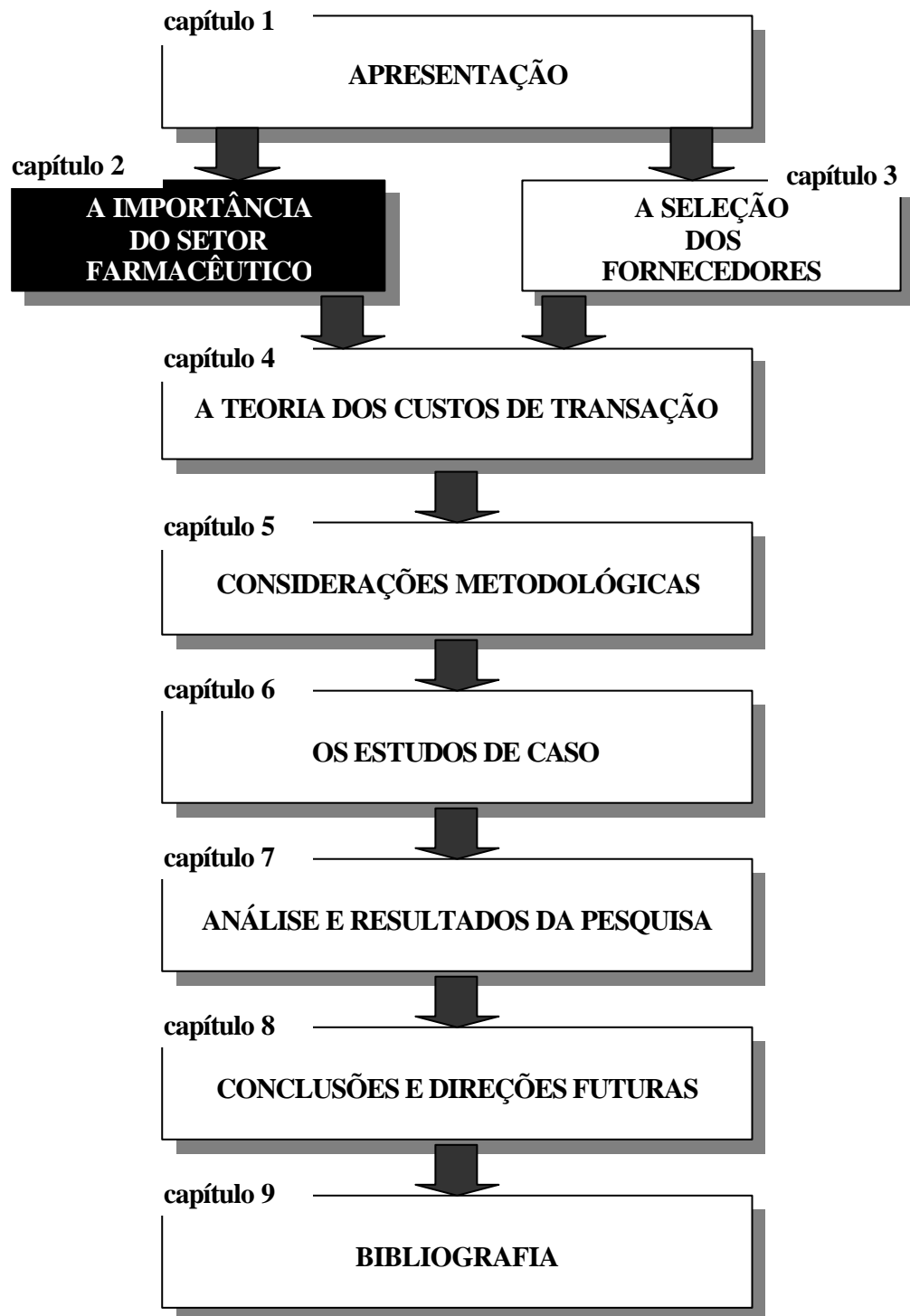
Os aspectos e considerações metodológicas deste trabalho são apresentados no capítulo 5, através da justificativa do método escolhido; o objeto, os objetivos, os pressupostos e as limitações da pesquisa empírica.

No capítulo 6 estão descritos os estudos de caso, objeto deste estudo, apresentando o trabalho de campo realizado, que inclui a descrição das características e contextualização das unidades de análise, bem como a obtenção empírica dos dados propostos pelo quadro analítico.

O tratamento analítico desses dados empíricos e os resultados decorrentes da sua análise estão apresentados no capítulo 7.

O capítulo 8 aborda as conclusões finais do trabalho e descreve recomendações propostas para futuras pesquisas.

A bibliografia utilizada na revisão conceitual para formação do quadro analítico deste trabalho está descrita no capítulo 9.



CAPÍTULO 2

A IMPORTÂNCIA DO SETOR FARMACÊUTICO

2.1 INTRODUÇÃO

Os remédios têm a capacidade de agregar valor econômico, social e médico à sociedade, salvando vidas, aliviando a dor, curando e prevenindo doenças. Permitem que as famílias permaneçam juntas por mais tempo e melhoram a qualidade de vida dos indivíduos. Eles também ajudam as pessoas e os sistemas de saúde a evitar restrições físicas, cirurgias, hospitalizações e redução dos custos decorrentes (Pharma, 2000).

O papel dos produtos farmacêuticos é muito discutido hoje somente quanto ao seu custo imediato e não quanto ao seu valor no longo prazo. O aumento do consumo de produtos farmacêuticos é lamentado, ao invés de ser aplaudido, e o seu enorme valor para os indivíduos, para a sociedade e para o sistema de saúde é geralmente ignorado.

Um conjunto crescente de evidências fortalece a tese de que o aumento do uso de produtos farmacêuticos inovadores pode, através do controle e/ou prevenção de doenças, evitar tratamentos caros e invasivos, melhorando a saúde individual e reduzindo os gastos com o sistema de saúde (Pharma, 2000).

A visão para o novo século da indústria farmacêutica é avançar as fronteiras da ciência médica pela continuidade no desenvolvimento de novos produtos que salvem vidas, remédios de baixo custo, vacinas, e outras terapias que predigam, previnam, diagnostiquem, tratem e curem doenças (Pharma, 2000).

A missão estabelecida para os pesquisadores e produtores farmacêuticos americanos para o século XXI (Pharma, 2000) é descobrir, desenvolver e colocar no mercado remédios que

melhorem a saúde humana, a satisfação do paciente e a qualidade de vida em todo o mundo, assim como reduzir os custos dos sistemas de saúde.

Para tanto são apresentados alguns fatos importantes da indústria farmacêutica americana (Pharma, 2000):

- *As companhias farmacêuticas aplicam cerca de 20% de seu lucro em pesquisa e desenvolvimento, muito acima do qualquer outro setor industrial.*
- *Em 1998 as indústrias farmacêuticas investiram mais de US\$ 21 bilhões em pesquisa e desenvolvimento de novos remédios.*
- *Custa cerca de US\$ 500 milhões para descobrir e desenvolver um novo remédio, e leva de 12 a 15 anos para trazer um novo remédio do laboratório para a farmácia.*
- *Desenvolver uma nova droga implica em alto risco e alto custo. Somente um entre 5000 e 10000 compostos investigados, se torna uma droga aprovada.*
- *Os EUA lideram a inovação farmacêutica. Metade das 150 principais drogas lançadas no mundo entre 1975 e 1994, são originadas nos EUA.*
- *Aproximadamente 50.000 cientistas da indústrias farmacêuticas estão atualmente pesquisando mais de 1.000 novos remédios para câncer, doenças do coração, AIDS, mal de Alzheimer e muitas outras doenças*

2.2 UMA VISÃO MUNDIAL

O mercado mundial farmacêutico em 1999 estava estimado em US\$ 337 bilhões, segundo Franchim (2000). Este mercado tem a distribuição e evolução mostrada no Quadro 1.

(US\$ bilhão)	ano	1995	1996	1997	1998	1999
América do Norte		87.4	96.0	108.2	116.1	135.6
Europa		83.0	89.3	85.4	88.8	90.0
África, Ásia e Oceania		90.8	84.4	81.3	76.3	89.1
América Latina		19.1	20.7	23.1	23.5	22.4
Total mundial		280.3	290.4	298.0	304.7	337.1

Fonte: *worldwide pharmaceutical- Pharma*

Quadro 1 – Evolução do mercado mundial farmacêutico

A indústria farmacêutica mundial vem passando nos últimos anos por numerosos processos de fusões e desmembramentos de empresas, no sentido de racionalizar os recursos direcionados para a pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos, concentrando-os em áreas críticas de interesse geral, bem obter melhores padrões de qualidade e aumento de produtividade. Raimundo (2000) apresenta no Quadro 2, as principais fusões e aquisições recentes ocorridas no cenário mundial da indústria farmacêutica.

data	Empresa compradora	empresa alvo	tipo de transação
1995	GLAXO	WELLCOME	Aquisição
1996	CIBA-GEIGY	SANDOZ (NOVARTIS)	Fusão
1997	ROCHE	BOEHRINGER	Aquisição
1999	HMR	RHÔNE-POULANC (AVENTIS)	Fusão
1999	SANOFI	SYNHELABO	Fusão
1999	ZENECA	ASTRA	Fusão
1999	PFIZER	WARNER LANBERT	Aquisição
2000	GLAXO WELLCOME	SMITHKLINE	Fusão

Fonte: *worldwide pharmaceutical Pharma*

Quadro 2 – Principais fusões recentes na indústria farmacêutica mundial

Esta tendência à concentração da indústria farmacêutica mundial observada na pesquisa elaborada por Franchim (2000), mostra que as 100 maiores corporações concentram 87% do mercado mundial de medicamentos. No quadro abaixo apresentamos as 10 maiores corporações que concentram 40% do mercado mundial, tomando como base o faturamento anual de 1999.

Corporação	país	\$milhão	% total
MERCK & CO.	USA	14.219	4,81
ASTRAZENECA	UK	13.452	4,55
GLAXO WELLCOME	UK	12.395	4,19
PFIZER	USA	12.177	4,12
BRISTOL-MYERS	USA	12.120	4,10
NOVARTIS	SWI	11.812	4,00
AVENTIS	FRA	11.408	3,86
JOHNSON & JOHNSON	USA	11.133	3,77
AMERICAN HOME	USA	9.256	3,13
ROCHE	SWI	8.951	3,03

Fonte: *worldwide pharmaceutical Pharma*

Quadro 3 – As 10 maiores corporações farmacêuticas no mundo

2.3 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NACIONAL

Segundo Frachim (2000) o Brasil tem a liderança de consumo de produtos farmacêuticos na América Latina, representado por um valor US\$ 6,3 bilhões em 1999 num mercado de aproximadamente US\$ 22,4 bilhões. Este mercado é formado por um número aproximado de 400 companhias, dentre as quais são destacadas as 50 principais no Quadro 4.

ABBOT	MERCK
ACHE	MERCK SHARP DOHME
ALCON	NOVARTIS
ALLERGAN	NOVARTIS CONSUMER
ASTA MÉDICA	ORGANON
ASTRA ZENECA	PFIZER
AVENTIS PHARMA	PHARMACIA UPJOHN
BALDACCI	PROCTER GAMBLE
BAYER	PRODOME
BIOLAB-SANUS	ROCHE
BIOSINTÉTICA	S.K. BEECHAM CONSUM
BOEHRINGER ING	S.,K, BEECHAM PHARMA
BRISTOL MEYERS SQUIB	SANOFI SYNTHELAB
BYK	SCHERING DO BRASIL
DM IND. FTCA.	SCHERING PLOUGH
EUROFARMA	SEARLE DO BRASIL
FARMASA	SERVIER DO BRASIL
GALDERMA	SGIMA PHARMA
GLAXO WELLCOME	SINTOFARMA
JANSSEN CILAG	STEFEL
KNOLL	UNIÃO QUÍMICA
LIBBS	VIRTUS
LILLY	WHITEHALL
MARJAN	WYETH
MEDLEY	ZAMBON

Fonte: Sindusfarma-2000

Quadro 4 – As 50 principais empresas farmacêuticas no mercado nacional

Wright (2000) apresenta um panorama bastante detalhado da indústria farmacêutica nacional onde se destaca o fato de cerca de 56% das indústrias serem de origem nacional e 44% serem afiliadas a algum grupo internacional. A segmentação deste mercado apresenta a seguinte distribuição considerando mais de 50% das indústrias: aninfeciosos (77%); gastroenterologia (64%); sistema respiratório (64%); antiinflamatórios (61%); analgésicos (55%) e neurológicos (50%).

Com relação às estratégias tecnológicas, Wright (2000) apresenta as conclusões de pesquisa realizada no setor:

- 99,5% das empresas realizam controle de qualidade próprio.
- 77,3% das empresas possuem projeto de P&D para melhoria tecnológica. O número máximo de projetos desenvolvidos por uma empresa é de 103.

A escolha e aquisição de tecnologia para 52,3% das empresas se dá através de contato pessoal, onde: 31,8% das empresas aceitam indicação de fornecedores; 36,4% das empresas recebem indicação da matriz e apenas 6,8% utiliza consultoria externa.

Nas estratégias competitivas a pesquisa realizada por Wright (2000) identificou alguns fatores críticos de competitividade na indústria farmacêutica, destacando-se o fornecimento de matérias primas (para 38% das empresas pesquisadas), onde predomina o processo de certificação segundo a norma ISO 9000.

Libbos (2000) apresenta um detalhamento do sistema de distribuição dos medicamentos incluindo a carga tributária, com as dimensões abaixo descritas.

O mercado de produtos farmacêuticos, de US\$ 7,2 bilhões (US\$ 5,7 bilhões de vendas a farmácias), é composto por aproximadamente 400 indústrias (onde as 50 maiores detêm cerca de 80% do faturamento bruto), 300 distribuidores e 55.000 farmácias, onde 6.000 farmácias concentram 50% das vendas e 22.000 farmácias concentram 80% das vendas.

Segundo o Balanço Anual (2000) o setor de produtos farmacêuticos e veterinários apresentou uma receita líquida (receita bruta deduzidos os impostos incidentes sobre vendas e as devoluções e abatimentos) de R\$ 7,1 bilhões em 1999, apresentado as seguintes lucratividade bruta de R\$ 3,5 bilhões; (valor declarado na demonstração de resultado). As 15 principais empresas por volume de receita líquida são apresentadas na Tabela 1.

Empresa	sede	receita líquida R\$ mil	% total setor	lucro bruto R\$mil	% lucro/ receita
1. NOVARTIS	SP	1.232.345	17,4	606.882	49,3
2. ROCHE	SP	716.310	10,1	336.698	47,0
3. ACHÉ	SP	508.397	7,1	350.218	68,8
4. BRISTOL MAYERS	SP	459.396	6,5	249.771	54,2
5. AVENTIS PHARMA	SP	422.371	5,9	241.328	57,1
6. BOEHRINGER	SP	326.225	4,6	171.955	52,7
7. SCHERING PLOUGH	RJ	321.705	4,5	198.865	61,9
8. GLAXO WELLCOME	RJ	304.616	4,3	131.599	43,3
9. WYETH WHITEALL	SP	299.785	4,2	-	-
10. SCHERING	SP	250.589	3,5	112.426	44,8
11. TORTUGA	SP	198.858	2,8	75.501	38,1
12. MERCK	RJ	191.748	2,7	105.631	55,1
13. CRISTLALIA	SP	169.338	2,4	89.201	52,8
14. PRODOME	SP	143.142	2,0	91.647	64,1
15. BIOSINTÉTICA	SP	134.832	1,9	71.608	53,4

Fonte: Balanço Anual – A Gazeta Mercantil, 2000

Tabela 1 – as empresas do setor farmacêutico por faturamento líquido

A FURP não consta da Tabela 1 por não exercer atividade com fins lucrativos, conforme previsto no seu estatuto, não competindo no mercado da iniciativa privada. Seu mercado de atuação são as instituições públicas voltadas para a saúde em todo território nacional.

É possível observar que este mercado tem grande concentração pois, as quatro primeiras colocadas absorvem mais de 40% do faturamento líquido do setor, destacando-se ainda o fato de haver significativa diferença entre a líder de faturamento, a Novartis com 17,4% do mercado e a segunda colocada a Roche, com 10,1% do mercado, cuja diferença com relação à Novartis, de R\$ 516.076 mil, representa 72% da sua própria receita líquida.

Outro aspecto que pode ser observado nas empresas líderes do setor o que poderia ser considerado como fator típico do próprio setor, é a elevada participação do lucro bruto na receita líquida, na grande maioria das empresas indicadas na Tabela 1, representado um valor superior a 50%.

2.4 OS PRODUTOS DE MARCA e OS GENÉRICOS

Os medicamentos no Brasil são divididos em quatro classes: os medicamentos inovadores, os medicamentos de referência, os medicamento genéricos e os medicamentos similares, segundo a classificação definida pela Biosintética (2001):

medicamento inovador – é o remédios pioneiro, normalmente líder de mercado, autorizado, em primeiro lugar, a serem comercializados (normalmente protegido por patente) com base em documentação de eficácia, segurança e qualidade reconhecida pela autoridade sanitária nacional.

medicamento de referência – corresponde a um produto comercializado, com o qual os outros produtos pretendem ser intercambiáveis na prática clínica. Geralmente corresponde ao produto inovador, ou, na sua ausência, ao líder de vendas no mercado, do qual se comprovam a eficácia, a segurança e a qualidade.

medicamento genérico – nome empregado para distinguir um princípio ativo que não está amparado por marca comercial. Tem comprovadamente a mesma eficácia terapêutica dos originais – tem a mesma fórmula e é absorvido da mesma forma e no mesmo tempo; precisa ser aprovado em testes de *dissolução* (perfil das características físico-químicas) e de *bioequivalência* (tempo e forma de absorção da droga no organismo). No Brasil surgiu com a Lei 9787 de 10/02/99, que definiu um critério de nomenclatura chamado de Denominação Comum Brasileira (DNB) complementarmente à Denominação Comum Internacional (DCI) recomendada pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

medicamento similar – é aquele que contém os mesmos princípios ativos, as mesmas concentrações, as mesmas forma terapêuticas, a mesma via de administração, a mesma indicação terapêutica, a mesma posologia e que equivale ao medicamento de referência, podendo diferir somente em características como tamanho, forma, prazo de validade, embalagem, rotulagem e excipientes. Entretanto, *não passa nos testes de bioequivalência*.

É importante considerarmos na classificação dos remédios, dois importantes conceitos para uma identificação adequada da sua classe:

Equivalência farmacêutica – dois produtos são farmacêuticamente equivalentes se contêm a mesma quantidade da mesma substância ativa, na mesma forma farmacêutica; se apresentarem padrões idênticos ou comparáveis; e se estão indicados para administração pela mesma via. Entretanto, equivalência farmacêutica não necessariamente acarreta equivalência terapêutica, tendo em vista que as *diferenças nos excipientes e/ou processo de fabricação podem conduzir a diferenças no desempenho do produto*.

Equivalência terapêutica – dois produtos farmacêuticos são terapeuticamente equivalentes se farmacêuticamente equivalentes e se, depois de sua administração na mesma dose molar, seus efeitos com respeito à eficácia e segurança forem essencialmente os mesmos, determinados através de estudos apropriados (de bioequivalência, farmacodinâmica, clínicos ou provas in vitro).

2.5 A CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA NACIONAL

Segundo Libbos (2000) a indústria farmacêutica tem algumas características específicas que determinam o projeto de estruturação da sua cadeia de suprimentos (Supply Chain) assim como a operação desta mesma cadeia, a saber:

1. A qualidade do produto e sua distribuição é mandatória no processo de atendimento ao indivíduo independentemente de sua classe econômica ou social.
2. erro considerado no processo produtivo é “zero”.
3. preço final do produto para o consumidor é o mesmo em todo o território nacional apesar da extensão territorial e da complexidade da distribuição pulverizada.

4. A margem praticada pelas farmácias para a venda ao consumidor é estabelecida por lei correspondendo a 42,86% de *mark-up*, sobre o valor de compra.

Na Figura 1 observa-se de forma simplificada a estrutura básica da cadeia de distribuição a partir da indústria farmacêutica até o ponto de atendimento ao consumidor.

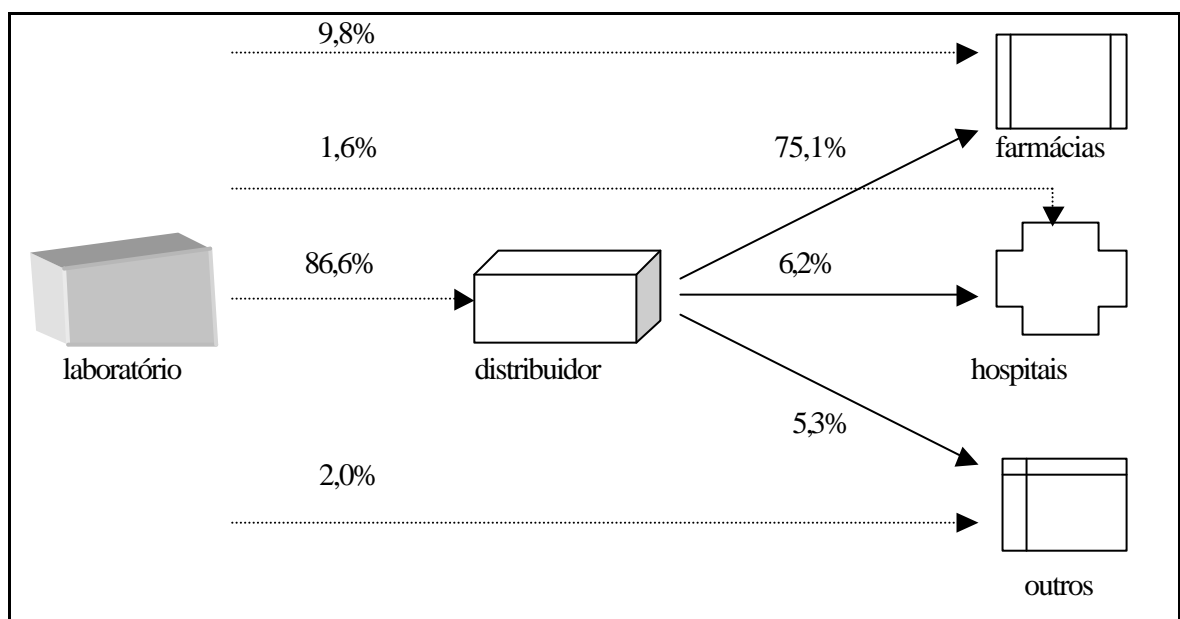


Figura 1 – Diagrama da distribuição da indústria farmacêutica

É possível observar na Figura 1, que o canal mais importante da distribuição no modelo atual é o distribuidor, responsável por 86,6% do escoamento da produção farmacêutica.

O distribuidor por sua vez é o responsável por conduzir 75,1% da produção de medicamentos para as farmácias, ponto principal de disponibilidade do medicamento para o usuário final. As farmácias recebem adicionalmente 9,8% da produção farmacêutica diretamente dos laboratórios, absorvendo assim o total de 84,9% da produção total

Os demais canais de distribuição absorvem o restante 15,1% da produção de medicamentos distribuídos da seguinte forma: hospitais recebem 7,8% (6,2% do distribuidor + 1,6% diretamente do produtor) e outros setores recebem 7,3% (5,3% do distribuidor + 2,0% diretamente do produtor).

Para se ter uma melhor visão da cadeia de suprimentos, Libbos (2000) apresenta uma comparação entre o modelo de distribuição convencional e um novo modelo integrado que está sendo proposto para melhorar a eficiência de distribuição junto ao consumidor.

O modelo convencional de distribuição (ver Figura 2), possui mais de 300 distribuidores para atender a demanda nacional, apresentando as seguintes fatores de ineficiência:

- informações distorcidas sobre estoques no distribuidor e vendas não declaradas
- ineficiência operacional com grande número de manuseio, estocagem e transbordos
- ineficiência de impostos nas diversas operações da cadeia

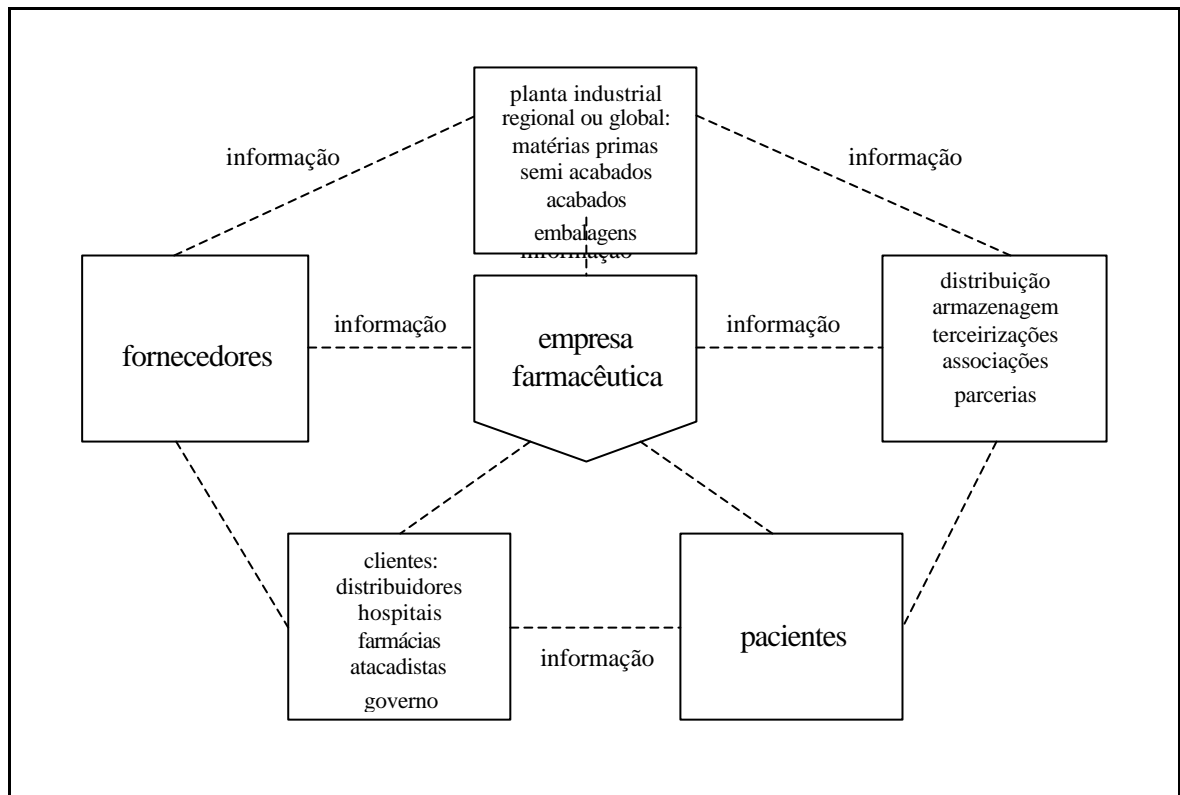


Fonte: Sindusfarma 2000 - Libbos

Figura 2 – Modelo Convencional da cadeia de suprimentos

O novo modelo de distribuição proposto objetiva eliminar a ineficiência do modelo atual com base numa cadeia integrada de informações para obter melhor desempenho em:

- controle dos estoques ao longo da cadeia com rastreabilidade total
- ganhos de produtividade e economia de escala
- eficiência operacional e de impacto tributário



Fonte: Sindusfarma 2000 - Libbos

Figura 3 – Modelo Integrado da cadeia de suprimentos

Algumas características que são destacadas por Libbos (2000), devem atentamente observadas ao se estudar o setor farmacêutico:

- qualidade do produto é mandatória independente da classe social do indivíduo.
- erro na produção é “zero”.
- preço é igual em todo território nacional, apesar da extensão territorial e da complexidade da distribuição.
- “mark-up” (margem) da farmácia é de 42,86% estabelecido por lei.
- 95% das matérias primas são importadas sofrendo alto impacto de variações cambiais.

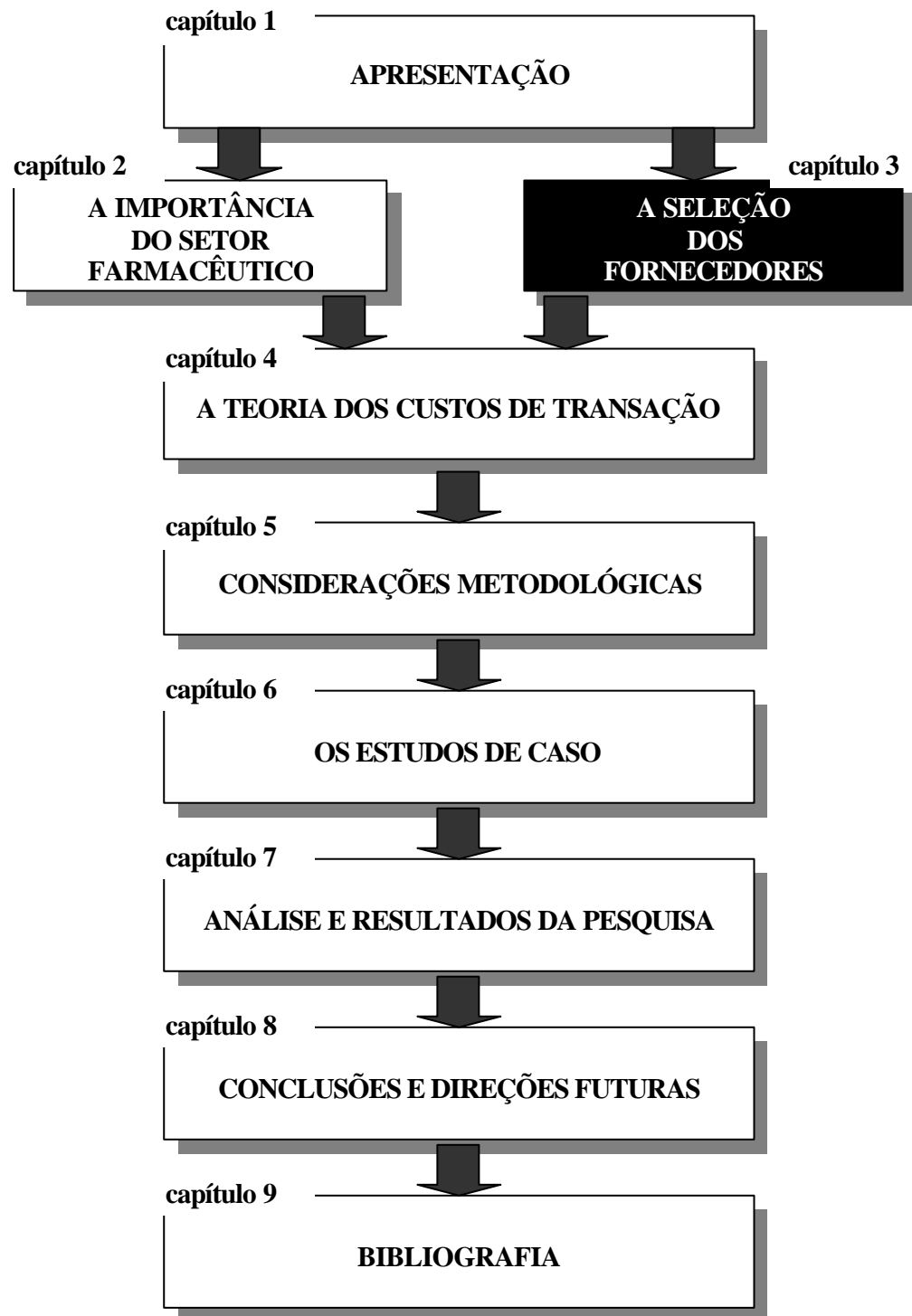
- Estado não é grande comprador, deixando assim de exercer função reguladora de preços.

Adicionalmente deveremos considerar no estudo do setor farmacêutico, suas principais tendências, como nos alerta Libbos (2000):

- A rentabilidade dos medicamentos tradicionais de marca está sendo afetada pela introdução dos genéricos.
- impacto do reajuste cambial de 1999 já assimilado pela indústria, determinou entretanto que se aplicassem sistemas de monitoramento e controle de custos mais detalhados e rigorosos.
- As Organizações de Saúde devem desempenhar papel importante nas relações de mercado.
- Pressões políticas decorrentes da Comissão Parlamentar de Inquérito – CPI do Congresso Nacional referente aos medicamentos (direitos de patente) trazendo riscos de intervenção governamental no mercado.
- Questionamento da estrutura de custos de produtos farmacêuticos com relação à cadeia de suprimentos e aspectos tributários.

É possível observar que as tendências assinaladas por Libbos representam preocupações com contingências do mercado que podem afetar os custos das transações na cadeia de suprimentos dos medicamentos, com surgimento de novos agentes que atuariam com intensidades diversas.

Estas preocupações, derivadas das tendências futuras e considerando-se as características específicas do setor farmacêutico, conduzem à pesquisa dos fatores considerados que influem no processo de seleção dos fornecedores de insumos, tendo como quadro analítico de suporte à verificação empírica do conceito da teoria de Custos de Transação, tratados nos capítulos 3 e 4 respectivamente.



CAPÍTULO 3

A SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

3.1 A EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMPRAS

3.1.1 –A FUNÇÃO DE COMPRAS

Até o início da Revolução Industrial no século XVIII, a aquisição das matérias primas para a manufatura dos bens nas oficinas artesanais, era feita pelos próprios artesãos juntos aos produtores primários da mineração e agricultura (Ashton, 1971). Os artesãos escolhiam os seus fornecedores segundo critérios pessoais, de proximidade e interesses oportunistas; não havia preocupação de continuidade ou padrões de qualidade.

Todas as aquisições eram feitas segundo conveniências do momento da transação. Não havendo preocupação por padrões produtivos, pois cada produto acabado representava uma unidade exclusiva, o artesão tinha como objetivo de aquisição apenas a matéria prima necessária à obra já encomendada (Mantoux, 1962).

Somente com o aparecimento da máquina a vapor de Newcomen em 1712, aperfeiçoada por James Watt em 1757 (Arruda, 1994), começa a surgir a necessidade de adquirir as matérias primas de forma mais eficiente quanto à quantidade, pois a demanda por bens manufaturados cresce devido ao aumento de consumo interno e exportações na Inglaterra durante o século XVIII, obrigando os artesãos a expandirem suas oficinas com a inclusão de mais aprendizes; surgem também os negociantes de matérias primas com grandes armazéns próximos dos centros produtivos, para facilitar o abastecimento das oficinas.

O artesão tinha então à sua disposição, próximo à oficina, as fontes de abastecimento necessárias para suprir o volume de suas encomendas. Bastava discutir com o comerciante a quantidade necessária e o preço (Cipolla, 1993).

Apesar do aumento de volume de produção e da disponibilidade de matérias primas, proporcionada pelos comerciantes, o artesão enfrentava problemas de produtividade, pois continuava a produzir unitariamente dependendo do número de ajudantes adestrados e da quantidade de ferramentas manuais que ampliavam a ação física do trabalhador. Todo este esforço, porém estava restrito à limitação fisiológica do homem (Mantoux, 1962).

A função de compras somente recebe atenção na literatura a partir da metade do século XIX, com a publicação do livro de Charles Barbbage *‘On the Economy of Machinery and Manufacturers’*, abordando a importância da função de compras quando descrevia a função do “homem de materiais” nas empresas de mineração: “um homem de materiais é responsável por selecionar, comprar, receber e entregar todos os artigos necessários”. (Fearon, 1968).

Monczka et al. (1998) nos apresentam uma evolução histórica dos últimos 150 anos, considerando seis períodos distintos a partir de 1850, quando a função de compras adquire importância para as empresas industriais:

Período um: os anos iniciais (1850-1900)

Em algumas indústrias têxteis, as compras eram executadas pelo agente de vendas que era responsável pelo resultado, qualidade e estilo da roupa – desta forma definia que tipo de algodão comprar e de quem comprar.

O maior interesse em compras ocorre após 1850, com o crescimento da ferrovia americana. As primeiras publicações sobre compras estão assim ligadas diretamente ao desenvolvimento das indústrias envolvidas no sistema ferroviário (Fearon, 1968).

A Pennsylvania Railroad criou em 1866 um departamento de compras, chamando-o de Departamento de Suprimentos, reportando-se diretamente à Presidência da empresa.

A controladoria da Chicago and Northwestern Railroad escreve em 1887 o primeiro livro exclusivo sobre compras – *The Handling of Railways Supplies – Their Purchase and Disposition*. São abordados temas que permanecem críticos até hoje, como a capacitação técnica do agente de compras (Monczka et al., 1998).

O final do século XIX é marcado pelo início da organização de compras como função específica da empresa, pela complexidade de seu processo e contribuição para a lucratividade da companhia.

Período dois: crescimento dos fundamentos de compras (1900-1940)

O segundo período da evolução de compras fica caracterizado no período que vai do início do século até à IIa. Guerra Mundial. As publicações demonstram o surgimento da função organizada de compras fora das ferrovias. As publicações mostram a necessidade de qualificação dos agentes de compras bem como de desenvolver especificações de materiais.

Em 1905 é publicado o segundo livro dedicado ao desenvolvimento de compras, sendo o primeiro que não se refere à ferrovia – *The Book of Buying*, incluindo princípios, procedimento e formulários. A partir de 1911 aumenta a publicação de livros dedicados à função de compras. (Leenders, 1997)

Durante a Iª. Guerra Mundial a função de compras adquiriu importância pelo seu papel fundamental na obtenção de materiais vitais para o esforço de guerra. No retorno aos tempos de paz houve pouco desenvolvimento de compras dentro das operações da empresa, voltando a estar centrado apenas nos aspectos burocráticos da função.

Período três: os anos de guerra (1940-1946)

O início da IIª. Guerra Mundial introduziu um novo período na história de compras. No ano de 1945, um total de 49 faculdades americanas ofereciam cursos de compras e a *National Association of Purchasing Agents*, criada em 1915, já contava com 9.400 associados.

Estudos realizados neste período mostrava que 76% das requisições de compras não mais continham marcas ou fornecedores determinados, demonstrando com isto o reconhecimento de compras como agente capaz de selecionar a fonte de suprimento (Monczka, 1998).

Com o fim da guerra e o surgimento da cultura de marketing, a função de compras retorna ao seu papel burocrático na empresa uma vez que deixou de haver a pressão sobre os mercados de fornecimento.

Período quatro: os anos silenciosos (1947 – metade dos anos 1960)

O desenvolvimento ocorrido em compras durante o período da IIª. Guerra Mundial não se repetiu nos anos pós-guerra. O aspecto mais relevante foi o incansável esforço da função de compras em ser reconhecida pela hierarquia corporativa como função estratégica. A maioria das empresas considerava compras como uma inevitável atividade de geração de custos para realizar negócios.

Não havia método sistemático de avaliar e selecionar fornecedores, nem tampouco uma comunicação eficiente entre comprador e fornecedor. Estavam sendo vividos os anos da influência da função *marketing* no processo de transformação das empresas americanas em corporações multinacionais.

Não havia possibilidade de ligar a atividade de compras ao sucesso da estratégia empresarial, pois as atividades a montante do processo produtivo eram negligenciadas em função das atividades a jusante da empresa em direção ao seu mercado consumidor.

Surgem, entretanto estudos mostrando as práticas adotadas por algumas empresas com relação a compras. A Ford Motor Company foi uma das primeiras empresas a criar um departamento de compras com tarefas de pesquisa em compras para determinar ações de longo e curto prazo.

A General Electric desenvolve em 1947 a técnica de análise de valor, com o objetivo de redução de custos através de alterações de materiais, especificações ou projeto (Leenders, 1997).

Embora importantes desenvolvimentos internos tenham ocorrido em compras, este período foi caracterizado pelo esforço das empresas em satisfazer a demanda de consumo e a necessidade de um crescimento industrial, dentro de um ambiente de concorrência estável e abundância de materiais – o que historicamente diminui a importância de compras dentro da empresa.

Período cinco: a era da gestão de materiais (metade dos anos 60 – final dos anos 70)

No início dos anos 60 surge nas empresas americanas um dramático crescimento do conceito de gestão de materiais, concentrando funções relativas a compras, estoques e recebimento (Monczka, 1998).

Fatores externos às empresas como a Guerra do Vietnã e a crise de petróleo, provocaram problemas sérios no suprimento de materiais, obrigando as empresas a serem mais eficientes nas suas compras e controle de materiais.

O comportamento de compras durante a era da gestão de materiais foi bastante característico através da utilização de múltiplas fontes de suprimento, permanente concorrência focada em preços para determinação dos contratos. Raramente os fornecedores eram vistos como aliados estratégicos; o relacionamento era do tipo “ao alcance da mão”, ou seja, a preocupação do comprador era somente com o resultado imediato daquela compra; a próxima compra seria tratada com os fornecedores que na ocasião fossem convocados.

Período seis: a era global (final dos anos 70 – momento presente)

Este período é completamente diferente dos demais períodos históricos quanto à importância, estrutura e comportamento de compras. Podemos destacar como tais diferenças:

- Competição global – empresas que enfatizam qualidade e baixo custo.
- As firmas globais utilizam estratégias, organizações e técnicas inovadoras.
- A alta velocidade da evolução tecnológica.
- A habilidade de coordenação global da atividade de compras.

Durante os anos 80 as atividades de compras ainda estavam centradas no papel tradicional da função de compras.

Para os anos 2000 são esperadas mudanças na ênfase de compras para a qualidade e papel do fornecedor segundo Monczka (1998), destacando-se as seguintes áreas:

- Relacionamento comprador-fornecedor de longo prazo.
- Desenvolvimento e melhoria do fornecedor.
- Envolvimento do fornecedor na fase de projeto de novos produtos.
- Equipes multifuncionais para avaliação de fornecedores.
- Utilização de fornecedores de serviço total.
- Seleção de fornecedores com base no custo total.
- Gestão estratégica de custos com o fornecedor.
- Sistemas integrados de informação com o fornecedor.

É possível então, na era global, chegar a duas conclusões:

Primeira - A redefinição do papel de compras na empresa quanto à seleção, desenvolvimento e gestão dos fornecedores, como resposta à competição internacional, rapidez da mudança tecnológica e atendimento das expectativas do consumidor.

Segunda – A importância estratégica de compras, na vantagem competitiva das empresas que particularmente concorrem internacionalmente dentro da rápida evolução tecnológicas.

Uma outra abordagem da evolução de compras é apresentada por Leenders e Fearon (1997) considerando as suas funções dentro do contexto da empresa industrial:

Até 1900 somente as ferrovias reconheciam a importância da função de compras; as demais empresas tinham na função de compras apenas uma atividade rotineira de escritório.

Entretanto durante as duas Guerras Mundiais (1914-1918 e 1939-1945) o sucesso da organização não estava somente naquilo que se poderia vender, mas também na habilidade de obter dos fornecedores os suprimentos e serviços necessários à operação das fábricas.

Dando-se assim mais atenção à atividade de compras, surgem políticas e procedimentos que transformaram a atividade burocrática em atividade gerencial.

O crescente interesse gerencial na função de compras trouxe uma variedade de conceitos organizacionais sobre a função, que são frequentemente utilizados como sinônimos, o que pode prejudicar a compreensão exata da abrangência de atuação, estruturação das tarefas, definição de autoridade e avaliação de resultados.

Leenders e Fearon (1997) para tanto propõem a seguinte taxonomia:

Compras – descreve o processo de aquisição que compreende as seguintes atividades: a identificação das necessidades, a localização e seleção dos fornecedores, a negociação do preço e outras condições e a garantia das entregas.

Suprimentos – função que inclui as atividades de: compras, recebimento e dimensionamento, guarda física e controle dos estoques.

Materiais – função que se ocupa do fluxo de materiais dentro da empresa incluindo: planejar, organizar e controlar todas as atividades relativas ao fluxo dos materiais dentro da organização: antecipar requisitos de materiais, obter materiais, introduzir materiais na organização e monitorar os materiais como ativos.

Logística – é o processo de planejar, implementar e controlar de forma eficiente, o fluxo e a armazenagem das matérias primas, estoques em processo e produtos acabados, e informações correspondentes, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, a um custo eficiente para atendimento dos requisitos do cliente.

Cadeia de Suprimentos – é o processo de monitorar o fluxo de materiais desde a sua origem natural dos recursos até o consumidor final, com o objetivo de planejar, implementar e controlar o fluxo logístico da empresa.

3.1.2 AS ESTRATÉGIAS DE COMPRAS

Até o final da década de 60 a função de compras exercia apenas o papel burocrático e operacional de emitir pedidos de compras para itens definidos pelos setores técnicos da empresa, como nos mostra Burt e Soukup (1985), com relação ao papel e às atribuições de compras:

1. o projeto completo e detalhado do produto era desenvolvido internamente e totalmente centralizado, gerando assim as especificações técnicas definitivas de todos os insumos de produção.
2. as especificações completas dos itens comprados, geradas pelo setor de projetos eram tratadas por compras como itens usuais de mercado (commodities).

3. a função de compras consistia então em adquirir “commodities” definidas no projeto do produto, portanto, uma tarefa apenas burocrática, sem qualquer característica técnica ou gerencial.

No início dos anos 70 a empresa ainda via a função de compras de forma passiva na organização dos negócios (Ammer, 1974).

Não haviam metas a serem atingidas, não se corriam riscos e não se media o desempenho da função de compras, desde que os insumos de produção estivessem disponíveis conforme as programações.

Somente com a crise do petróleo de 1973 é que as empresas passam a dedicar maior atenção à função de compras, pela falta generalizada de matérias primas.

Apesar disto, somente a partir da década de 80 é que as atitudes da empresa mudaram com relação à função de compras considerando seu papel na estratégia competitiva.

Segundo Ellram e Carr (1994) as três preocupações básicas quanto ao papel estratégico de compras são:

- *Quais as estratégias que a função de compras pode adotar?*
 - Dependem do tipo de compra e de mercado fornecedor;
 - Contribuir para a estratégia competitiva da empresa;
 - Melhorar o relacionamento comprador-fornecedor
- *Como compras pode se integrar na estratégia da empresa e quais as suas contribuições?*
 - Compras deve pensar e se desenvolver estrategicamente;
 - Monitorar e interpretar tendências do mercado fornecedor;
 - Utilizar relacionamentos cooperativos comprador-fornecedor;

- Participar do desenvolvimento dos produtos para assegurar continuidade;
- Estar envolvida com a estratégia da empresa para desenvolver estratégias compatíveis.

➤ ***Como compras pode evoluir na empresa para o nível estratégico?***

Passando por quatro estágios de evolução:

Passivo – somente reage às solicitações dos outros departamentos.

Independente – introdução de sistemas computadorizados e comunicação com outros departamentos.

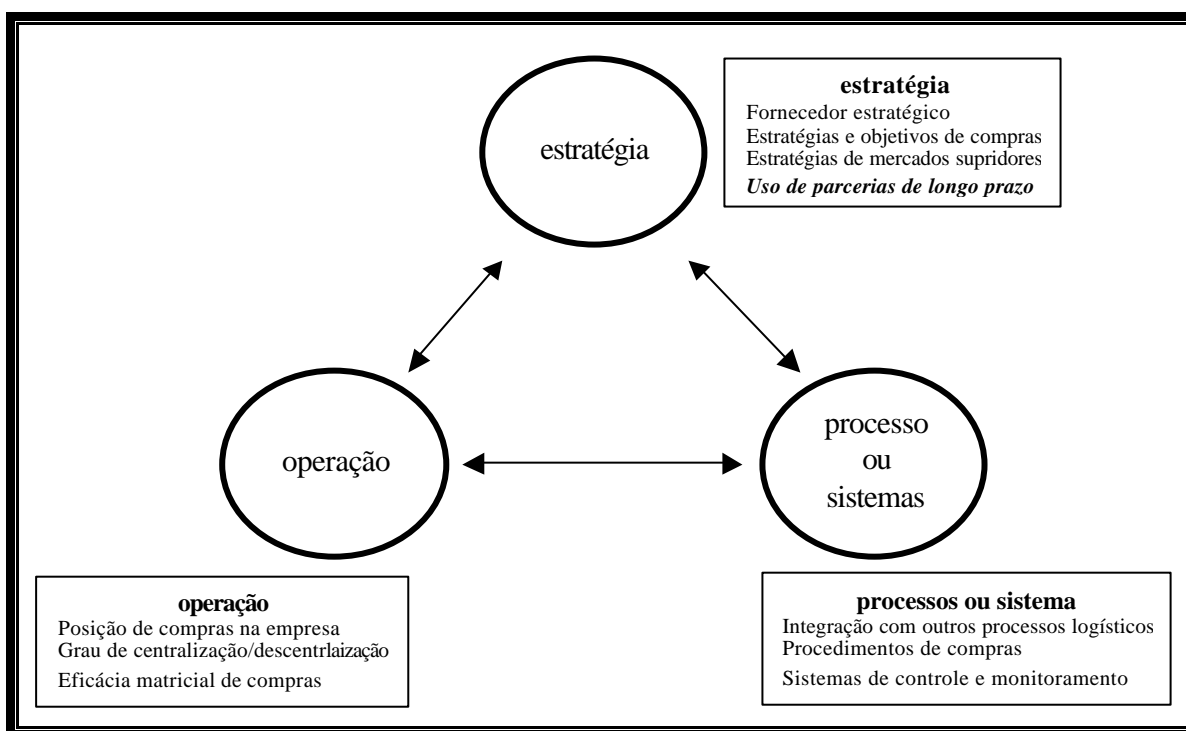
Suporte – fornecer informações críticas em tempo, a todos os departamentos, quanto aos materiais críticos que podem impactar as metas estratégicas.

Integrado – o sucesso competitivo da empresa repousa na capacitação de compras e dos seus relacionamentos com os fornecedores.

Mas, somente a partir dos anos 90 é que houve maior dedicação dos pesquisadores e profissionais com relação às estratégias de compras, que devem observar os seguintes princípios (Carr e Smeltzer, 1999), ressaltando-se a importância crescente do relacionamento comprador-fornecedor:

- 1) Assegurar resposta dos fornecedores por longo prazo ao atendimento das necessidades de compras.
- 2) Ajuste às mudanças de mercado fornecedor.
- 3) Alto nível de relacionamento comprador-fornecedor.
- 4) Comprometimento com os resultados da firma.

Para o efetivo alinhamento das estratégias corporativas e de compras Spekman et al. (1999) propõem um modelo de três dimensões interativas conforme mostrado na Figura 4.



Fonte: Spekaman et al. (1999)

Figura 4 – Dimensões chave para alinhamento da estratégia de compras

No modelo proposto (ver Figura 4), um dos fatores essenciais para a elaboração da estratégia de compras é um forte *relacionamento comprador-fornecedor*, para redução dos ciclos de tempo, melhoria de qualidade e agregação de valor.

É possível assim concluir, que o surgimento e desenvolvimento da abordagem estratégica de compras ocorrida nos últimos 20 anos, está fundamentada na *transformação do relacionamento comprador-fornecedor*, da tradicional abordagem oportunista competitiva de curto prazo (“arm’s length”), para uma abordagem contemporânea de colaboração a longo prazo (partnership).

A partir do século XXI, as estratégias de compras deverão estar baseadas nas tendências e modificações ocorridas na Gestão de Compras durante os anos 90, como apresentado na pesquisa realizada por Trent e Monczka (1998), considerando as seguintes áreas:

(1) requisitos de melhoria de desempenho, (2) a importância da fonte de compras/suprimentos, (3) a organização de compras, (4) o desenvolvimento de sistemas, (5) medidas de desempenho, (6) gestão da base de suprimentos, (7) atividades e responsabilidades de compras.

Além do relacionamento de longo prazo com o fornecedor, Monczka et al. (1998) nos apresenta um grupo de estratégias utilizadas por compras a partir dos anos 90:

Otimização da base de fornecedores – objetiva definir o número adequado dos fornecedores mais qualificados que assegurem longo prazo, o fornecimento de itens produtivos críticos, de forma a que a empresa tenha o menor custo total.

Gestão da Qualidade Total de fornecedores – objetiva a implementação junto ao fornecedor de filosofia e técnicas de trabalho voltadas para a Qualidade Total, alinhada com as necessidades da empresa. A seleção do fornecedor é fator crítico para viabilizar a implementação desta estratégia.

Fornecimento globalizado (Global Sourcing) – considera empresas localizadas em qualquer lugar do mundo como potenciais fornecedores de insumos produtivos, serviços e produtos acabados, com o objetivo de grande redução de custo e melhoria de qualidade.

Expectativas de alto desempenho do fornecedor – através do estabelecimento de metas extremamente ambiciosas junto aos fornecedores, a empresa objetiva obter rápidas e significativas contribuições competitivas.

Equipes multifuncionais - formada por especialistas de várias funções da empresa para tomada de decisão integrada “*ad hoc*” com relação à políticas de terceirização, avaliação e seleção de fornecedores, desenvolvimento de novos produtos e fornecedores.

Envolvimento inicial do fornecedor no projeto - participação de fornecedor selecionado em todas as etapas do projeto e desenvolvimento de novos produtos da empresa, desde a sua concepção inicial, com o objetivo de termos o menor custo total.

Desenvolvimento de Fornecedores – atuação cooperativa com fornecedores potencialmente selecionados, para implementação de plano conjunto de melhorias que possibilite obter resultados efetivos de qualidade e menor custo total a longo prazo.

Custo total de propriedade – processo de identificação de considerações intangíveis de custo além dos elementos tradicionais: preço, transporte e ferramental. Isto envolve aspectos como não conformidades, atrasos de entrega, qualidade pobre e outros.

O objetivo é atribuir um valor definido a todos os eventos da compras para termos o custo total da propriedade da mercadoria ou serviço. Isto requer uma análise de custos muito refinada.

É apresentada no Quadro 1, uma síntese comparativa das estratégias de compras e sua convergência com a estratégia da empresa através dos vários modelos de produção.

Paradigma da produção artesanal (até metade do século XVIII)

Produção de mercadorias conforme a habilidade individual do artesão e suas ferramentas; compra pessoal e oportunista, sem preocupação de padrão de qualidade ou desempenho.

Paradigma da produção em massa (a partir da metade do século XVIII)

época	modelo de produção		estratégia de compras	
	Nome	foco principal	abordagem	foco principal
até anos 40	Produção em massa	Grandes volumes de poucos produtos	competição oportunista (arm's length)	obter o máximo ganho a cada compra múltiplos fornecedores
	Produção Contínua	Altíssimos volumes do mesmo produto		
	Produção em lotes	Um produto por vez em seqüência economicamente viável		
	Produção Jobbing	Variedade de produtos em baixos volumes		
	Produção por projetos	Produto específico Por longo tempo de produção		
a partir dos anos 40	Toyotismo	eliminação dos desperdícios	fornecedores exclusivos integrados	ganhos conjuntos a longo prazo
A partir dos anos 80	Uddevallaísmo	produtividade- grupos semi-autônomos	poucos fornecedores de subconjuntos	relacionamento de longo prazo
	Manufatura Flexível	máxima automação	fornecedores integrados no processo	melhorias contínuas a longo prazo
	Especialização Flexível	racionalizar com máquinas universais	colaboradores quando necessário	redução de custo e atender demanda
a partir dos anos 90	Produção Enxuta	mínimo uso de todos os recursos	alta dependência de parcerias	relacionamento de longo prazo
	Manufatura Ágil	produção customizada e inovadora	parceiros com a mesma estratégia	relacionamento de longo prazo
	Produção Multi-focada	integração flexível externa e interna	parceiros com a mesma estratégia	relacionamento de longo prazo
	Consórcio Modular	fornecedores realizam o processo produtivo	integração total dos fornecedores	relacionamento de longo prazo
	Condomínio Industrial	Fornecedores presentes na planta	forte integração dos fornecedores	relacionamento de longo prazo

Quadro 5– as estratégias de compras e os modelos de produção

3.2 – O RELACIONAMENTO COMPRADOR-FORNECEDOR

Após o término da IIa. Grande Guerra, as empresas industriais japonesas passaram a se organizar num sistema denominado “*keiretsu*”, composto por um grupo de empresas de diferentes setores econômicos unidos por uma estreita cooperação entre si, tanto nas transações formais quanto nos relacionamentos informais (Monczka et al., 1998).

Este tipo de relacionamento influenciou os compradores das empresas americanas que passaram a desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores, abandonando o tradicional e predominante relacionamento ocasional oportunista (*arm's lenght*).

O relacionamento próximo das firmas propiciava uma ampla troca de informações entre comprador e fornecedor, possibilitava o desenvolvimento de um clima de confiança mútua, que viabilizava o trabalho conjunto de inovação nos produtos e processos tecnológicos.

Somente a partir dos anos 90, o relacionamento comprador-fornecedor passou a ser o fator central das estratégias de compras, tendo recebido grande atenção da literatura científica.

Olsen e Ellram (1997) nos apresenta uma avaliação das diferentes abordagens de pesquisas realizadas em compras e marketing, mostrando a necessidade de maior aproximação destas pesquisas pois vendas e compras representam imagens espectrais com relações aos seus processos, onde podemos identificar três áreas recorrentes:

- características e benefícios dos relacionamentos comprador-fornecedor;
- estabelecimento e desenvolvimento do relacionamento comprador-fornecedor;
- gerenciamento dos relacionamentos comprador-fornecedor.

No estabelecimento e desenvolvimento do relacionamento comprador-fornecedor, os custos de transação são utilizados na investigação do direcionamento para longo prazo e quanto

ao nível de colaboração entre comprador e fornecedor, uma vez que são considerados os seguintes fatores: Investimentos específicos; Continuidade esperada; Incerteza percebida; Confiança; Dependência mútua.

Adicionalmente é também destacado por Olsen e Ellram (1997) a atenção que se deve ter no estabelecimento do relacionamento comprador-fornecedor quanto aos critérios utilizados na seleção dos fornecedores, principalmente quanto às questões de comprometimento, coordenação, confiança, poder, dependência, resolução de conflitos, bem como o tipo de relacionamento estratégico que deveremos adotar.

O conceito da teoria de Custos de Transação (Williamson, 1985), focaliza a minimização dos custos de transação entre as firmas considerando as estruturas de governança: mercado (relacionamento de curto prazo – compras competitivas oportunistas), governança bilateral (relacionamentos de longo prazo – parcerias) ou integração vertical (relacionamentos internos da firma).

Price (1996) apresenta uma categorização das firmas segundo o relacionamento estabelecido pela comunicação mútua de informações. Para tanto, considera a integração de duas abordagens: o contexto antropológico relacionando a comunicação e o processamento das informações; e o contexto da forma legal das firmas e o seu relacionamentos.

Cox (1996) apresenta uma tipologia dos relacionamentos comprador-fornecedor com base na especificidade dos ativos, estabelecida na Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985), que deve ser objeto dos contratos que formalizam tais relacionamentos.

Alta especificidade dos ativos - está ligada diretamente às competências essenciais da empresa onde os relacionamentos contratuais são internos tendo como limite externo as fusões e aquisições de fornecedores.

Média especificidade dos ativos - está ligada às competências complementares da empresa, onde os relacionamentos contratuais são externos à empresa, estabelecidos em forma de parcerias com os fornecedores (*partnership*) em diferentes graus de intensidade, abrangência e duração:

- ***Fornecedor preferencial*** – a base de fornecimento é formada de um número restrito de fornecedores, havendo uma hierarquia de preferência no estabelecimento dos contratos
- ***Fornecedor único*** – o fornecimento é realizado por uma única fonte com base num contrato detalhado negociado especificamente para o fornecimento.
- ***Rede de fornecimento*** – o fornecimento é realizado por uma única fonte com integração vertical tendo com base um contrato cuja negociação e detalhamento prevêm os múltiplos subfornecedores agregados que asseguram o fornecimento.
- ***Aliança estratégica*** – o fornecimento é feito por uma única fonte com envolvimento de recursos (físicos, financeiros, tecnológicos e humanos) de ambos os parceiros, comprador e fornecedor, para um objetivo comum definido num contrato negociado e detalhado especificamente para tal fornecimento (“*joint ventures*”).

Baixa especificidade dos ativos - está ligada às competências residuais da empresa, cuja necessidade é atendida externamente através de relacionamentos oportunistas e competitivos de curto prazo, utilizando os vários fornecedores existentes no mercado competitivo.

No Quadro 2, é apresentada síntese esquemática da variação do relacionamento comprador-fornecedor como um continuum de intensidade, na especificidade dos ativos necessários à empresa e a estratégia de compras correspondente ao tipo de relacionamento comprador-fornecedor adequada, no seu alinhamento com as competências essenciais da empresa presentes na sua estratégia competitiva.

<i>contratos externos</i>					<i>contratos internos</i>
especificidade dos ativos					
Baixa	Média				Alta
fronteira da fixa				alianças estratégicas	fusões e aquisições
			rede de fornecimento		
		fornecedor único			
	fornecedor preferencial				
Concorrência					
curto prazo	parcerias de longo prazo (fronteira variável)				
competência da empresa					
Residuais	Complementares				essenciais
múltiplos fornecedores no mercado competitivo	número restrito de fornecedores	fornecedor único negociado	fornecedor único negociado com integração vertical	Joint venture negociada	função interna da empresa

Quadro 6- A especificidade dos ativos e os relacionamentos comprador-fornecedor

Conclui-se então, que o estabelecimento do relacionamento comprador-fornecedor deve estar baseado no alinhamento da estratégia de compras com a estratégia competitiva da empresa. Atualmente todas as estratégias de compras enfatizam a necessidade de relacionamento colaborativo de longo prazo para assegurar as estratégia de produção. Para tanto o processo de seleção do fornecedor como elemento fundamental do estabelecimento do relacionamento comprador-fornecedor (Lamming et al., 1996), deve considerar os seguintes aspectos essenciais:

- Troca de informações necessárias e processo de comunicação
- Confiança e dependência mútua real e percebida.
- Especificidade necessária de ativos.

3.3 – A AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Uma das mais importantes funções de compras é a avaliação e seleção dos fornecedores. Crosby (1989) afirma que 50% dos problemas de qualidade de uma empresa são devidos à má seleção e gestão da base de fornecedores.

É importante distinguir entre um sistema de avaliação contínua do fornecedor e o sistema de avaliação e seleção de introdução de um novo fornecedor na empresa através da primeira compra. O presente trabalho estará focalizando a avaliação e seleção do novo fornecedor.

Monczka et al. (1998) propõem um modelo para o processo de avaliação e seleção de fornecedor conforme a Figura 5.

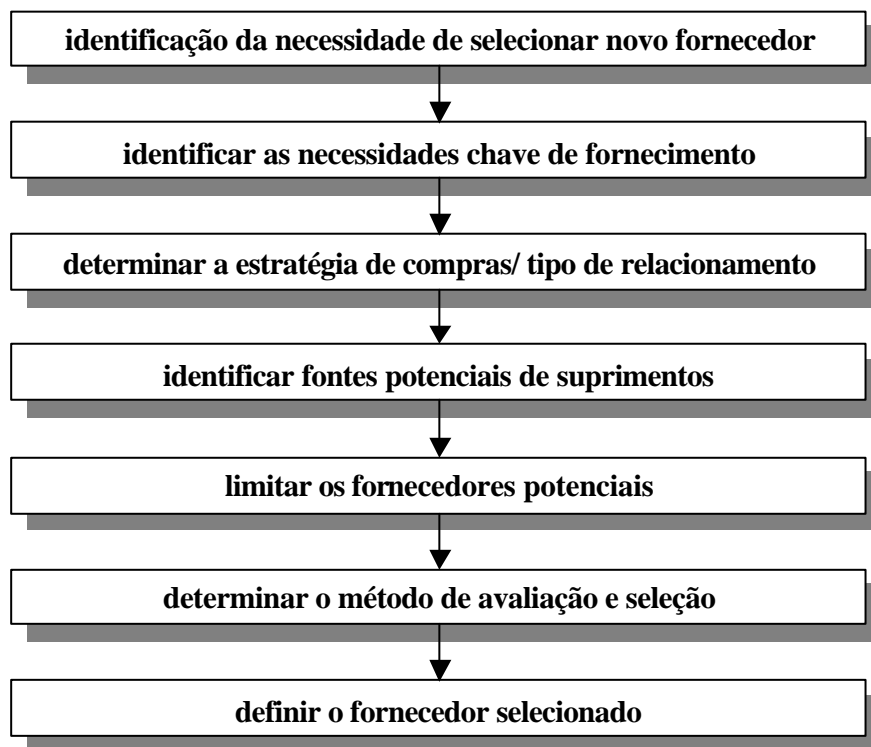


Figura 5 – processo de avaliação e seleção de fornecedor

O primeiro passo do processo de avaliação e seleção de um novo fornecedor é o reconhecimento desta necessidade pela empresa, bem como dos requisitos fundamentais que devem fundamentar essa necessidade.

O presente trabalho o objetivo de contribuir com um método de avaliação e seleção que atenda às necessidades complexas da empresa através do exame detalhado dos fatores envolvidos nos custos de transação entre o comprador e fornecedor.

Desta forma, é também possível estabelecer um relacionamento de longo prazo como suporte fundamental à estratégia de compras alinhada à estratégia competitiva da empresa.

Wilson (1994) apresenta um conjunto de critérios (medidos segundo uma escala com três níveis desejáveis: alto, moderado, baixo) a serem utilizados na seleção de fornecedores para as compras industriais de:

- Critério econômico = preço
- Critério de desempenho = qualidade
- Critério integrativo = possibilidade de fornecer o produto
- Critério adaptativo = possibilidade de entregar o produto

Para selecionar o fornecedor é necessário ajustar a ponderação dos critérios acima, considerando o produto a ser fornecido, segundo a classificação sugerida por Lehman e O'Shaughnessy's (1974, apud Wilson, 1994):

- produtos rotineiros (especificação definida e utilização já aprendida);
- produtos em adaptação (especificação definida mas a utilização está sendo aprendida);
- produtos de desempenho (desempenho esperado ainda não confirmado);
- produtos políticos (investimentos com participação de outras áreas funcionais).

Pode-se concluir então, que os fornecedores que atenderem aos critérios acima proporcionam menores custos de transação, pois reduziram a especificidade de recursos utilizados para suportar os seus fornecimentos.

Além disto, minimizaram o oportunismo existente no relacionamento com seus clientes, ao compartilharem com estes, as informações suficientes que asseguram o fornecimento sem adoção de complexas salvaguardas e reduzindo as estruturas de governança que necessárias à consecução do contrato de fornecimento.

Hirakubo e Kublin (1998) apresentam dois conjuntos distintos de critérios que devem ser considerados na avaliação e seleção de fornecedores, baseados nas características dos produtos a serem adquiridos: itens padrão e itens especiais e itens especiais.

Itens padrão – especificação usual e conhecida no mercado, produzidos por vários fornecedores que devem ser avaliados e selecionados segundo os critérios de: *qualidade* – *preço inicial oferecido* – *entrega*.

Itens especiais – especificação não usual e produzidos sob encomenda por poucos fornecedores que devem ser avaliados e selecionados segundo os critérios de: *capacidade de projeto* – *capacidade técnica* – *capacidade de produção* – *capacidade de redução de custos* – *conhecimento do produto* – *relacionamentos no mercado* – *experiência* – *localização* – *reciprocidade* – *relações de equidade* – *atuação como parceiro*.

No atual ambiente competitivo, onde a inovação, a qualidade, a flexibilidade e os custos reduzidos, são um grande desafio da empresa industrial, pode-se concluir que a maioria dos itens críticos comprados pelas empresas têm características especiais para suportar a dinâmica da variedade de necessidades da empresa.

Ao formularmos as estratégias de compras, a avaliação e a seleção dos fornecedores adquire relevante papel na estratégia competitiva da empresa, requerendo um modelo adequado de seleção de fornecedores.

Boer et al. (1998) assim, propõem um conjunto de propriedades que necessariamente devem compor o modelo de seleção dos fornecedores:

1. O número de critérios e sua natureza - as decisões a serem tomadas na seleção do fornecedor são complexas pelo fato de haver múltiplos critérios a serem considerados no processo (Weber et al., 1991); estes critérios podem ter dimensões quantitativas e qualitativas, podendo inclusive serem conflitantes. A abordagem estratégica de compras enfatizando o papel fundamental do relacionamento de longo prazo comprador-fornecedor, impõe a necessidade de considerar múltiplos critérios na seleção do fornecedor e não simplesmente considerar os critérios tradicionais tais como preço e qualidade (Ellram, 1990).

2. A interdependência das decisões - face ao papel estratégico crescente das compras na empresa, suas decisões de contratação e seleção de fornecedores estão cada vez mais interdependentes com as outras funções estratégicas da empresa, para assegurar competitividade (Kingsman, 1985 apud Boer, 1998). A questão da decisão inicial quanto ao número de fornecedores, tipo de relacionamento a ser estabelecido, está inter-relacionada com as de mais funções na empresa com influência direta nos resultados da empresa.

3. O tipo da regra de decisão utilizado - duas regras de decisão podem ser utilizadas: regras de decisão compensatórias (para obtermos uma solução ótima); regras de decisão não compensatórias (o escore ruim de um critério não pode ser compensado pelo bom escore de outro critério). Segundo Kingsman (1985, apud Boer, 1998) os problemas de compras têm um grau de complexidade variável, tornando difícil a definição dos critérios otimizantes. Brand (1992, apud Boer, 1998) recomenda após pesquisa empírica, que sejam

utilizadas regras compensatórias e não compensatórias no modelo de seleção de fornecedores.

4. O número dos tomadores de decisão - pela complexidade envolvida no processo e impacto na estratégia competitiva da empresa, devem participar do processo de decisão na escolha do fornecedor, todos os responsáveis pelas diferentes visões da realidade da empresa, tais como: Compras, *Marketing*, Produção, Finanças, Jurídico e Controladoria.

5. Os diferentes tipos de incerteza - a tomada de decisão está sempre envolvida em incerteza, que pode se manifestar de várias formas: imprecisão (a dificuldade de determinar o score de determinado critério de decisão devido ao seu alto grau de precisão ou incapacidade de expressar uma preferência); indeterminação (a real determinação de um critério é resultado de uma escolha arbitrária).

A revisão da literatura segundo Boer (1998), apresenta alguns dos modelos utilizados na seleção de fornecedores que classificaremos quanto aos critérios utilizados para a avaliação dos fornecedores em: modelos unidimensionais – que consideram apenas um critério para selecionar os fornecedores (ver Quadro 8) e modelos multidimensionais – que consideram dois ou mais critérios para selecionar os fornecedores (ver Quadro 9).

<i>Modelo</i>	<i>Estrutura de decisão</i>	<i>Regra de decisão</i>	<i>conceito da incerteza</i>
índice de custo	Isolada	Otimizante	Determinístico
lote econômico	Isolada	Otimizante	Estocástico
custo total de propriedade	isolada	Otimizante	Determinístico

Quadro 7 – modelos unidimensionais de seleção de fornecedores

<i>Modelo</i>	<i>estrutura de decisão</i>	<i>Regra de decisão</i>	<i>conceito de incerteza</i>
Categorização	isolada	Escolha não formal	determinístico
<i>ponderação linear</i>	isolada	<i>Compensatória</i>	<i>determinístico/estocástico</i>
programação matemática	alocação das ordens	otimizante	determinístico

Quadro 8 – modelos multidimensionais de seleção de fornecedores

3.4 – O PROCESSO DE SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

A preocupação com o processo de seleção de fornecedores nas empresas industriais estimulou os pesquisadores a desenvolverem modelos de suporte à tomada de decisão que permitissem a maior eficiência possível no processo.

Assim, a literatura apresenta modelos unidimensionais (utilizam um único critério para a tomada de decisão) e modelos multidimensionais (utilizam vários critérios para a tomada de decisão) que possibilitam a integração dos fatores considerados na avaliação.

MODELOS UNIDIMENSIONAIS

Os modelos unidimensionais que utilizam um único critério para a seleção dos fornecedores, são os modelos mais tradicionais utilizados pelos compradores desde a década de 60.

Segundo Weber et al. (1991) estes modelos utilizam geralmente o critério de menor custo: método do índice de custo (*Cost-ratio Method*), método da árvore de decisão (*Decision Tree Method*) e o método do custo total de propriedade (*Total Cost of Ownership*) – ou o critério da quantidade ótima: o método do lote econômico (*EOQ = Economic Order Quantity*), que serão detalhados abaixo.

Método do índice de custo

Segundo Zenz (1994), Heinritz et al. (1991) e Weber et al. (1991) o método do índice de custo tem como objetivo relacionar o preço de compra de cada fornecedor com todos os custos de compras incorridos e correspondentes à esta determinada compra. O fornecedor que apresente o menor índice de custo deve ser o escolhido.

As categorias de custos normalmente consideradas para esta avaliação são: qualidade, entrega, serviço e preço.

Qualidade – representam os custos de recuperação de peças defeituosas entregues pelo fornecedor ou de prevenção de peças defeituosas, com relação ao total anual de compras realizadas junto a este fornecedor. Este valor é representado por um índice percentual (%) a ser acrescido ao preço apresentado pelo fornecedor.

Entrega – representam os custos gerais de telefonemas, visitas ao fornecedor e outras ações que permitiram a realização das entregas como previstas, com relação ao total anual de compras realizadas deste fornecedor. Este valor é representado por um índice percentual (%) a ser acrescido ao preço do fornecedor.

Serviço – representam os custos de fatores subjetivos como capacidade de expansão de produção, estabilidade da mão de obra, garantias, estabilidade financeira, estoque médio, atendimento em prazos curtos.

Estabelecer um critério ponderado de importância a cada um destes fatores (total de 100%); fixar um nível de serviço esperado no cômputo global para cada fornecedor como norma (aceitável igual ou acima de 70% e não aceitável abaixo desta valor); o valor apurado para cada fornecedor deverá ser comparado com o limite da norma e sobre o valor excedente ou faltante com relação à base de 100% aplicar um valor percentual (é usual utilizar 10%).

O valor resultante é um índice percentual (%) que deverá ser acrescido ou deduzido do preço apresentado pelo fornecedor.

Como se pode observar, a decisão é sempre tomada comparando-se os diversos índices de custos apurados entre os vários fornecedores, selecionando-se o de menor custo, que representa uma regra de decisão otimizante e isolada.

Assim, este modelo apresenta uma vantagem com relação à sua simplicidade de aplicação além de ser determinístico, lidando com baixa incerteza e complexidade pois considera somente os dados já conhecidos do fornecedor.

A desvantagem deste modelo é a impossibilidade de sua aplicação na seleção inicial de fornecedores de longo prazo, onde há grande complexidade de fatores objetivos e subjetivos envolvidos na tomada de decisão, num ambiente de incerteza.

Método do Lote Econômico

Leenders e Fearon (1997), Zenz (1994), Heinritz et al. (1991), Monczka (1998) e Weber (1991) apresentam o modelo do lote econômico como um dos mais utilizados durante as décadas de 60 e 70. Este modelo considera o custo de executar a compra de um determinado e o custo de manter o estoque.

A fórmula de calcular a quantidade a comprar do fornecedor com relação à demanda anual, sofre a influência do preço unitário, o custo de emitir o pedido de compras para cada fornecedor conforme mostrado pela Equação 1.

$$Q = \sqrt{\frac{2RS}{KC}}$$

R = demanda anual (unidades)

K = % anual de manter estoques

S = custo de colocação de pedido (R\$)

C = preço unitário do produto (R\$)

Equação 1 – cálculo da quantidade do lote econômico de compras

O princípio básico deste método está na invariabilidade das condições ambientais operacionais, considerando estável a demanda anual e o custo percentual de manter estoques, por todo o período considerado.

Ao comparar os vários fornecedores, temos como variáveis os diferentes preços ofertados pelos fornecedores e o custo de emitir pedido (maior ou menor esforço para negociar com cada fornecedor).

Desta forma o fornecedor que através de seu preço e do esforço de colocação do pedido, tiver a menor quantidade de compra calculada pela Equação 1, será o fornecedor selecionado.

Este método foi largamente utilizado até os anos 70, quando a instabilidade do ambiente de negócios e o aumento da competitividade, impuseram à empresas industriais a necessidade de considerarem muitos outros fatores que possibilitassem maior segurança na seleção dos seus fornecedores.

Pelo fato de ter com princípio básico a certeza da demanda e sendo um método otimizante, a sua aplicação é muito simples e objetiva, dispensando outros critérios e interdependência com outras funções da empresa.

A turbulência competitiva do mercado, se reflete na flutuação constante da demanda, o que impede a utilização eficiente deste método na seleção de fornecedores.

Método do custo total da propriedade

Ellram (1994), Leenders e Fearon (1997) e Monczka (1998) apresentam um método de seleção de fornecedores baseado no custo total da aquisição para o comprador, considerando os fatores relevantes de custos.

Estes custos devem ser estimados quando da seleção inicial do fornecedor considerando a administração de compras, seguimento de compras, transporte interno, inspeção e testes, retrabalhos, estocagem, sucateamento, atrasos, serviços e perda de vendas.

O preço pago ao fornecedor adicionado destes custos representa o custo total da propriedade.

Para a aplicação deste método a área de compras da empresa deve desenvolver um quadro de trabalho complexo de fatores variados que envolvam a compra, não considerando simplesmente o preço.

Apesar do conceito de custos estar bastante difundido nas empresas industriais como critério de seleção de fornecedores, os fatores considerados na sua composição variam muito de empresa para empresa.

Ellram (1994) apresenta um conjunto de elementos que devem compor o custo total da compra, devendo ser considerados em cada empresa ao estabelecer o seu método específico:

- Preço a pagar ao fornecedor
- Custo de transporte
- Tributos e descontos
- Planejamento de compras
- Execução da compra
- Controle interno de qualidade
- Armazenagem – manuseio/ administração/ obsolescência/ estoque
- Prazo de entrega
- Materiais defeituosos

As vantagens apresentadas por este método são:

- selecionar fornecedores com base em considerações de custo total, podendo-se adicionalmente comparar com o custo de produção interna;
- melhorar o desempenho do fornecedor pela identificação de áreas de oportunidade com definição de responsabilidade pela ação corretiva;

- definir claramente expectativas e comunicando-as ao fornecedor; - ter controle mais efetivo sobre os fatores de custo que não os preços;
- definir fornecedores preferenciais pelo mérito do desempenho;
- introdução do conceito de medição de custo como ferramenta poderosa na tomada de decisão.

Por outro lado podem ser destacados os seguintes aspectos desfavoráveis à utilização deste método:

- necessidade da mensuração dos custos de algumas atividades subjetivas do processo de compras;
- a imprecisão na apuração ou estimativa dos elementos de custos necessários em função dos sistemas limitados de custeio das empresas;
- a necessidade de atualização de inúmeros fatores de custos gerados por atividades de avaliação intangível;
- a decisão é unidimensional, não considerando outros fenômenos presentes na complexa decisão de selecionar fornecedores, bem como a interdependência das outras funções da empresa, impossibilitando a convergência estratégica.

Pode-se concluir então, que os modelos unidimensionais são otimizantes e determinísticos ao adotarem critério único de decisão na seleção dos fornecedores, independente dos fatores que o compõem.

Este fato elimina a interdependência das outras funções da empresa ao reduzir a tomada de decisão a uma única pessoa, afetando assim o alinhamento das estratégias de compras e da empresa, não recomendando a sua utilização nos relacionamentos comprador-fornecedor de longo prazo.

OS MODELOS MULTIDIMENSIONAIS

Os modelos de seleção de fornecedores multidimensionais são aqueles que consideram mais de um critério no processo de tomada de decisão, necessários para melhor compreensão dos diferentes fatores que determinam a capacidade de desempenho, filosofia de gestão e perpetuação competitiva, conforme nos apresenta Monczka (1998):

- Eficácia do sistema de gestão
- Capacitação dos empregados
- Estrutura de custos
- Filosofia da gestão total da qualidade
- Eficiência tecnológica e de processo
- Atendimento à regulamentação ambiental
- Estabilidade econômica e financeira
- Sistemas de programação e controle da produção
- Eficiência dos sistemas de informação
- Estratégias, políticas e técnicas de compras
- Potencial para parcerias de longo prazo

Segundo Zenz (1994) a seleção dos fornecedores faz parte da estratégia de compras, requerendo uma ação multidimensional de compras quanto aos fornecedores.

A estratégia de compras desta forma, deve considerar as seguintes abordagens, na seleção do modelo adequado para selecionar os fornecedores:

- Visão total da cadeia de suprimentos com foco no consumidor.
- A tecnologia utilizada pela empresa no projeto de seus produtos.
- Processo de revisão de componentes e materiais para maximizar a padronização.
- A sistemática competente multifuncional da análise comprar ou fazer.

- Técnicas de gestão com base no valor onde aplicáveis.

O modelo de categorização

Segundo Zenz (1994) e Youssef et al. (1996) este é um dos modelos mais tradicionais na seleção de fornecedores, porém o de menor precisão técnica.

Basicamente este modelo depende da habilidade pessoal do tomador de decisão de compras, com base na sua experiência histórica quanto ao desempenho do fornecedor.

Os critérios usualmente utilizados para este modelo são o preço, a qualidade e as entregas, relativas aos fornecimentos realizados, para os quais o comprador atribui individualmente um sistema simples de graduação do tipo: bom (+), neutro (0) ou insatisfatório (-).

Baseado nesta abordagem o fornecedor que obtiver o maior escore de graus “bom” (+) deverá ser escolhido para novos fornecimentos.

Embora este sistema seja qualitativo e de múltiplos critérios, necessita da manutenção de um arquivo de índices de desempenho para avaliações periódicas. Por outro lado é um método que requer poucos recursos para sua aplicação, sendo portanto largamente utilizado.

Suas desvantagens são: - a falta de formalização na escolha do fornecedor; - a não aplicação na escolha inicial dos fornecedores por se basear somente em dados históricos; - e a dependência exclusiva da opinião pessoal do tomador de decisão.

O modelo de ponderação linear

Segundo Leenders e Fearon (1997), Zenz (1994), este modelo é um dos mais tradicionais modelos para avaliar e selecionar fornecedores, pois permite quantificar e interligar vários critérios de avaliação, sejam objetivos ou subjetivos.

Assim, um grande número de fatores podem ser incluídos e seus pesos relativos podem ser expressos em termos numéricos, de tal forma que seja possível compor um índice de desempenho para cada fornecedor, possibilitando a comparação e conseqüente seleção.

Youssef et al. (1996) demonstram que a grande vantagem deste modelo é a sua aplicação a qualquer decisão de compras, devido à sua simplicidade matemática, conjugando vários critérios e fatores de decisão com baixo custo.

Comparado com outros modelos, o modelo de ponderação linear seria o mais indicado para uma tomada de decisão ótima. Entretanto, a sua fraqueza está na limitação das técnicas de mensuração e suas escalas.

Entretanto, Masella e Rangone (2000), Barbarasoglu (1997), Morita (1998) e Min (1994) apresentam a técnica MAH - Método de Análise Hierárquica (AHP – Analytic Hierarchy Process), para tomada de decisão.

Esta técnica utiliza um tratamento matemático mais elaborado na interligação dos fatores considerados na avaliação, bem como a prevalência hierárquica dos critérios de decisão, através de uma escala específica. Desta forma podemos dizer que as principais vantagens deste método para a avaliação e seleção de fornecedores são:

- Utilização de múltiplos fatores e critérios de avaliação.
- Possibilidade de utilizar medições qualitativas e quantitativas de forma integrada.
- Os pressupostos do modelo são consistentes com os dados experimentais disponíveis.
- Realizar previsões confirmadas por experimentos.
- Possibilita explicar comportamentos.

O modelo de programação matemática

Chaudry (1993) , Turner (1988) e Jayaraman (1999) apresentam diversas técnicas matemáticas, tais como programação linear, programação inteira e programação objetivo, como métodos adequados para lidar com as variáveis mais frequentes no processo de seleção de fornecedores: preço, entrega, qualidade e capacidade.

Estes métodos objetivam através de uma função matemática, otimizar de forma integrada as restrições individuais de cada critério adotado, como por exemplo limitação de capacidade do fornecedor, padrão mínimo de qualidade para aceitação e preço máximo aceitável.

A solução da função estabelecida no modelo, obtida por sucessivas interações que testam as várias combinações possíveis dos critérios utilizados.

Cada combinação possível é verificada com relação às restrições definidas, selecionando-se então a solução que atendendo às restrições otimize a função proposta (geralmente minimização de custo total).

Estes modelos têm a vantagem de serem otimizantes e considerarem múltiplas variáveis no processo de tomada de decisão na seleção dos fornecedores.

Sua desvantagem está no fato de não lidar com variáveis subjetivas, sujeitas a julgamentos e comportamentos pessoais de avaliação, como por exemplo o estilo de gestão dos fornecedores, a predisposição para cooperação, trabalho em equipe, dentre outras.

Os relacionamentos de longo prazo exigem a avaliação de fatores tangíveis e fatores intangíveis que compõem a complexidade das transações entre empresas industriais.

Pode-se concluir portanto, que estes modelos tem sua eficiência limitada na seleção de fornecedores para os relacionamento de curto prazo, onde predominam o oportunismo e a limitação de informações trocadas (Williamson, 1985), adotando-se portanto a otimização de fatores tangíveis e suas restrições.

Para possibilitar uma análise comparativa, no Quadro 10 é apresentada uma síntese esquemática das características e fatores utilizados nos diversos métodos aqui descritos.

Modelo de seleção de fornecedores	número e natureza dos critérios				integração com outras funções		regras de decisão		tomadores de decisão		tipo de incerteza	
	Critério único	Múltiplos critérios	Qualitativos	Quantitativos	Não previsto	Recomendado	Compensatórias	Otimizante	Único decisor	Participação Múltipla	Determinística	Estocástica
Índice de custo	///////			///////	///////			///////	///////		///////	
Lote econômico	///////			///////	///////			///////	///////		///////	
Árvore de decisão		///////		///////	///////			///////	///////			///////
Custo total		///////		///////	///////			///////	///////			///////
Categorização		///////	///////	///////	///////			///////	///////		///////	
Ponderação linear	///////	///////	///////	///////		///////	///////			///////	///////	///////
Prog. Matemática		///////	///////		///////			///////	///////		///////	
MAUT		///////	///////	///////		///////	///////			///////	///////	///////
DEA		///////	///////		///////			///////	///////		///////	

Elaborado pelo autor

/////// = previsto no modelo

Quadro 9 – quadro comparativo dos modelos de seleção de fornecedores

No processo de seleção dos fornecedores independente do método utilizado, a tomada de decisão é feita de forma matricial com a responsabilidade final da Área de Compras ou Suprimentos com o suporte das Áreas de Controle de Qualidade, Produção e Engenharia.

3.5 – OS FATORES CONSIDERADOS NA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Segundo Weber et al. (1991) até o final da década de 80 haviam sido identificados 23 fatores (Quadro 11) que eram utilizados na composição de diferentes critérios, segundo os interesses da empresas e dos tomadores de decisão no processo de seleção, para avaliação dos potenciais fornecedores.

Como podemos observar no atual ambiente competitivo é difícil ter sucesso na produção de bens com baixo custo e alta qualidade sem fornecedores adequados. Assim, uma das mais importantes decisões de compras é a seleção de um grupo competente de fornecedores; atividade complexa pois envolve diferentes fatores na tomada de decisão.

Posição	fator	Avaliação
1	Qualidade	extrema importância
2	Entrega	
3	Desempenho histórico	
4	Garantias e salvaguardas	
5	Capacidade produtiva	importância considerável
6	Preço	
7	Capacidade técnica	
8	Posição financeira	
9	Cumprir procedimentos	
10	Sistema de comunicação	
11	Reputação e posição no mercado	
12	Intenção de fazer negócios	importância média
13	Gestão e organização	
14	Controle operacional	
15	Assistência técnica	
16	Atitude	
17	Imagem percebida	
18	Habilidade de embalagem	
19	Histórico das relações industriais	pouca importância
20	Localização geográfica	
21	Total dos negócios realizados	
22	Apoio ao treinamento	
23	Colaboração recíproca	

Fonte: Weber et al. (1991)

Quadro 10 – fatores de avaliação de fornecedores

A necessidade de estabelecer relacionamentos mais intensos de longo prazo, por consequência mais complexos, impõe um conhecimento mais profundo e detalhado dos fornecedores desde seus aspectos estratégicos e organizacionais até detalhes operacionais mais simples.

Barbarosoglu (1997) considerou os seguintes fatores de avaliação dos fornecedores para projetos críticos de alta complexidade e longo prazo, criando uma estrutura hierárquica através de agrupamentos lógicos denominados atributos de influência:

Qualidade de entrega	Entrega
Análise de custos	Cooperação técnica
Equipamentos	Perfil do empregado
Comprometimento gerencial	Posição financeira
Melhorias de processo	Produção
Qualidade assegurada em compras	Desenvolvimento de produtos
Estoques	Qualidade assegurada de produção

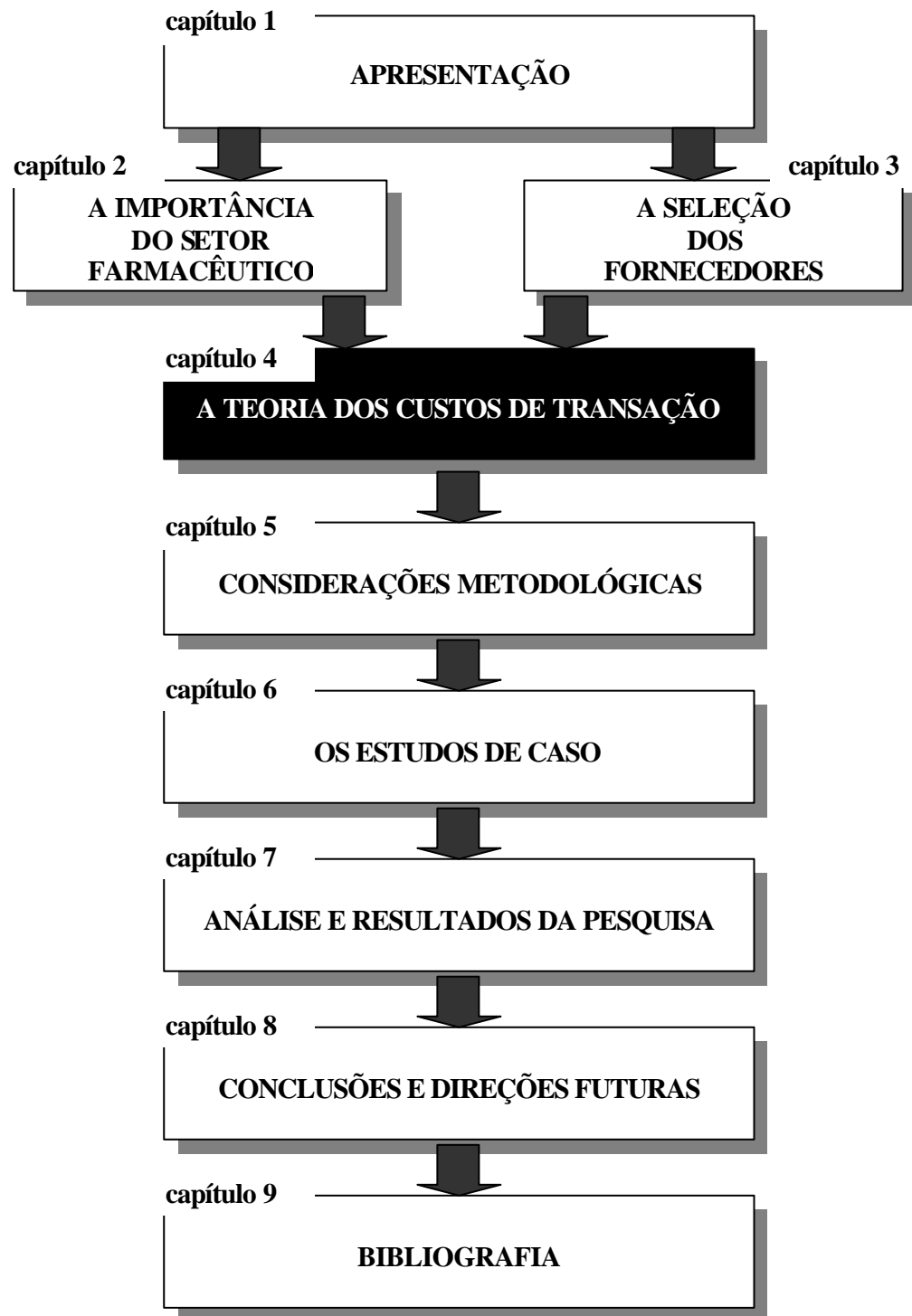
Braglia e Petroni (2000) utilizando uma abordagem de qualidade assegurada propõem selecionar fornecedores através dos seguintes atributos:

- Capacidade gerencial – qualidade gerencial e suas competências
- Instalações produtivas – tipo de instalação e capacidade
- Experiência – volume histórico de vendas e tipos de clientes
- Capacidade tecnológica – pesquisa e desenvolvimento de novos produtos
- Posição financeira – ativo permanente e capital de giro
- Localização geográfica – distância até a planta do comprador

Ellram (1997) apresenta um conjunto de fatores e critérios a serem utilizados na avaliação de fornecedores a serem selecionados para relacionamentos de longo prazo que, além daqueles fatores identificados por Weber (1991), incluem os seguintes fatores:

- Estabilidade financeira
- Sentimentos de confiança
- Atitude gerencial – foco no futuro
- Capacidade de inovação
- Compatibilidade dos vários níveis entre fornecedor-comprador
- Desempenho econômico
- Velocidade de desenvolvimento
- Riscos e salvaguardas relativas ao fornecedor
- Estrutura organizacional
- Referências de negócios
- Base de clientes do fornecedor
- Convergência estratégica

Pode-se assim, concluir que o conjunto de fatores a ser considerado na avaliação de fornecedores, deve conter os fatores tradicionais utilizados nas avaliações para relacionamentos de curto prazo (usualmente fatores objetivos e tangíveis, como preço, quantidade, prazo e qualidade) acrescidos de fatores subjetivos que deverão ser definidos e mensurados de forma conveniente para lidarmos com a incerteza do futuro num cenário de complexidade crescente, para o que o conceito da Teoria de Custos de Transação (Williamson, 1985) nos oferece uma contribuição valiosa, que será analisada com detalhes no capítulo seguinte.



CAPÍTULO 4

A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

4.1 – AS INSTITUIÇÕES ECONÔMICAS DO CAPITALISMO

Williamson (1985) apresenta uma nova abordagem das instituições econômicas no capitalismo focada nos custos das suas transações, ao contrário da concepção tradicional que explica as instituições econômicas como resultantes dos interesses de classes sociais, desenvolvimento tecnológico e/ou monopólio do poder.

Esta abordagem considera os custos envolvidos nas transações e o esforço das instituições econômicas para reduzi-los.

Uma transação ocorre quando um bem ou serviço tem a sua propriedade transferida através de uma interface tecnologicamente separável, sendo assim o foco do esforço de redução de seus custos no atendimento aos objetivos da organização. Desta maneira quanto melhor conhecermos estas interfaces mais suavemente se realizarão as transferências.

Esta abordagem tem origem na explicação da “firma” estabelecida por Coase (1937), como sendo o resultado de uma falha natural do mercado devido aos “*custos de mercado*” (renomeado por Williamson como “*custos de transação*”) ou seja, os custos de realização das trocas no mercado.

Estes custos consistiam na identificação dos preços relevantes dos fatores de produção e da negociação e encerramento de cada contrato celebrado para cada transação de troca.

O tamanho das firmas está limitado à quantidade de transações que podem realizar com custo interno menor. Quando uma firma cresce, o custo de organizar uma nova transação

interna pode crescer até um ponto tal, onde não seja mais viável em termos de custo, organizar internamente esta transação; portanto deveremos organizar esta transação no mercado.

A firma deve lidar com uma quantidade máxima de transações sem perder a melhor utilização dos seus fatores de produção.

Portanto, o custo de organizar internamente transações adicionais pode crescer até que estas transações sejam incompatíveis com aquelas já organizadas; até que elas não se ajustem fisicamente no espaço; e até que a probabilidade de mudanças nos preços relevantes dos diferentes fatores de produção aumente. Assim, a integração vertical ou horizontal ocorre quando a firma julgar ser mais eficiente.

A integração vertical ocorre quando é menor o custo de organizar a transação internamente com indivíduos ou com outras firmas, o que anteriormente era organizado pelo mercado.

A integração horizontal ocorre quando é menor o custo de organizar transações de um novo produto do que organizar transações adicionais do velho produto.

Desta forma, segundo Coase (1937), as firmas surgem e crescem para resolver as falhas do mercado. Suas fronteiras e tamanho dependem dos custos da governança interna versus alocações do mercado.

DEFINIÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Segundo mostra Stanley (1998) os custos de transação são os custos decorrentes da negociação, monitoramento e administração dos contratos.

Estes custos entre a firma compradora e a firma fornecedora irão determinar em essência, se a produção deve ser realizada dentro da empresa ou se os bens e serviços devem ser comprados e vendidos através do mercado usando terceiros.

Se o mercado falhar, Coase (1937, apud Stanley) enfatiza a importância de uma definição precisa dos direitos de propriedade (que definem a posse e não somente o uso), para o estabelecimento de um ambiente institucional de contratação favorável.

Han (1997) apresenta os custos de transação como uma perspectiva alternativa ao clássico conceito de firma como um sistema de gestão dos fatores primários de produção – recursos, mão de obra e capital.

Assim, a perspectiva dos custos de transação assume que a troca de bens e serviços é crítica e não a sua produção, em função da realidade dos mercados onde as transações entre comprador e vendedor são descritas como recorrentes no contexto de um relacionamento estável.

Para Sagari (1999) os custos de transação “são os custos de fazer negócios” ou “os custos de utilização do mercado”, não se referindo aos fatores de produção ou aos bens e serviços em si, mas focando a utilização dos mecanismos de produção e trocas.

Neste sentido podem ser vistos como resultantes do “atrito” relativo à movimentação dinâmica do sistema econômico.

Custos de transação são então, o resultado necessário do processo dinâmico do mercado e não podem ser eliminados inteiramente, mas reduzidos.

O nosso esforço nesse sentido deve ser o de reduzir os custos de transação através da racionalização dos vários procedimentos da contratação:

- Negociação, elaboração, execução e administração do contrato;

- Obtenção, processamento e análise de informações;
- Administração dos agentes envolvidos na transação;
- Solução eficiente das disputas contratuais decorrentes da transação;
- Formalização da utilização do mercado legal, ou evitar a detecção de uso do mercado informal.

Os custos de transação são determinados pelas instituições, isto é, pelos relacionamentos formais e informais na sociedade, pelas regras e tecnologias que os caracterizam.

Por outro lado, Hobbs (1996a) afirma que os custos de transação são simplesmente os custos de realizar qualquer troca, seja entre firmas no mercado ou a transferência de recursos entre estágios diferentes de uma firma verticalmente integrada.

Os custos de transação estão sempre presentes, independentemente da forma de organização econômica, isto é, no interior de uma firma verticalmente integrada, no mercado ou mesmo numa economia direcionada (poucas transações de mercado).

É importante notar que o termo “transação” é utilizado na teoria dos custos de transação, numa forma semântica de maior abrangência; as movimentações internas da firma são consideradas somente ações gerenciais.

Na abordagem dos custos de transações estas movimentações são tratadas como “transações internas da firma”.

Adicionalmente a teoria dos custos de transação reconhece que as transações não ocorrem sem “atrito”, e denomina os custos decorrentes deste fenômeno entre as firmas no mercado ou internamente às firmas, como custos de transação.

Para Williamson (1985) as firmas existem para transacionarem bens e serviços, para atender as falhas do mercado, que ocorrem devido aos altos custos de transação originados da coexistência da racionalidade limitada, do oportunismo e da especificidade dos ativos.

Pitelis e Pseiridis (1999) afirmam que a coexistência destas condições é representada pelas estruturas de governança necessárias na firma, que deve evoluir para ter poucas transações, além da racionalidade limitada, o oportunismo e a ociosidade reduzidos, obtendo assim ganhos nos custos de transação. A não ocorrência de uma destas condições, sugere que a contratação no mercado pode ser mais eficiente.

Conforme Williamson (1985) a economia nos custos de transação explica as mudanças nas estruturas organizacionais das firmas: a moderna firma multidivisional é resultante dos problemas de eficiência da firma unidivisional, resultando em dois tipos novos de firmas:

- uma administrando diversificados ativos em diferentes linhas vendas e;
- outra administrando investimentos estrangeiros diretos e transferência de tecnologia que representam o conglomerado e a firma multinacional.

A Teoria dos Custos de Transação é parte da Economia Neo-Institucional, que Williamson (1985) utilizou para focalizar as instituições mais importantes do capitalismo: as firmas, os mercados os seus relacionamento contratuais. Esta teoria apresenta vantagens para o estudo das organizações, ao ser comparada com outras abordagens, pois:

- É mais microanalítica;
- É mais sensível quanto aos pressupostos comportamentais;
- Introduce e desenvolve a importância econômica da especificidade dos ativos;
- Aborda mais a análise organizacional comparativa;
- Considera uma firma de negócios como estruturas de governança ao invés de função de produção;
- Coloca grande peso nas instituições ex post do contrato, em especial naquelas de ordem privada (comparadas com as de ordem legal).

O maior desenvolvimento da teoria dos custos de transação foi na empresa industrial, onde se pode observar os propósitos das suas relações contratuais (Williamson, 1985): monopólio (práticas com relação aos clientes e impacto desta prática nos concorrentes) e eficiência (com abordagens de alinhamento de incentivos e abordagens de economias de custos de transação).

Podemos concluir então, que os custos de transação são independentes dos custos de produção e decorrem das movimentações dos bens e serviços quer internamente à firma, quer no mercado nas trocas entre firmas, podendo ser classificados em custos de obtenção das informações, custos de negociação e custos de monitoramento.

4.2 – OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO “EX ANTE” E “EX POST”

O ANTIATRITAMENTO

Segundo Arrow (1969 apud Williamson, 1985) os custos de transação são “os custos de percorrer o sistema econômico”, que devem ser muito claramente distinguidos dos custos de produção.

Os custos de transação entre as firmas podem ser comparados ao fenômeno do atrito nos sistemas físicos, onde a forma de compreender os atributos de sua complexidade está no pressuposto da inexistência do atrito, o que pode ser adotado como estratégia de análise das transações entre as firmas, se considerarmos a inexistência de custo nessas transações.

A não consideração dos custos de transação nos leva a uma predisposição monopolista quando procuramos entender a firma apenas como função de produção.

A ORGANIZAÇÃO ECONÔMICA E O PROBLEMA DA CONTRATAÇÃO

O problema organizacional de contratação envolve dois tipos custos de transação que Williamson (1985) denominou de custos “ex ante” e “ex post” que apesar de se originarem de diferentes fatores, são interdependentes e devem ser tratados simultaneamente e não de forma seqüencial, estando presentes tanto nos contratos explícitos quanto nos contratos implícitos.

OS CUSTOS “EX ANTE”

Os custos de transação “ex ante” são aqueles incorridos pela firma no processo de preparação, negociação e definição de salvaguardas de um acordo contratual.

Com relação a este custos podemos ter um documento complexo que preveja inúmeras contingências e as adaptações apropriadas decorrentes de tais contingências, correspondentes a cada parte, previamente acordadas e formalizadas.

Preparação

Por preparação entendemos o processo de planejamento que antecede a negociação do contrato. Este planejamento deve incluir as etapas características para o atendimento de uma meta proposta; no nosso estudo, a criação de um contrato de fornecimento:

- Identificação detalhada do objeto do contrato
- Obtenção das informações e documentos necessários à negociação
- Estabelecimento das metas máximas e mínimas da negociação
- Avaliação dos pontos fracos e fortes das firmas envolvidas
- Escolha da estratégia adequada de negociação
- Estabelecimento da agenda de negociação e emissão do contrato

Ao dedicarmos grande cuidado na preparação da contratação estaremos estabelecendo os procedimentos adequados tanto na negociação do contrato quanto na previsão de salvaguardas necessárias para atendimento de contingências eventuais durante a vigência do contrato.

Por outro lado, se não dedicarmos muita atenção à etapa de preparação, estaremos realizando uma negociação que pode não atender aos nossos objetivos, bem como desenvolvendo salvaguardas insuficientes para o atendimento de eventuais contingências contratuais, gerando com isto conflitos imprevistos que necessitarão de esforços adicionais das firmas envolvidas para sua solução “*ex post*”.

Negociação

Segundo Lewicki (1998), o processo de negociação é a forma para a solução de conflitos, alternativamente à outra forma que é a força. Para tanto é necessário que existam as seguintes características:

Duas ou mais partes interdependentes – as partes envolvidas na negociação podem ter relacionamentos interpessoais, intragrupais ou intergrupais.

O conflito – que significa simplesmente a divergência de interesses entre as partes envolvidas na contratação, no nosso estudo, o comprador e o fornecedor.

O poder relativo entre as partes – capacidade de influir e modificar as convicções da outra parte fazendo com as coisas sejam feitas da forma que desejamos; a correta avaliação do poder relativo entre comprador e fornecedor influi diretamente na escolha da estratégia de negociação.

A comunicação – processo de alta complexidade entre os indivíduos, dependente dos códigos utilizados, da estruturação da mensagem e do canal utilizado. Os ruídos usuais na

comunicação (distrações, falhas semânticas, pressões psicológicas, tempo reduzido, comportamento agressivo e outros) podem provocar o rompimento do processo de comunicação levando à destruição da negociação.

O sucesso de uma negociação, além do planejamento e preparação necessários, depende de três fatores chave : o processo, estratégia e desempenho na mesa de negociação:

O processo de negociação – segundo Cohen (1980), Kolb (1993) e Pruitt (1981), existem dois processos de negociação: ganha-ganha (quando o objetivo é o máximo ganho das duas partes) e o ganha-perde (quando o objetivo é o máximo ganho de uma das partes).

A estratégia de negociação – segundo Lewicki (1985), Fisher e Ertel (1997) e Karras (1996), a estratégia de negociação deve estar alinhada com o processo selecionado, segundo os interesses das partes quanto aos relacionamentos ou aos resultados imediatos, como mostrado no Quadro 11.

<i>temos interesse no relacionamento?</i>	<i>sim</i>	CONCESSÃO		INTEGRADORA
			COMPROMISSO	
	<i>não</i>	INDIFERENÇA		DOMINADORA
		<i>não</i>	<i>temos interesse no resultado?</i>	<i>sim</i>

Fonte: Lewicki (1985)

Quadro 11 – Estratégias de negociação

As diferentes estratégias de negociação podem ser assim descritas:

Concessão – quando não há nenhum interesse em resultados, mas tenho o máximo interesse no estabelecimento ou manutenção do relacionamento. (geralmente utilizada ao

início da introdução um novo fornecedor que tem potencial para nos atender por longo prazo ou para manter um relacionamento relevante)

Dominadora – quando há o máximo interesse nos resultados e nenhum interesse em manter o relacionamento com o fornecedor (geralmente utilizada nas contratações de única vez ou nas contratações públicas).

Integradora – quando há o máximo interesse nos resultados e no relacionamento (geralmente utilizada na formação de parcerias de longo prazo).

Compromisso – quanto há relativo interesse no relacionamento e relativo interesse nos resultados (estratégia utilizada na maioria das compras industriais).

Segundo (Bazerman, Lewicki e Sheppard, 1991), há um comportamento determinado pela nossa personalidade composta de fatores racionais e emocionais, com os quais precisamos lidar forma integrada e equilibrada como suporte ao desenvolvimento dos movimentos da negociação. Marcondes (1993) nos propõe uma taxonomia (ver Quadros 16 e 17) para lidarmos de forma equilibrada com tais comportamentos.

<i>destruição por falta do fator de equilíbrio</i>	<i>fator de equilíbrio na negociação</i>	<i>destruição por uso excessivo do fator de equilíbrio</i>
Indefinição	Assertividade	imposição
Imprecisão	Lógica	rigidez

Quadro 12 - Fatores racionais – uso da assertividade e da lógica na negociação

<i>destruição por falta do fator de equilíbrio</i>	<i>fator de equilíbrio na negociação</i>	<i>destruição por uso excessivo do fator de equilíbrio</i>
Egoísmo	Empatia	altruísmo
Imprecisão	Atração	sedução

Quadro 13 - Fatores emocionais – uso da empatia e da atração na negociação

O uso integrado e equilibrado dos fatores comportamentais acima, possibilitam a manutenção do clima de negociação favorável à obtenção de um acordo satisfatório para o comprador e o fornecedor envolvidos no estabelecimento de relações de longo prazo (Fisher e Ury, 1991).

Definição das salvaguardas

As organizações devem direcionar esforços para o estabelecimento, “ex ante” na contratação, de remédios que possam atender eventuais contingências no decorrer do contrato.

Segundo Loader (1997), os relacionamentos de longo prazo reduzem riscos e diminuem os custos de transação, de forma que as salvaguardas adotadas para reduzir os riscos estarão ligadas diretamente à eficiência das estruturas de governança (ver Quadro 14) decorrentes da natureza das transações:

Para Loader (1997), as estruturas de governança as firmas presentes no mercado (exceto os Tribunais Jurídicos) ou componentes internas de firmas envolvidas nas transações que se dedicam às tarefas necessárias ao cumprimento dos contratos de fornecimento bem como à resolução de disputas contratuais que eventualmente surgem de divergências entre as partes.

Normalmente são considerados assim os setores que se dedicam à administração dos contratos da empresa, tanto do lado vendedor como do lado comprador; e à solução de disputas contratuais, assim denominados as entidades dedicadas à mediação e arbitragem.

Estas estruturas de governança fazem parte dos custos de transação “ex post” que Williamson (1985) destaca como sendo atividades necessárias à solucionar os problemas contratuais não previstos nas salvaguardas negociadas no contrato. Na abordagem de Williamson, nas compras padronizadas tradicionais, o próprio mercado funciona como

estrutura de governança pois, na falha do fornecedor em cumprir um contrato, o mesmo é cancelado e busca-se outro fornecedor dentre os vários disponíveis no mercado.

Natureza das transações	Tipo de contratação	Estrutura de governança
Padronizadas	Contratação clássica	Mercado
Ocasionais não padrão	Contratação neoclássica	Trilateral
Recorrentes não padrão	Contratação relacional	Bilateral/Unificada

Fonte: Loader (1997)

Quadro 14 - Estruturas de governança eficientes

Loader (1997) apresenta o relacionamento das transações de compras, o tipo de contratação utilizada e a estrutura de governança recomendada.

Natureza das transações

Padronizadas – compras ocasionais ou repetitivas de materiais ou equipamentos padronizados com ampla oferta no mercado.

Ocasionais não padrão – compras de materiais ou equipamento não padronizados.

Recorrentes não padrão – compras ou transferências repetitivas de materiais não padronizados.

Tipo de contratação

Contratação clássica – emissão de pedido de compra simples contendo apenas descrição padronizada do material ou equipamento, quantidade, preço e data de entrega.

Contratação neoclássica – emissão de contrato contendo a descrição específica detalhada do material ou equipamento, quantidade, preço, data de entrega, critérios de aceitação e instituição independente para arbitrar disputas (que não seja especificamente o Tribunal de Justiça).

Contratação relacional – emissão de contrato contendo descrição detalhada do material ou equipamento, quantidade, preço, data de entrega, critérios de aceitação, instruções para execução do contrato e salvaguardas para solução das disputas geradas por desvios contratuais.

Estruturas de governança

Mercado – o mercado oferece alternativas a serem utilizadas na ocorrência de um desvio contratual, que nos permite cancelar o contrato e buscar outro fornecedor.

Trilateral – o contrato é elaborado prevendo-se os critérios de aceitação e a instituição de arbitragem para resolver a disputa caso surja algum desvio contratual.

Bilateral/Unificada – as partes envolvidas no contrato criam estruturas organizacionais independentes ou unificadas para administrar a execução do contrato, para que o objetivo contratual seja alcançado com mínimo de desvios contratuais, atuando de forma preventiva nas etapas previstas no contrato, utilizando o conjunto de regras, critérios e salvaguardas previstas contratualmente. A eficiência da sua atuação está diretamente ligada ao custo resultante das transações necessárias à execução do contrato.

Os CUSTOS “EX POST”

Williamson (1985) nos apresenta os custos de transação “ex post”, como custos contingenciais que podem ter várias origens e se apresentam sob várias formas, dentre as quais as mais usuais são:

- Custos relativos às ações objetivas para reparar o desvio das transações contratuais e promover o seu alinhamento às especificações contratuais.
- Custos resultantes da barganha entre as partes quanto aos esforços bilaterais para corrigir os desvios contratuais.
- Custos relativos à preparação e operação das estruturas de governança (raramente os Tribunais de Justiça).
- Custos das garantias para assegurar o cumprimento do acordo contratual.

Um aspecto complexo na utilização dos custos “ex ante” e “ex post” é a sua interdependência, nos impondo a necessidade de uma abordagem simultânea e não sequencial, além da dificuldade de serem quantificados. Os custos de transação são sempre avaliados de forma institucional comparativa, concentrando a nossa atenção na diferença

entre os custos “ex ante” e “ex post” e não seus valores absolutos. A questão é se a organização empresarial, com suas práticas contratuais e estruturas de governança, está alinhada ou não com os atributos do processo de contratação, geradores dos custos de transação.

4.3 – OS ATRIBUTOS DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Williamson (1985) apresenta o processo de contratação como sendo decorrente do pressuposto comportamental existente nas trocas e nos atributos econômicos do bem ou serviço objeto da troca.

No pressuposto comportamental são destacados dois aspectos críticos para o processo de contratação: a competência cognitiva e o interesse próprio.

A teoria dos custos de transação assume que os agentes do processo, pela sua natureza humana estão sujeitos a uma racionalidade limitada e a um determinado oportunismo que é a situação em que se busca somente o interesse próprio com ganância.

A racionalidade limitada é definida por Simon (1957 apud Williamson, 1957) através de dois fatores fundamentais:

Incerteza informacional – que representa a impossibilidade de conhecermos todas as situações e as relações de causa e efeito.

Complexidade informacional – que representa a limitação físico do indivíduo processar ou utilizar todas as informações disponíveis.

Adicionalmente, a teoria dos custos de transação sustenta que é na condição da especificidade dos ativos que está a dimensão mais crítica para descrever as transações.

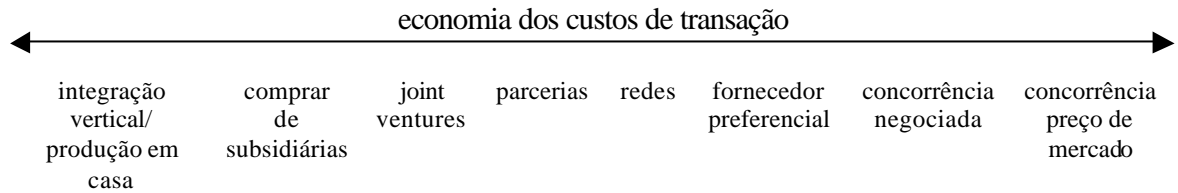
Estes três conceitos, a racionalidade limitada, o oportunismo e a especificidade dos ativos, representam, como nos mostra Dietrich (1994), os atributos fundamentais do processo de contratação, influenciando diretamente nas estruturas de governança, sendo assim os fatos geradores dos custos de transação.

Hobbs (1996a) nos apresenta uma definição dos conceitos básicos da teoria dos custos de transação:

- **Racionalidade limitada** – *representa a capacidade física limitada das pessoas avaliarem acuradamente todas as alternativas para uma tomada de decisão racional. Diretamente influenciada pela assimetria informacional (informações confidenciais de cada parte envolvida na troca)*
- **Oportunismo** – *representa a tendência que os indivíduos e as firmas tem como meta, de explorar uma situação para seu único e exclusivo benefício.*
- **Especificidade dos ativos** – *representa o investimento de recursos exclusivos para uma determinada troca com pouca ou nenhuma utilidade num uso alternativo.*

Parker e Hartley (1997) apresentam uma abordagem crítica quanto aos custos de transação na decisão de alocação de recursos; se internamente às firmas (hierarquias) ou se nos mercados. Para tanto deveremos considerar a racionalidade limitada, o oportunismo e a especificidade dos ativos presente nos relacionamentos comprador-fornecedor, associados ao sentimento de perdas relativas.

Isto leva a considerar a existência de um “continuum de compras” – ver Figura 6 – quanto ao esforço dos agentes envolvidos para reduzir os custos de transação.



Fonte: Parker e Hartley (1997)

Figura 6 – O continuum de compras

Quando há assimetria de informações entre comprador e fornecedor, se torna difícil negociar um contrato completo com as salvaguardas necessárias a atender os eventos incertos.

Isto se deve à forma oportunista de trocar informações para obter sempre alguma vantagem contratual, levando a outra parte a fazer investimentos restritos em ativos específicos pelo receio de ser explorado pela parte contratante e não poder amortizar estes custos no fornecimento contratado.

Adicionalmente Hobbs (1996b) e Larsen (2000) apresentam uma classificação alternativa para os custos de transação que ocorrem em diferentes estágios da transação como resultado dos “atritos” no sistema econômico:

Custos de informação – são os custos relativos à obtenção das informações necessárias para a realização da transação, tais como informações sobre os fornecedores, tendências de preços do mercado, volume de oferta de bens e serviços, capacidade produtiva dos fornecedores e outras.

Custos de negociação – são os custos incorridos no processo de execução da transação, como tempo dos agentes de compras envolvidos na preparação e execução da negociação, assessorias diversas que participam do processo de contratação, elaboração do contrato e outros.

Custos de monitoramento – surgem após a negociação e contratação da transação e tem por objetivo o atendimento dos termos contratuais pela outra parte envolvida

Bello et al. (1997) e Larsen (2000) apresentam os seguintes fatores presentes nos relacionamentos de trocas das organizações que geram os custos de transações:

- os investimentos específicos feitos para uma determinada transação e não podem facilmente ser reutilizados;
- a incerteza do ambiente que se refere à complexidade do mercado para prever as contingências futuras que possam modificar os relacionamentos entre as firmas;
- e a incerteza interna que se refere à dificuldade de garantir aderência e conformidade ao acordo contratado quando a execução das tarefas é feita externamente à organização.

Podemos concluir então, que uma classificação dos custos de transação para a seleção de fornecedores poderá utilizar conceitos chave descritos no Quadro 15:

Informações logísticas (racionalidade limitada) – representam os custos referentes à obtenção e processamento das informações críticas do fornecedor quanto ao atendimento das necessidades logísticas do comprador.

Estratégias de negociação (oportunismo) – representam os custos referentes ao planejamento e execução da negociação e contratação, incluindo a preparação e emissão do contrato contendo todas as regras da transação e salvaguardas para desvios contingenciais do contrato.

Especificidade dos recursos (especificidade dos ativos) – representam os custos referentes aos investimentos específicos necessários ao atendimento do objeto contratual.

Quadro 15- Conceitos chave dos Custos de Transação

4.4 – OS FATORES PRESENTES NAS TRANSAÇÕES DE COMPRAS

O conceito da teoria de Custos de Transação de Williamson (1985), estabelece que os custos de transação, são originados da ineficiência do mercado em realizar trocas de mercadorias entre as firmas, incluindo desta forma os custos associados à criação dos contratos, coordenação, monitoramento e controle das atividades do parceiro de negócio.

Uma firma compradora e uma firma fornecedora deverão desenvolver um relacionamento estável, quando os custos relativos à manutenção deste relacionamento forem menores do que os custos de comprar e vender num mercado aberto. A firma compradora busca minimizar os custos de localização, avaliação, seleção e desenvolvimento da capacitação dos fornecedores através do estabelecimento de relacionamento estável de longo prazo.

Assim, pode-se estabelecer os critérios de decisão na seleção de fornecedores (ver Figura 7): informações logísticas (obtenção, processamento e análise das informações necessárias à seleção do fornecedor); estratégias de negociação (comportamento em relação ao fornecedor); especificidade dos recursos (disponibilidade de recursos produtivos no fornecedor a ser avaliado).

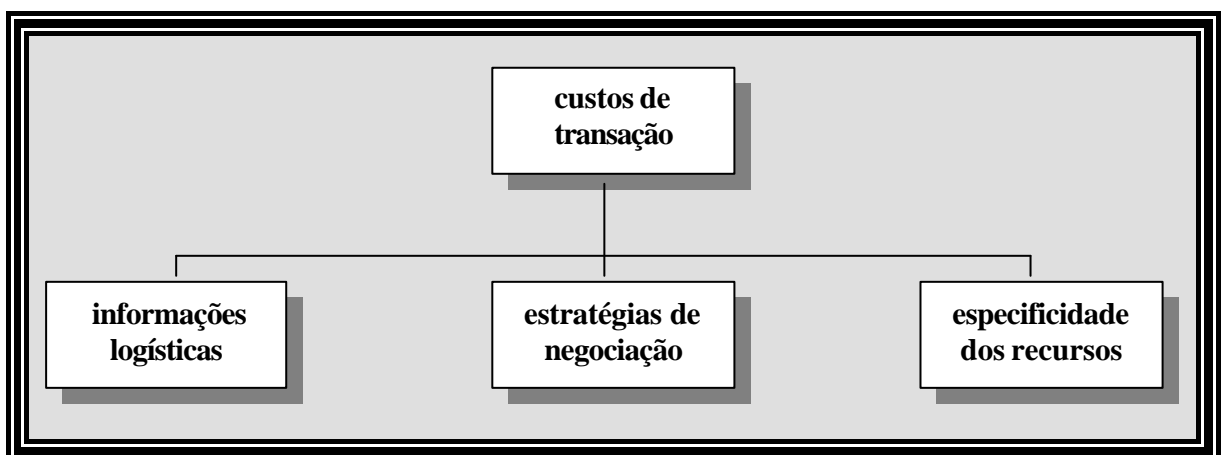


Figura 7 – Os Custos de Transação na Compra e Venda de Mercadorias

INFORMAÇÕES LOGÍSTICAS

Bowersox e Closs (1996), Johnson e Wood (1996), Ballou (1995) e Lambert (1997) apresentam os fatores básicos para estabelecermos um conjunto de informações logísticas necessárias para a realização das trocas de mercadorias entre as firmas através do mercado, com o menor custo da transação.

O compartilhamento das informações com o fornecedor, sua análise e interpretação e adequação, possibilitarão menores custo de transação no processo seleção pela redução da racionalidade limitada.

Neste trabalho adota-se a componente dos custos de transação - “Informações Logísticas” - como critério de avaliação dos fornecedores, composto dos seguintes atributos:

- especificações técnicas e padrões de qualidade
- padrões de preços, quantidades e prazos de entrega
- gestão e processamento dos pedidos dos clientes
- gestão dos estoques e armazenagem
- operações de distribuição dos fornecedores
- embarques e transporte
- estratégias e gestão de compras

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Lewicki (1994), Fisher e Ury (1991), Fisher e Ertel (1997), Karras (1998) e Mills (1993) apresentam os fatores básicos que permitem a realização de um processo de negociação eficiente no processo de seleção do fornecedor, que reduza o oportunismo sempre presente nas relações de compra e venda e assim possibilitando que as transações de mercadorias se efetivem com menores custos, pela redução do oportunismo presente nos relacionamentos comprador-fornecedor.

Neste trabalho adota-se a componente dos custos de transação - “Estratégias de negociação” - como critério de avaliação dos fornecedores, composto dos seguintes atributos:

- tipo de estratégia de negociação
- sistema de planejamento detalhado da negociação
- avaliação do poder de barganha relativo entre comprador e fornecedor
- canais e códigos de comunicação selecionados
- salvaguardas necessárias ao relacionamento de longo prazo
- modelo de contrato para formalizar o acordo

ESPECIFICIDADE DOS RECURSOS

Forker (1997), Cameron e Collins (1997), Aubert et al. (1996), Artz e Bush (2000), Saussier (2000) e Wilkins (1997) apresentam a “especificidade dos ativos” (também conhecido como “investimentos específicos de transação”) como a dimensão mais importante da Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985), uma vez que concorre para o aumento dos custos de transação independentemente do tipo governança.

Estes recursos são únicos para um particular fornecimento e de difícil realocação pelo fornecedor em outra atividade produtiva sem significativa degradação, perda de rendimento e valor.

No presente trabalho adota-se a componente dos custos de transação – “Especificidade dos recursos”- como critério de avaliação dos fornecedores, composto dos seguintes atributos:

- especificidade de ativos físicos
- recursos humanos especialistas
- especificidade tecnológica
- estruturas de governança necessárias

Utilizando-se então, os atributos sugeridos pelo conceito da teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985) e pelas diferentes abordagens observadas na revisão da literatura referente à seleção de fornecedores, pode-se estabelecer o seguinte quadro analítico detalhado dos fatores críticos de avaliação dos fornecedores que deu suporte à realização da pesquisa empírica:

INFORMAÇÕES LOGÍSTICAS

Especificações técnicas e qualidade

- Descrição das características físico-químicas do produto
- Norma de projeto e produção do produto
- Desenhos e folhas de dados
- Índices de desempenho do produto
- Critérios de aceitação do produto

Padrões de fornecimento do mercado

- Preços vigentes no mercado global x preço do fornecedor
- Leis de formação dos preços de mercado
- Oferta e demanda no mercado global x fornecedor
- Sazonalidade e localização da oferta x fornecedor
- Prazos de produção x processos

Processamento de pedidos dos clientes pelo fornecedor

- Sistema de captação e processamento interno
- Critérios de verificação e liberação dos pedidos
- Áreas envolvidas no processamento dos pedidos
- Flexibilidade na liberação dos pedidos dos clientes
- Troca eletrônica de dados com os clientes

Avaliação dos estoques e armazéns do fornecedor

- Nível de serviço estabelecido pelo fornecedor
- Definição dos níveis mínimos e máximos de estoque
- Localização, baixa e reposição de estoques
- Perdas, obsolescência, furtos e baixas indevidas de estoque
- Nível da tecnologia da informação utilizada

Operações de distribuição de produtos do fornecedor

- Localização e dimensionamento dos armazéns
- Arranjo físico e facilidades de movimentação e embarque
- Nível de automação da movimentação e estocagem
- Roteirização e planejamento de rotas
- Nível da tecnologia de informação utilizada

Processamento de embarques e transporte do fornecedor

- Local da realização dos embarques
- Número de funcionários e equipamentos disponíveis
- Planejamento do carregamento das cargas
- Carregamento e liberação dos veículos
- Monitoramento e controle dos veículos em trânsito

Gestão de compras do fornecedor

- Estratégias e procedimentos de compras
- Tipo de relacionamento com os fornecedores
- Modelo de avaliação e seleção de fornecedores
- Desenvolvimento de fornecedores e produtos
- Nível de tecnologia da informação utilizado

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Seleção das estratégias de negociação com o fornecedor

- Dominadora
- Integradora
- Concessão
- Indiferença
- Compromisso

Processo de planejamento da negociação com o fornecedor

- Identificar do objeto de negociação
- Escolher os pontos a serem abordados
- Definir os limites mínimos e máximos

Avaliação do poder de barganha com relação ao fornecedor

- Identificar a posição relativa das firmas no mercado
- Conhecer a posição hierárquica dos negociadores
- Pontos fortes e fracos do fornecedor
- Identificar as alçadas de autoridade decisória
- Avaliar o tempo estabelecido para a decisão

Meios de comunicação com o fornecedor

- A pauta, local e participantes das reuniões de negociação
- Informações e decisões telefônicas
- Informações e decisões via correio ou telefax
- Informações e decisões via Internet ou troca eletrônica de dados
- As diferenças culturais e os ruídos da comunicação

Identificação dos riscos e salvaguardas com relação ao fornecedor

- Identificar risco de solução de continuidade do fornecedor
- Identificar risco de desempenho técnico do produto
- Identificar risco de continuidade de suprimento
- Identificar risco de desenvolvimento tecnológico e inovação
- Identificar risco de solidariedade jurídica perante a sociedade

Modelo de contrato utilizado na contratação do fornecedor

- Contrato de preço fixo
- Contrato de preço variável
- Contrato de quantidade variável
- Contrato de custo + incentivo
- Contrato por administração

ESPECIFICIDADE DOS RECURSOS

Especificidade da planta de produção do fornecedor

- Características de construção
- Disponibilidade de utilidades
- Arranjo físico
- Flexibilidade de adaptação

Especificidade de ativos físicos utilizados pelo fornecedor

- Características das máquinas operatrizes
- Ferramentas e dispositivos especiais
- Sistemas de automação e robôs
- Computadores e softwares

Recursos humanos disponíveis no fornecedor

- Nível educacional dos funcionários
- Programas específicos de treinamento
- Contratação de especialistas

Especificidade tecnológica necessária no fornecedor

- Desenvolvimento de nova tecnologia
- Aquisição de tecnologia desenvolvida

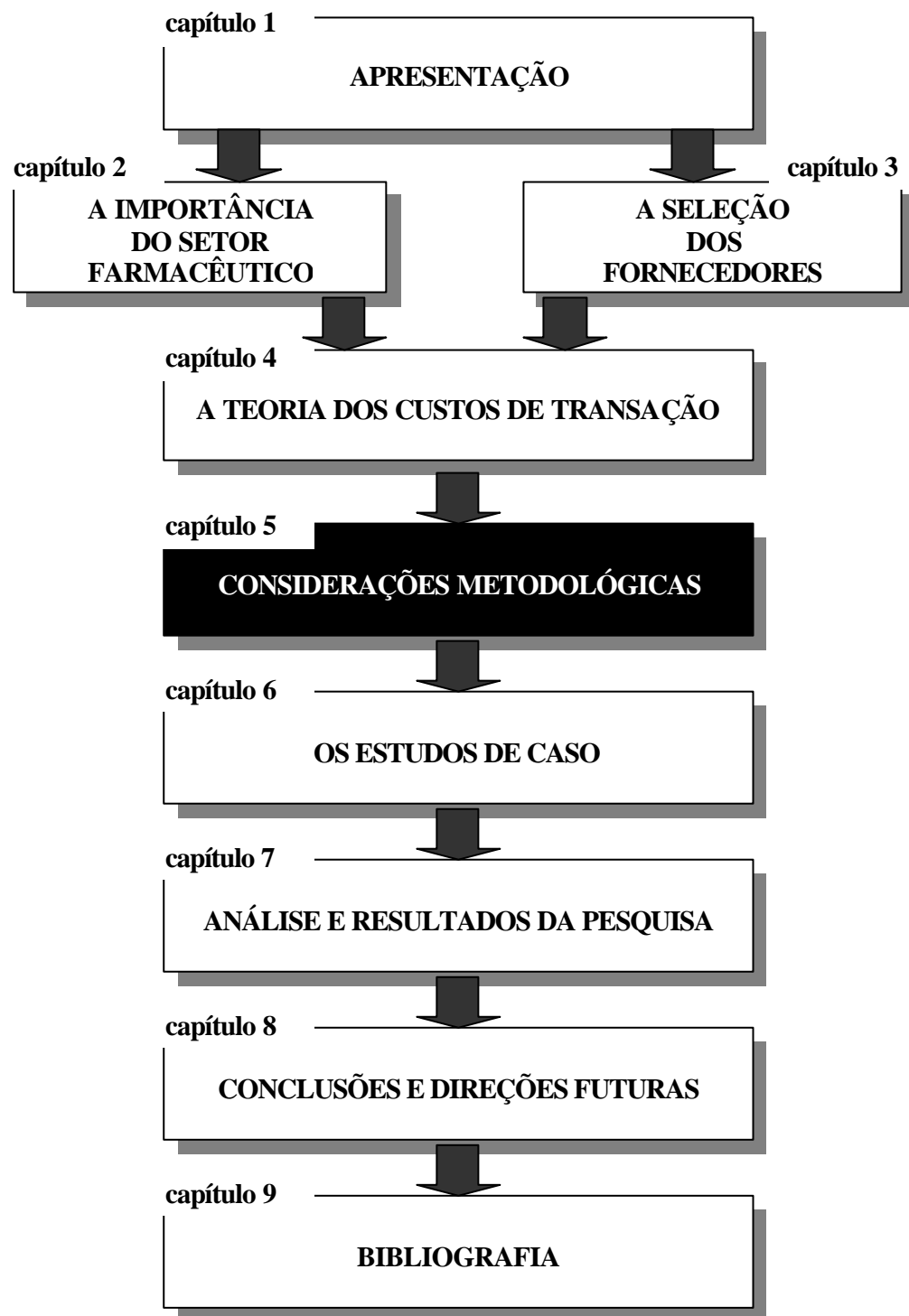
Estruturas administrativas para gerenciar o contrato com o fornecedor

- Trilaterias – pessoas dos dois lados com mediação e arbitragem
- Bilaterias – pessoas dos dois lados sem envolvimento de terceiros
- Mercado – sem nenhuma pessoa; se houver falha, troca-se de fornecedor

Como detalhado neste capítulo, o conceito da teoria dos Custos de Transação representa um instrumental teórico inovador na identificação dos fatores que compõem basicamente o relacionamento entre comprador e fornecedor nas trocas de mercadorias objeto de seus acordos comerciais.

A seleção de fornecedores, atividade crítica da área de compras das empresas industriais, para assegurar o fornecimento de insumos produtivos, tradicionalmente utiliza os Custos de Produção apenas como base de avaliação. Este processo não está mais atendendo as necessidades das empresas quanto a elaboração de diferenciais competitivos, pois há a influência de diversos fatores que atuam sobre as transações, além dos custos de produção.

Desta forma o conceito da teoria dos Custos de Transação oferece uma abordagem teórica de suporte ao processo de avaliação de seleção de fornecedores de insumos produtivos.



CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Esta capítulo descreve inicialmente, o objetivo deste trabalho com relação à seleção de fornecedores para a indústria farmacêutica nacional, bem como o método que foi escolhido na realização da pesquisa empírica, os pressupostos e as questões investigadas.

São também apresentados o quadro analítico detalhado utilizado nas entrevistas realizadas nas empresas selecionadas, o quadro analítico sintético utilizado na análise dos resultados das entrevistas e base para desenvolvimento das conclusões do estudo, considerando os critérios de interpretação das informações obtidas e as limitações identificadas da pesquisa.

É necessário porém destacar que, a utilização do método científico não garante por si só a relevância, precisão e confiabilidade das informações da pesquisadas. Entretanto, o uso desse procedimento aumenta a probabilidade de sucesso da pesquisa, sem contudo termos a garantia de encontrar respostas definitivas ou mesmo algumas respostas às questões formuladas.

Weiss (1996) nos apresenta os propósitos de uma pesquisa estabelecidos por Selltiz et al. (1959):

“(1)Adquirir familiaridade com um fenômeno ou alcançar novas percepções deste fenômeno, freqüentemente objetivando formular um problema de pesquisa mais preciso ou desenvolver hipóteses; (2) descrever precisamente as características de um particular indivíduo, situação ou grupo; (3) determinar a freqüência com que algo ocorre ou associação com alguma outra coisa; (4) testar uma hipótese de relação causal entre variáveis.”

5.1 – OBJETIVO DA PESQUISA

O presente estudo teve por objetivo identificar a utilização do conceito de Custos de Transação, nas contratações de insumo produtivos da indústria farmacêutica, para selecionar os fornecedores, considerando-se o papel estratégico de compras na empresa, os fatores adotados no processo de avaliação dos fornecedores e o processo utilizado na tomada de decisão.

5.2 - O MÉTODO ESCOLHIDO: ESTUDO DE CASO

O método do estudo de caso se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente percebidos, através do uso de fontes múltiplas de evidência: entrevistas, arquivos, documentos, observação, etc. (Lazzarini, 1995).

Yin (1995) contesta a concepção equivocada e bastante difundida, de que os estudos de caso seriam apropriados para a fase exploratória de uma investigação; seguindo-se a fase descritiva com *surveys* ou estudos históricos e que os experimentos seriam a única maneira de se fazer questionamentos causais ou explanatórios.

Segundo Yin, estudos de caso não se restringem à fase exploratória de uma pesquisa, podendo ser utilizados em pesquisas exploratórias, descritivas ou explanatórias. Lazzarini (1995) no apresenta como elemento essencial à utilização do estudo de caso como método de pesquisa, a proposta da pesquisa, ou seja, o problema em si.

Adicionalmente devem ser considerados o nível de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e o foco temporal da pesquisa (eventos contemporâneos ou históricos).

Segundo Weiss (1996), os estudos de caso representam a estratégia de pesquisa mais adequada quando o pesquisador tem **pouco controle sobre os eventos**; quando o foco de análise se restringe a **fenômenos contemporâneos**; e quando são colocadas **questões do tipo “como” e “porque”**.

Para melhor análise de diversos métodos de pesquisa, Yin (1994) nos apresenta uma síntese analítica (ver o Quadro 16) comparando as diversas estratégias de pesquisa para situações específicas.

Estratégia de pesquisa	Forma da questão de pesquisa	Requer controle Sobre os eventos Comportamentais?	Focaliza eventos contemporâneos?
Experimento	Como, Por que?	Sim	Sim
Levantamento de campo	Quem, O que? Onde, Quanto?	Não	Sim
Análise de arquivo	Quem, O que? Onde, Quanto?	Não	Sim/ Não
História	Como, Por que?	Não	Não
Estudo de caso	Como, Por que?	Não	Sim

Fonte: Yin, 1994

Quadro 16 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

As questões de pesquisa são essencialmente do tipo como e porque, como recomenda Yin na utilização do método, além do fato do pesquisador não ter controle sobre os eventos investigados que representam fenômenos predominantemente contemporâneos.

Apesar da adequação do método de estudo de caso, às questões de pesquisa do presente trabalho, é necessário ter presente as limitações deste método destacadas por Lazzarini (1995): falta de rigor científico nos procedimentos de pesquisa; necessidade de grande habilidade do pesquisador para controlar vieses potenciais; pequeno tamanho da amostra; ausências de critérios amostrais rigorosos. Portanto, cabe ao pesquisador um papel fundamental no controle das suas conclusões, para que estas não sejam decorrentes de dados deliberadamente enviesados, para simplesmente comprovar suposições iniciais.

Desta forma, optou-se pela utilização da conceituação metodológica para múltiplos estudos de caso, para embasar a pesquisa empírica do presente estudo, sistematizada por Yin (1994) através das componentes abaixo descritas:

- *As questões a serem investigadas;*
- *As proposições da pesquisa;*
- *As unidades de análise;*
- *As correlações lógicas entre dados e proposições;*
- *Critérios de interpretação das conclusões.*

5.3 – AS QUESTÕES INVESTIGADAS

As questões investigadas na execução da pesquisa empírica proposta neste trabalho, para o estudo da utilização do conceito da teoria de Custos de Transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na indústria farmacêutica, são as seguintes:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Qual o papel estratégico de Compras na Empresa?2. Quais são os fatores considerados na avaliação dos fornecedores?3. Qual o processo de tomada de decisão na seleção do fornecedor? |
|---|

5.4 – OS PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

A utilização dos custos de transação no problema da seleção dos fornecedores de insumos produtivos na indústria farmacêutica, considera os seguintes pressupostos:

Pressuposto 1: Custos de transação

A utilização do conceito da teoria de Custos de Transação, compreendidos pelas informações logísticas, estratégias de negociação e especificidade de recursos, aumenta a eficiência na seleção dos fornecedores.

Pressuposto 2 – Contribuições estratégias de compras

Quanto maior for a troca de informações entre o comprador e fornecedor, através de um processo eficiente de negociação para redução do oportunismo existente nas relações contratuais, maiores serão as contribuições de compras para o desenvolvimento de diferenciais competitivos da empresa.

Pressuposto 3 – O processo de tomada de decisão

Quanto maior for o número de fatores componentes dos Custos de Transação utilizados na avaliação dos fornecedores, maior será a eficiência na seleção do fornecedor.

5.5 – O QUADRO ANALÍTICO DA PESQUISA EMPÍRICA

A revisão bibliográfica apresentada nos Capítulos 3 e 4, possibilitou a elaboração de um quadro analítico que serviu de base na realização da pesquisa empírica, análise das informações obtidas, correlação das variáveis de pesquisa e elaboração das conclusões com relação aos pressupostos propostos neste estudo.

Assim, o quadro analítico foi desdobrado em dois conjuntos: um quadro analítico detalhado para aplicação nas entrevistas e um quadro analítico sintético para elaboração da análise e

síntese das informações obtidas na pesquisa empírica descrita no Capítulo 6. Os modelos destes quadro analíticos estão apresentados na seção ANEXOS.

Quadro analítico detalhado – este quadro foi utilizado na elaboração do roteiro que serviu de base para as entrevistas e registro das informações coletadas nas empresas objeto da pesquisa empírica, descritas no Capítulo 7.

Está composto de três blocos desenvolvidos com base na revisão teórica descrita nos Capítulos 3 e 4 e tem como objetivo obter respostas para as questões propostas no item anterior.

Assim, foram elaboradas questões que tem por objetivo identificar “como” e “porque” as empresas farmacêuticas selecionam os seus fornecedores com relação às suas estratégias de compras, fatores utilizados na avaliação e processo de seleção; estas questões estão estruturadas segundo a revisão bibliográfica acima referida, resultando nos seguintes blocos de questões:

1. Estratégias de compras de insumos produtivos

- 1.1. Como a empresa reconhece o papel estratégico de compras?
- 1.2. Como a empresa utiliza a função de compras como componente estratégica?
- 1.3. Quais as estratégias que a função de compras adota na empresa? Por que?
- 1.4. Quais são os principais insumos produtivos nas compras da empresa?

2. Fatores considerados na avaliação do fornecedor (segundo o conceito da teoria de Custos de Transação)

Informações logísticas

- 2.1. Como são apresentadas ao fornecedor as especificações técnicas e de qualidade?
- 2.2. Qual é o conhecimento da empresa sobre os padrões de fornecimento do mercado?
- 2.3. Como o fornecedor processa os pedidos dos seus clientes?
- 2.4. Como são considerados os estoques e armazéns do fornecedor?

- 2.5. Como são avaliadas as operações de distribuição do fornecedor?
- 2.6. Como são processados os embarques e o transporte no fornecedor?

Estratégias de negociação

- 2.7. Qual é a estratégia selecionada para negociar com o fornecedor?
- 2.8. Como é feito o planejamento do processo de negociação com o fornecedor?
- 2.9. Como é avaliado o poder de barganha da empresa com relação ao fornecedor?
- 2.10. Como são identificados os riscos e salvaguardas na contratação?
- 2.11. Qual o tipo de contratação mais utilizado com o fornecedor?

Especificidade dos recursos

- 2.12. O fornecedor necessita de uma planta especial de produção?
- 2.13. O fornecedor necessita alocar ativos produtivos específicos para a produção?
- 2.14. O fornecedor precisa alocar mão de obra especializada para a produção?
- 2.15. O fornecedor necessita de uma tecnologia especial para a produção?
- 2.16. Qual a estrutura necessária para administrar o contrato com o fornecedor?

3. O processo de seleção do fornecedor

- 3.1. Como são selecionados os fornecedores?
- 3.2. Quais são os fatores de avaliação e como são considerados no processo de seleção?
- 3.3. Quais os fatores indicados acima são utilizados na seleção dos fornecedores?
- 3.4. Como se dá o processo de tomada de decisão para selecionar o fornecedor?

Quadro analítico sintético – este quadro foi utilizado para elaborar a síntese das informações coletadas nas entrevistas realizadas nas empresas objeto da pesquisa empírica proposta neste estudo e descritas no Capítulo 7.

Esta síntese serviu de base para análise individual de cada empresa investigada, considerando a correlação das variáveis propostas de investigação e possibilitando assim, a elaboração de uma conclusão específica de cada um dos três estudos de casos, quanto ao problema proposto.

O quadro analítico sintético foi utilizado também como suporte para a análise de interdependência entre os três casos pesquisados, através da verificação conjunta das informações obtidas na pesquisa empírica para cada uma das questões de investigação propostas.

Este quadro analítico contém a síntese de todas as respostas obtidas nas entrevistas realizadas nas unidades de análise propostas, de forma a permitir a análise correlacional individual das empresas estudadas e das questões de pesquisa propostas. Após esta análise foram elaboradas as conclusões e direções futuras indicadas no Capítulo 8.

Da revisão dos conceitos teóricos, identificou-se um conjunto de 5 variáveis que influenciam o processo de seleção de fornecedores de insumos produtivos na empresa industrial, como acima descritos e representados esquematicamente na Figura 8.

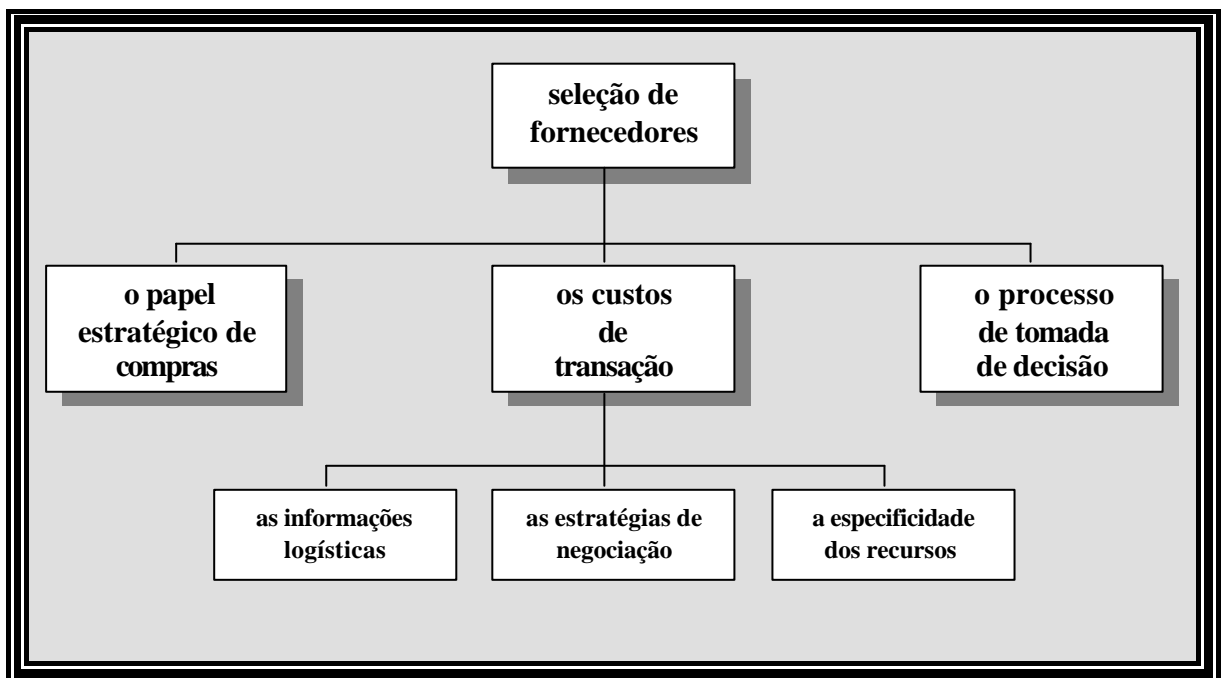


Figura 8 – O quadro analítico e as variáveis de pesquisa

5.6 – AS UNIDADES DE ANÁLISE

As unidades de análise selecionadas para realização da pesquisa empírica, são empresas representativas do setor industrial farmacêutico, uma representando a presença do governo paulista na produção de medicamentos, outra representando o capital privado estrangeiro e uma terceira representando o capital nacional na produção de remédios. Abaixo são nomeadas as empresas pesquisadas.

FURP – FUNDAÇÃO PARA O REMÉDIO POPULAR (laboratório governamental)

NOVARTIS BIOCÊNCIAS S.A. (laboratório multinacional)

LABORATÓRIOS BIOSINTÉTICA LTDA. (laboratório nacional)

Nestas empresas foram identificados os responsáveis pela avaliação e os responsáveis pela seleção dos fornecedores, sendo então entrevistados com o uso de um questionário estruturado. Preferencialmente foram procurados os executivos responsáveis pelas áreas de compras ou suprimentos.

Durante as entrevistas, os entrevistados foram estimulados a indicar os aspectos mais relevantes percebidos no processo de avaliação e seleção.

5.7 – AS CORRELAÇÕES LÓGICAS E OS CRITÉRIOS PARA INTERPRETAÇÃO DE CONCLUSÕES

Os estudos de caso nas indústrias farmacêuticas foram estruturados de modo a verificar a adequação e o poder explicativo do quadro analítico proposto.

A opção metodológica para a análise dos resultados da pesquisa empírica foi o exame das proposições teóricas derivadas das questões propostas, da revisão bibliográfica e das

contribuições deste estudo. As abordagens teóricas foram tratadas como teorias complementares e não como explicações divergentes. Os pressupostos da pesquisa descritos no item 5.4, ajudaram a organizar os estudos de caso.

No decorrer da pesquisa, o quadro analítico detalhado descrito no item 5.5, foi aplicado às empresas selecionadas, buscando-se verificar o seu poder explicativo diante das situações encontradas na prática empresarial. Desta forma, o quadro analítico orientou o desenvolvimento dos estudos de caso e ao mesmo tempo, colheu elementos para o seu aperfeiçoamento.

Os estudos de casos também investigaram as dificuldades concretas que as empresas farmacêuticas enfrentam na seleção de seus fornecedores de insumos produtivos.

5.8. – AS LIMITAÇÕES DA PESQUISA

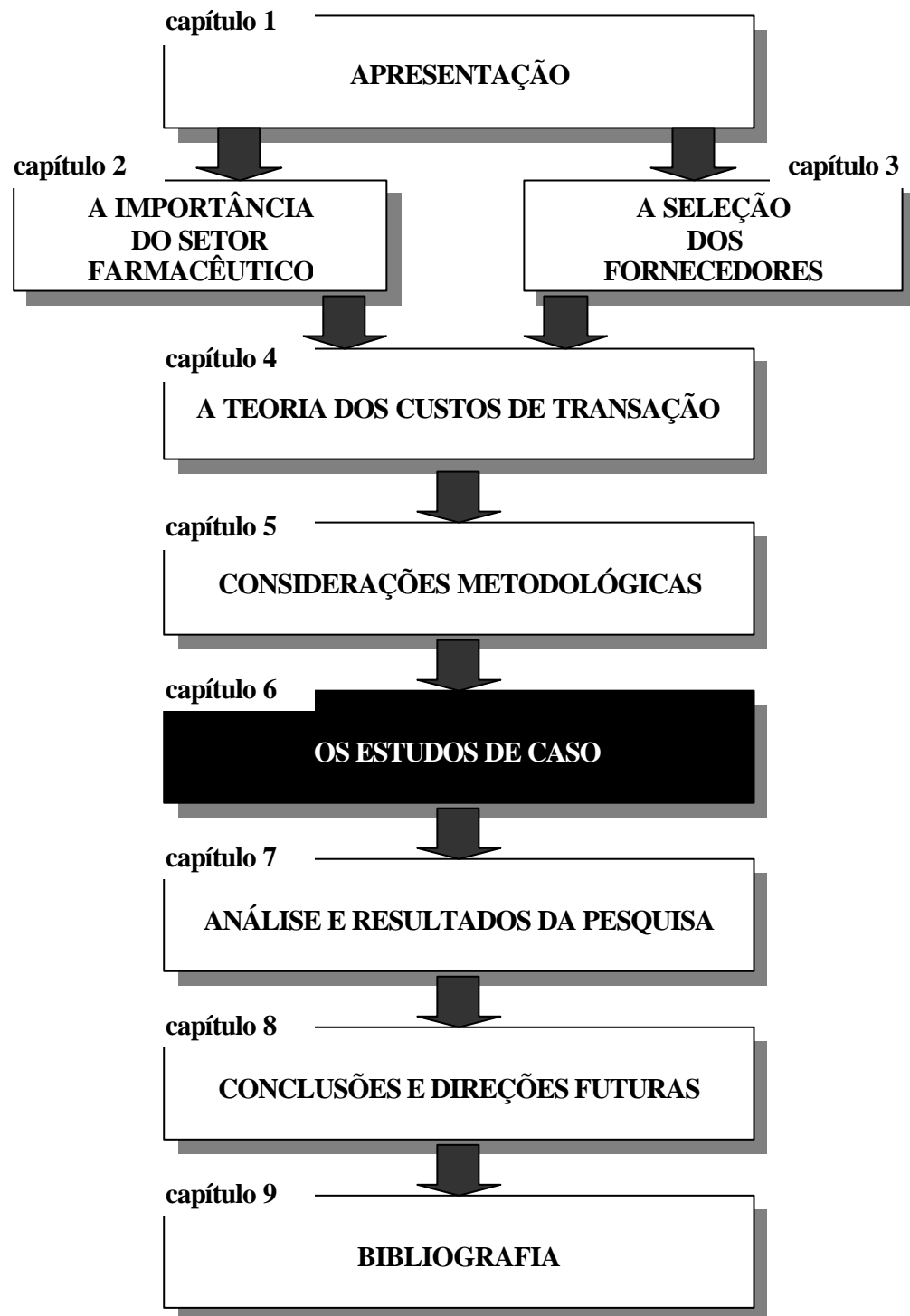
O objetivo da pesquisa foi desenvolver um quadro teórico de avaliação de fornecedores e estudar de forma exploratória o aumento da eficiência do processo de seleção dos fornecedores de insumos e da contribuição estratégica de compras nos diferenciais competitivos da indústria farmacêutica.

Diversas questões abordadas ao longo deste trabalho privilegiaram a escolha do método de estudos de caso para esta pesquisa, o que entretanto, implicou em algumas limitações que são descritas a seguir:

- a) A dificuldade, já esperada, na obtenção de informações primárias pois as questões empíricas aqui tratadas abordam diretamente problemas estratégicos das empresas pesquisadas. Através do contato pessoal com os executivos ligados diretamente à Área de Suprimentos, procurou-se adquirir a confiança necessária no sentido de obter

informações relevantes para a pesquisa. Como as informações obtidas desta forma obtidas não foram conclusivas, foi necessário compilar informações secundárias e comparar dados coletados nos diferentes estudos de caso para extrair conclusões.

- b) As questões empíricas envolveram avaliações subjetivas dos executivos entrevistados, com predominância de informações qualitativas. Através dos estudo de casos propostos neste trabalho, foi constatado que as diferentes instâncias hierárquicas nas diferentes estruturas organizacionais das empresas pesquisadas, permitiram comparar diferentes visões das questões propostas e diluir os vieses característicos das avaliações subjetivas. Os casos aqui apresentados, expressam de qualquer forma, a realidade conforme a observação e o relato dos profissionais entrevistados.
- c) Devido ao número limitado de três estudos de caso realizados, espera-se obter com esta pesquisa exploratória uma contribuição significativa, porém limitada ao âmbito da sua realização, ao estudo da seleção dos fornecedores nas empresas industriais e ao estudo do setor farmacêutico nacional.
- d) A natureza diversa e específica da cada uma das empresas pesquisadas dificulta ou mesmo impede a elaboração de generalizações a partir destes estudos de caso.



CAPÍTULO 6

OS ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo estão descritos os resultados da investigação empírica realizada nas empresas selecionadas como proposto no item 5.6 e estruturados segundo as questões de investigação propostas, a saber: a convergência das estratégias de compras e da empresa, os fatores utilizados na avaliação dos fornecedores e a tomada de decisão na seleção dos fornecedores.

Esta descrição de resultados é antecedida por uma caracterização da empresa e complementada por uma síntese final e as conclusões correspondentes.

6.1 – A FURP – FUNDAÇÃO PARA O REMÉDIO POPULAR – GUARULHOS/ SP

6.1.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nos anos 60 a Faculdade de Farmácia e Bioquímica da Universidade de São Paulo, hoje Faculdade de Ciências Farmacêuticas, 60 acalentava o sonho de criar uma entidade que produzisse medicamentos de qualidade para a população carente do país.

Em 1967, o antigo sonho de professores e alunos, finalmente se materializa num projeto executivo que, apoiado pelo deputado Choppin Tavares de Lima, foi apresentado à Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, onde foi acolhida com grande entusiasmo.

Logo, técnicos e cientistas se uniram com o objetivo de realizar esse ideal, contando com o empenho do Prof. Dr. Tharcílio de Almeida Neubern de Toledo, já falecido, que além de

elaborar o anteprojeto da lei instituidora da Fundação para o Remédio Popular – FURP, foi o primeiro a ocupar a Superintendência da entidade.

A FURP foi então criada oficialmente em 10 de Abril de 1.968, com base no 1º parágrafo do artigo 24 da Constituição Estadual, através da lei de no. 10.071, promulgada pelo então Governador Roberto Costa de Abreu Sodré. Em 17 de junho de 1.970, pelo mesmo Governador, foi aprovado o Estatuto da FURP.

As atividades operacionais da Fundação foram iniciadas oficialmente somente em 09 de Março de 1.974, durante o governo de Laudo Natel, nas instalações da Rua Paula Souza, 166 em São Paulo, onde funcionava o antigo Laboratório Farmacêutico da Secretaria da Saúde, um prédio de 9.000 m² onde trabalhavam 125 funcionários.

A primeira produção destinava-se ao combate de endemias como a meningite, febre inglesa e cólera. O primeiro lote da FURP saiu em setembro de 1.974; nesta fase precursora foram produzidos cerca de 6 milhões de medicamentos vários entre eles 1 milhão de tuberculostáticos.

Para atender o seu desenvolvimento a Fundação modernizou seu processo de manufatura com a aquisição de máquinas novas e ampliação da capacidade de produção. Na gestão do Superintendente Prof. Dr. João Baptista Domingues, construiu-se a atual sede em Guarulhos, com uma área de 20.000 m², tendo a mesma sido inaugurada em março de 1.984 durante o governo Franco Montoro.

Em 1998, iniciou-se a construção de um novo galpão de 7.650 m² para o armazenamento e conservação de medicamentos e produtos afins, o que dará à FURP uma área total de 27.650 m².

Atualmente o Superintendente da FURP é o Eng. Pompílio Mercadante Neto e o Presidente do Conselho Deliberativo é o Prof. Dr. João Fernandes Magalhães, da Faculdade

Farmacêutica da Universidade de São Paulo - USP. Este Conselho é composto por 2 representantes da USP, 2 da Secretaria Estadual da Saúde do Estado de São Paulo - SP, 1 da Secretaria do Planejamento de SP, 1 da Secretaria da Fazenda de SP e 1 da Secretaria do Bem Estar Social de SP, com mandatos de 3 anos.

A Fundação em 1991 desviou-se da sua função social tornando-se praticamente um distribuidor de medicamentos produzidos por outros laboratórios. Com a posse do Governador Mário Covas em 1995, a FURP retorna à sua vocação original, sob o comando do Secretário da Saúde José da Silva Guedes e do Superintendente Prof. Haroldo Clemente Giacometti, iniciando um processo de modernização para tornar a FURP mais competitiva frente aos demais laboratórios farmacêuticos.

A FURP produz atualmente mais de 100 medicamentos que cobrem a maior parte das necessidades da população atendida na rede ambulatorial pública, desde os mais simples como os analgésicos até os mais complexos, como anti-virais e antibióticos como Amoxicilina e Cefalotina.

Atualmente atende a uma carteira de mais de 5.000 clientes em 3.200 municípios brasileiros, que sendo órgãos de Saúde Pública e Assistência Social dos Estados, Prefeituras e outras entidades públicas, adquirem os medicamentos da FURP com dispensa de licitação, conforme o inciso VIII do artigo 24 da lei no. 8.666, alterada pela lei no. 8.883/94.

Um dos orgulhos da FURP foi ter conseguido em 25 de agosto de 1988 o certificado ISO 9002 no processo de envase e comercialização de produtos de forma farmacêutica de Pó Estéril, destinados à fabricação de antibióticos. Esta certificação foi feita pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, sem nenhuma ressalva.

Além disto, o atual Superintendente apoiou a criação de um planejamento estratégico e de marketing, que a partir de 2000 deverão dar suporte ao processo de crescimento da FURP,

que nos últimos 4 anos foi de 34% ao ano. Para tanto, vêm sendo realizados grandes investimentos nas áreas de informática, transporte e equipamentos.

Os grupos de medicamentos atualmente produzidos pela FURP são:

Antibióticos e quimioterápicos	Aparelho genitourinário
Anti-inflamatório não hormonal	Dermatológicos, rinológicos e oftalmológicos
Anti-parasitários	Hormônios e corticóides
Anti-sépticos e desinfetantes	Metabolismo e nutrição
Aparelho cardiovascular	Sangue e órgãos homatopoiéticos
Aparelho digestivo	Sistema nervoso

6.1.2 – A CONVERGÊNCIA DA ESTRATÉGIA COMPRAS COM A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA

O objetivo principal da criação da FURP, que é produzir remédios de qualidade para a população carente, está refletido na definição da sua missão atual: “Nosso compromisso é pesquisar, desenvolver, fabricar e distribuir produtos de interesse da saúde pública, para melhoria da qualidade de vida da população”.

Por outro lado, o estatuto criado em 17 de junho de 1970 para estabelecer as diretrizes operacionais de suas atividades, estabelece que a FURP deve operar “sem fins lucrativos” e sem receber verbas públicas, devendo operar com os recursos apurados na venda dos medicamentos produzidos, aos seus clientes “públicos”.

Esta declaração estatutária produziu na FURP, durante 25 anos, um estilo de gestão burocrático que, ignorando as contingências de mercado, atendia apenas às orientações dos órgãos aos quais está subordinada quanto ao planejamento estratégico e operacional.

Neste contexto de atuação extremamente confinado e demarcado, a função de Compras realizava apenas os processos licitatórios definidos pela área produtiva, sem ter portanto, qualquer papel estratégico reconhecido pela alta administração da Fundação, na formulação de metas e objetivos de médio e longo prazo. A função de Compras desempenhava apenas o papel burocrático de realizar licitações conforme determinado pela área de produção.

Por outro lado, sendo uma produtora industrial, a FURP carecia de um modelo de gestão que integrasse as funções operacionais de forma eficiente, para obtenção dos medicamentos com a qualidade desejada e com custos compatíveis com as suas receitas.

A atual Superintendência sensível a este fato, decidiu implantar um estilo de gestão integrada com focalização estratégica, com o objetivo de permitir que a FURP possa competir com os grandes laboratórios farmacêuticos.

Para tanto, implantou uma política de qualidade que possibilitou a obtenção de um certificado ISO 9002 em uma de suas áreas produtivas, bem como aprovou a criação de um planejamento estratégico e de marketing, além de direcionar pesados investimentos na modernização dos processos produtivos.

Esta nova forma de gestão integrada, há dois anos, tem incluído a função de Compras no processo de elaboração e tomada de decisão do planejamento estratégico, o que tem dado maior confiabilidade quanto à implementação do plano e certeza de resultados positivos.

Pelas limitações impostas pela lei no. 8.666, quanto ao processo de aquisição dos insumos de produção, materiais diversos, bens patrimoniais e serviços, a função de Compras não pode ser utilizada como componente estratégica da organização na formulação das suas estratégias de atuação no mercado.

O mercado de atuação da FURP é de forma idêntica, regulamentado pela mesma lei de licitações públicas que estabelece o procedimento das suas aquisições.

Desta forma, a Fundação está impedida de utilizar o arsenal tradicional de estratégias de compras, como contribuição competitiva à formulação da estratégica da organização, pois as aquisições devem sempre ser feitas segundo os preceitos da lei no. 8.666, que obriga à publicação de um edital, que habilita qualquer fornecedor que cumprir os procedimentos desse edital, a fornecer para a FURP, desde que sua oferta apresente o menor preço.

6.1.3 – OS FATORES UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A pesquisa empírica na FURP foi realizada com base no quadro analítico detalhado proposto no Capítulo 5, que possibilitou a coleta das seguintes informações:

INFORMAÇÕES LOGÍSTICAS

As informações necessárias ao fornecimento dos itens a serem adquiridos pela FURP devem estar definidos no edital de licitação na modalidade aplicável a cada processo de aquisição, conforme a lei no. 8.666 que estabelece os critérios de composição do edital quanto às informações que nele devem estar contidas.

Devem sempre ser respeitados os critérios de equilíbrio e especificidade destas informações, de forma a garantir a competitividade entre os fornecedores e o interesse público. Podemos assim considerar os seguintes fatores:

- a) *Especificações técnicas e padrões de qualidade* – definidos apenas tecnicamente sem qualquer conotação de marca e com padrões de qualidade que atendam exatamente à necessidade da FURP.

- b) ***Padrões de fornecimento do mercado*** – tanto os padrões nacionais quanto os internacionais são utilizados para dar suporte à elaboração das especificações do edital da FURP, considerando-se assim: os preços praticados, a entrega sempre na fábrica da FURP; não sendo considerandos os prazos de entrega praticados no mercado.

- c) ***Procedimentos de processamento de pedidos pelo fornecedor*** – é muito importante considerar a flexibilidade do fornecedor em atender deslocamentos de prazos; no processo de licitação isto não pode ser condição do edital e não pode ser fator de seleção do fornecedor.

- d) ***Dimensionamento dos estoques e tipos de armazéns do fornecedor*** – no processo de pré-qualificação do fornecedor, eventualmente constante do edital, este fator é avaliado com muito critério nos diversos fornecedores, sendo um dos fatores decisivos na habilitação do fornecedor ao processo final da licitação.

- e) ***Operações de distribuição do fornecedor*** – a localização dos armazéns dos fornecedores não é relevante no processo de licitação da FURP, visto que nos editais a condição de entrega estabelecida é sempre na fábrica da FURP.

- f) ***Processamento dos embarques e o transporte*** – o fornecedor deverá estar preparado para efetuar os embarques no meio de transporte definido pela FURP no edital de licitação, sendo que este fator não tem qualquer peso no processo eventual de pré-qualificação.

- g) ***Política de gestão de compras do fornecedor*** – no processo de pré-qualificação da FURP há uma preocupação específica com a identificação do procedimento de seleção e qualificação dos sub-fornecedores, face ao risco de não atendimento dos padrões de qualidade estabelecidos no edital de licitação.

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Como determinado na Lei no. 8666, todas as licitações, independentemente da sua modalidade, devem ser decididas pelo menor preço ou melhor técnica, preservados os padrões de qualidade e desempenho da contratante.

Todas as condições fazem parte do edital e devem ser atendidas pelos proponentes na apresentação das suas ofertas que representam um compromisso de atendimento integral do edital.

Desta forma não são permitidas negociações para ajuste de condições contratuais, uma vez que qualquer alteração ao quanto estabelecido no edital, poderia ser motivo de anulação da licitação.

ESPECIFICIDADE DOS RECURSOS

- a) ***Planta exclusiva para produção*** - a existência de uma planta específica para produção dos insumos produtivos é muito valorizada pela FURP por ocasião da fase de pré-qualificação dos fornecedores, sendo um fator de relevância na sua seleção.
- b) ***Equipamentos exclusivos para produção*** – para a FURP este é um fator de máxima relevância na pré-qualificação dos fornecedores, sendo motivo de impedimento de habilitação do fornecedor a participar de uma licitação. Tal rigor deve-se à influência dos equipamentos na qualidade dos insumos farmacêuticos e por consequência na qualidade final dos medicamentos.
- c) ***Mão de obra especializada para produção*** – da mesma forma que há rigor na avaliação dos equipamentos de produção, a FURP tem a preocupação de verificar o grau de especialização de todos os envolvidos no processo produtivo dos seus insumos,

por ocasião da pré-qualificação, sendo esta avaliação decisiva na habilitação do fornecedor a participar da licitação. Não é entretanto fator mandatório de descredenciamento, podendo ser estabelecido um programa de treinamento específico como forma de posicionar esta exigência no padrão exigido pela FURP.

- d) *Tecnologia específica de produção* – este fator de avaliação dos fornecedores é considerado pela FURP como um pré-requisito no processo de pré-qualificação constante dos seus editais. Sem o fornecedor demonstrar o domínio tecnológico específico, o processo de pré-qualificação é interrompido e o fornecedor é descredenciado do edital.
- e) *Estrutura para administração dos contratos* – em atendimento ao quanto estabelecido na lei 8666, a FURP mantém uma estrutura para monitorar o cumprimento dos seus contratos de fornecimento, bem como obriga o fornecedor a manter uma estrutura específica, para acompanhar o atendimento às exigências contratuais. Portanto, a estrutura de administração de contratos disponível no fornecedor é um fator de avaliação e seleção do fornecedor, considerado no processo de pré-qualificação.

6.1.4 – A TOMADA DE DECISÃO NA SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

A FURP estando sujeita à lei 8666 para realizar as suas aquisições, fica restrita ao procedimento legal estabelecido para as licitações públicas descrito no corpo da lei.

Devido à especificidade dos seus insumos, destinados à produção de medicamentos, a qualificação dos fornecedores se torna imperiosa como fator mandatório do processo de seleção. Para tanto a FURP estabelece critérios rigorosos de pré-qualificação dos potenciais fornecedores que participarão das licitações periódicas.

Somente os fornecedores qualificados preliminarmente estarão habilitados a participar das licitações que serão julgadas pelo menor preço.

Portanto, dentre os fatores destacados pelo quadro analítico teórico, que podem gerar custos de transação, somente são considerados aqueles que fizerem parte do roteiro de pré-qualificação, quanto às especificações técnicas e padrões de qualidade estabelecidos no edital.

Desta forma, o roteiro de pré-qualificação se preocupa em direcionar a avaliação do fornecedor para:

- exclusividade das instalações e equipamentos;
- qualificação e treinamento da mão de obra;
- domínio da tecnologia de produção.

Para o atendimento ao quanto estabelecido no contrato quanto às responsabilidades e obrigações, o fornecedor deve possuir uma estrutura de administração de contratos que permite o desempenho satisfatório desta atividade.

Este fator é avaliado e considerado no processo de pré-qualificação e habilitação do fornecedor.

6.1.5 – SÍNTESE E CONCLUSÕES

O quadro analítico detalhado desenvolvido no capítulo 5 e utilizado na pesquisa empírica, servirá como suporte para o quadro analítico sintético que representa a sistematização das informações colhidas no presente estudo de caso, realizado na FURP:

1 – Papel estratégico de Compras na Empresa

A característica de “empresa sem fins lucrativos” estabelecida no seu estatuto, implica na obrigatoriedade de atendimento ao quanto estabelecido na Lei de Licitações no. 8.666, quanto a todas as aquisições da empresa.

O papel exercido por Compras é de promover as licitações necessárias com relação às quantidades e prazos definidos pela área de produção, seguindo especificações determinadas pela área técnica, através do edital público correspondente aberto à livre concorrência dos fornecedores que se habilitarem.

Isto implica na impossibilidade de Compras adotar estratégias diferenciadas para compras de itens diferentes graus de complexidade de abastecimento, tais como monopólios, oligopólios, lotes mínimos de produção ou restrições técnicas quanto a padrões rígidos de qualidade.

Há um esforço atual da Alta Administração da FURP para considerar no seu planejamento estratégico a experiência e conhecimento de Compras com relação ao mercado fornecedor, dentro dos limites impostos pela Lei 8.666, como fator de melhoria de desempenho da FURP quanto aos seus objetivos de produção de medicamentos de qualidade a preços baixos para atendimentos da população carente.

2 – Os fatores utilizados na avaliação dos fornecedores – informações logísticas, estratégias de negociação e especificidade dos recursos

A Lei 8.666 estabelece que o fator de seleção dos fornecedores será sempre o menor preço independente da modalidade de licitação aplicável à aquisição dos insumos produtivos.

Diante disto a FURP utiliza o dispositivo legal da pré-qualificação dos fornecedores que poderão participar da licitação, estabelecendo tal condição em todos os editais relativos aos insumos de produção.

Nesta etapa é verificada com muito rigor a especificidade dos recursos do fornecedor para produção farmacêutica, considerado como fator decisivo na sua habilitação ao processo final de licitação.

Esta decisão visa a preservar os padrões de qualidade mandatórios no fornecimento de insumos farmacêuticos, estabelecidos nas especificações técnicas incluídas nos editais de licitação, que deverão ser rigorosamente obedecidas nos fornecimentos contratados impossibilitando quando negociação de alteração de tais especificações, mesmo que isto possa representar alternativa vantajosa para a FURP.

3 – O processo de seleção do fornecedor

O fornecedor é selecionado para fornecer a quantidade definida pela produção, o que representa contratos de no máximo um ano de duração.

Conforme estabelecido na Lei 8.666 a seleção do fornecedor se dá pela adjudicação formal do contrato de fornecimento ao participante da licitação, devidamente habilitado conforme o edital, que apresentar o menor preço.

Os demais participantes da licitação poderão interpor recurso legal de impugnação da licitação, se fundamentarem qualquer desvio ocorrido quanto ao edital, especificações e critérios de interpretação das várias propostas pertencentes ao processo de licitação.

Como aqui apresentado, o quadro analítico utilizado para sintetizar as informações obtidas na FURP, demonstra que a utilização do conceito de custos de transação, na seleção de fornecedores num organização de origem pública, é limitada à especificidade dos recursos.

Tais recursos devem estar definidos nas especificações e verificados junto aos participantes das licitações no procedimento legal de pré-qualificação que simplesmente os habilita à apresentação de proposta de fornecimento.

No Quadro 17 estão apresentadas as variáveis do quadro analítico e a síntese das informações obtidas na FURP:

Variável	seleção dos fornecedores
Papel estratégico de Compras na FURP	<ul style="list-style-type: none">– A Lei 8.666 limita a ação de Compras ao papel de executor das licitações.– Utilização do dispositivo legal da pré-qualificação dos fornecedores potenciais, como contribuição estratégica.
Informações logísticas	<ul style="list-style-type: none">– Todas as informações deverão constar das especificações do edital, sem nenhum direcionamento de fornecedor ou marca.– Não é permitido alterar as especificações durante a licitação sob pena de anulação.
Estratégias de negociação	<ul style="list-style-type: none">– A Lei 8.666 impede a utilização do processo de negociação em qualquer etapa da licitação incluindo a adjudicação contratual.
Especificidade dos recursos	<ul style="list-style-type: none">– Definida nas especificações do edital de licitação que deverá prever uma etapa inicial de pré-qualificação.– Verificada na etapa de pré-qualificação para habilitar o fornecedor na apresentação do tipo de proposta estabelecida pelo edital.
Processo de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none">– Fornecedor é selecionado sempre que houver uma quantidade anual necessária definida pela produção.– A comissão de licitação verifica se há impedimentos legais ao edital e adjudica o contrato à proposta de menor preço.

Quadro 17 – O quadro analítico no estudo da FURP

Adicionalmente, a FURP manifestou que a sua preocupação central na seleção de fornecedores está localizada na identificação de um processo de seleção de fornecedores que possa assegurar os padrões de qualidade e prazos de entrega constantes dos seus editais de licitação. Este processo deverá estar perfeitamente enquadrado nas determinações da lei no. 8.666.

6.2 – A NOVARTIS FARMACÊUTICA – TABOÃO DA SERRA/SP

6.2.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Há séculos, a humanidade busca solucionar as questões que envolvem a sua própria sobrevivência e bem-estar. Entre estas preocupações sempre figuraram a harmonia com o meio ambiente, a descoberta da cura das doenças e a obtenção de lavouras mais produtivas e saudáveis.

Para acompanhar as exigências e desafios do mundo moderno, é fundamental aliar a experiência à capacidade de manter-se sempre voltado para o futuro e para a inovação, aplicando tecnologia moderna na solução dos problemas da humanidade.

Esta visão impulsionou duas das mais tradicionais empresas do mundo, a Ciba e a Sandoz, ambas com sede na Suíça, a unirem suas forças. Em 7 de março de 1996, as duas diretorias anunciaram o plano de realizarem uma das maiores fusões da história.

Aprovada pelos acionistas e pelas autoridades nos principais países, a fusão deu origem à Novartis, empresa que já nasceu líder mundial em Ciências da Vida, atuando nas áreas de Saúde, Agricultura e Nutrição.

Com base em sua potencialidade na pesquisa e desenvolvimento de produtos inovadores, a Novartis tem como missão contribuir para a saúde e a qualidade de vida das pessoas, respeitando o meio ambiente.

O nome Novartis, originário do latim “*Novae Arts*”, resume o conceito que a direcionará: a Inovação. Para isso, investe anualmente cerca de US\$ 3 bilhões em pesquisa e desenvolvimento – um dos maiores orçamentos nessa área – e mantém uma rede mundial

única de parcerias que lhe possibilita a descoberta de soluções capazes de realçar as capacidades humanas.

Seu símbolo é uma flecha azul dentro de um balão volumétrico estilizado, feito com duas linhas: uma vermelha e a outra amarela, sugerindo a “flor da vida” ou o “graal” e um “pistilo” , utilizados em laboratório para triturar ou misturar substâncias em pó. A flecha indica precisão; vermelho e amarelo simbolizam o calor do sol e a chama do bico de Bunsen, usado nos experimentos científicos.

Presente em mais de 90 países, com cerca de 88 mil colaboradores, a Novartis pretende estimular a vitalidade financeira das comunidades onde está instalada. Suas atividades, seguem rigorosas normas e elevados padrões de qualidade, condições indispensáveis para reafirmar o compromisso da empresa com seus clientes, autoridades, colaboradores e acionistas. Suas vendas mundiais no ano 2000, que lhe deram a 5ª posição no ranking mundial estão assim divididas:

Vendas mundiais	US\$ milhões
Saúde (farmacêutica, genéricos, visão)	25.400
Agroindústria (proteção e sementes)	7.100
Total geral	32.500

O investimento corporativo da Novartis é muito relevante com relação ao seu faturamento representando um volume de recursos da ordem de 52% do total deste faturamento, estando assim distribuído:

- 33% em marketing e distribuição
- 14% em pesquisa e desenvolvimento
- 05% em administração

A NOVARTIS BRASIL

A Novartis no Brasil está integrada à estratégia mundial da empresa, direcionada para a melhoria da vida. Iniciou suas atividades em 2 de janeiro de 1997, com a união entre a Sandoz e a Ciba, empresas que já estavam no País há mais de 60 anos. O controle acionário atual é da Novartis AG – Suíça

Com atuação nas três grandes divisões mundiais – Saúde, Agricultura e Nutrição – a Novartis ocupa no Brasil o primeiro lugar nos mercados farmacêuticos e de defensivos agrícolas, com destacada atuação também nos segmentos de saúde animal, sementes, nutrição e produtos oftálmicos.

Seu objetivo permanente é manter a posição de liderança. Para isso, a Novartis baseia sua filosofia de trabalho na satisfação dos clientes, colaboradores e comunicadores com os quais mantém relações.

Com sua sede instalada no Brooklin, em São Paulo, a Novartis possui, no Brasil, fábricas em Taboão da Serra (SP), Resende (RJ), unidades de beneficiamento de sementes em Ituiutaba (MG) e Matão (SP), centros de pesquisa de sementes em Cascavel (PR) e Uberlândia (MG), além de escritórios regionais espalhados por todo o País. Nestas unidades trabalham cerca de 2.500 colaboradores, alinhados com a filosofia mundial da empresa de crescimento sustentável, agregando valor a todos os seus produtos e serviços.

Na Grande São Paulo, onde a Novartis mantém sua sede principal e uma fábrica no município de Taboão da Serra, local onde ocorreu a obtenção das informações do presente estudo de caso. Nestes dois locais, a Novartis concentra cerca de 1.200 colaboradores estruturados em poucos níveis hierárquicos: 6 diretorias, 40 gerências, aproximadamente 1.200 profissionais especialistas e 200 colaboradores administrativos.

A Área de Suprimentos mantém uma estrutura de 12 colaboradores distribuídos pelas seguintes funções: 1 Chefia de Suprimentos, 2 Supervisões de Compras, 7 compradores e 2

auxiliares administrativos. Suas vendas no Brasil, que lhe deram a 2ª posição no ranking nacional, estão assim divididas:

Vendas no Brasil	R\$ milhões	US\$ milhões
Saúde (farmacêutica, genéricos, visão)	917,5	504
Agroindústria (proteção e sementes)	661,5	340
Total geral	1.578,0	844

O investimento da Novartis do Brasil está hoje na ordem de US\$ 8,0 milhões o que representa mais de 15% do seu faturamento. A Novartis no ano 2000 dividiu a liderança do mercado com a Aventis, ficando na 2ª posição por apenas 0,06% das vendas globais do setor.

Sua produção global no ano 2000 correspondeu a 130 milhões de unidades na fábrica de Taboão da Serra (das quais 12 milhões de unidades foram exportadas) e 203,4 ton. na fábrica de Resende. Como atividade crítica de promoção e divulgação de seus produtos a Novartis realizou em 2000 cerca de 1,7 milhões de visitas médicas ao custo de US\$30 por visita.

A Novartis oferece ao mercado 110 produtos (68 produzidos localmente + 42 importados) para atender aos seguintes mercados:

- Antinflamatórios e Hipertensão
- Reposição hormonal e Sistema nervoso central
- Oncologia e Transplantes
- Genéricos e Vacinas (a partir de 2001)

Dentre as marcas mais conhecidas no mercado podemos destacar: Cataflan e Voltaren (inflamação); Diovan e Higothon (hipertensão); Tegretol e Trileptal (epilepsia); Exelon (mal de Alzheimer); Lamisil (antimicótico) e Miacalcic (osteoporose).

6.2.2 – A CONVERGÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE COMPRAS COM A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA

A Novartis sendo uma empresa multinacional está sujeita às políticas e determinações da casa matriz na Suíça, com relação ao direcionamento estratégico adotado pela empresa nas suas operações no mercado brasileiro.

Há dois anos que a casa matriz vem incluindo a área de suprimentos na abordagem estratégica das suas operações através de um monitoramento constantes das atividades locais das diversas unidades operando ao redor do mundo.

Este monitoramento permanente fornece os elementos necessários à elaboração da política de suprimentos centralizada e alinhada com os interesses e objetivos globais da corporação.

Como consequência desta diretriz corporativa, a Novartis Brasil desenvolve a sua política de suprimentos local tendo modelo básico a política de suprimentos corporativa, a quem fica subordinada operacionalmente, sofrendo monitoramento e controles periódicos, como forma de assegurar o alinhamento estratégico de todas as unidades.

O direcionamento estratégico básico de negócios das diversas unidades locais, sendo estabelecido pela casa matriz, para garantir a consistência nos objetivos da Novartis como um todo corporativo, permite que as operações da Novartis Brasil tenham o suporte estratégico e operacional da área de Suprimentos alinhado com seus objetivos de curto e longo prazo.

Esta abordagem organizacional permite que os diferenciais operacionais da área de suprimentos sejam integrados ao arsenal competitivo da Novartis, assegurando assim melhores condições de crescimento sustentado no mercado de atuação.

O diferencial operacional de maior contribuição estratégica da área de Suprimentos são os reduzidos “lead times” (prazos de entrega) oferecidos pela rede de fornecedores mantida pela Novartis.

Estes “lead times” reduzidos têm exercido papel decisivo no projeto, desenvolvimento, viabilização e lançamento de novos produtos, permitindo assim que a Novartis se antecipe aos seus concorrentes na introdução de novo medicamento ou inovação de produto tradicional.

Este fator operacional da área de Suprimentos está ligado diretamente à estratégia competitiva da empresa, contribuindo para o seu desenvolvimento, implementação e desempenho na consecução dos objetivos da Novartis Brasil.

Para assegurar a sua contribuição no planejamento estratégico da Novartis, a área de Suprimentos adota duas estratégias básicas no processo de seleção e desenvolvimento de fornecedores:

- Base reduzida de fornecedores – manter sempre dois fornecedores ativos para os insumos críticos.
- Acordos de longo prazo com qualificação e fidelidade – contratos de fornecimento de um ano com opção de renovação, sempre sujeito às condições de qualificação segundo os procedimentos da Novartis e atendimento aos índices de desempenho nos programas de entregas estabelecidos.

Esta política de suprimentos é aplicada aos insumos produtivos críticos (ver Tabela 2):

- produtos químicos (importados da matriz);
- cartuchos de cartão;
- bulas;
- bisnagas plásticas;
- e alumínio e ampolas.

família de itens	% valor total de compras	% valor das compras produtivas	% custo total do produto
produtos químicos	85,0	88,0	45,0
cartuchos de cartão	7,0	5,0	2,0
Bulas	3,0	2,2	1,0
Bisnagas	2,0	1,2	0,6
Ampolas	1,0	1,0	0,5
tubos de alumínio	0,8	1,0	0,4
tubos plásticos	0,7	0,9	0,3
frascos plásticos	0,5	0,7	0,2
total	100,0	100,0	50,0

Tabela 2 – Os insumos produtivos da Novartis

Podemos concluir que a Novartis considera como contribuição crítica o papel da função de Suprimentos, no desenvolvimento e implementação de seus planos estratégicos, ao viabilizar projetos de novos produtos com base nos “lead times” de insumos produtivos, assegurados por Suprimentos..

Para tanto, Suprimentos utiliza duas estratégias específicas na seleção e manutenção dos fornecedores chave; base reduzida de fornecedores e contratos anuais com qualificação e avaliação da fidelidade aos prazos de entrega programados, com relação aos insumos descritos no quadro acima.

6.2.3 – OS FATORES UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Com base no quadro analítico detalhado proposto no item 5.5, foi realizada a pesquisa empírica na Novartis, tendo sido coletadas as seguintes informações:

INFORMAÇÕES LOGÍSTICAS

Segundo os procedimentos de qualidade da Novartis todas as informações necessárias às compras de insumos produtivos devem estar detalhadas nas especificações de compras. Tais especificações são entregues ao fornecedor por ocasião do início do processo de avaliação e seleção, não tendo validade qualquer outro tipo de informação fornecida ou recebida do fornecedor. Assim, consideraram-se as seguintes informações logísticas na avaliação do fornecedor da Novartis:

- a) ***Especificações técnicas e padrões de qualidade*** – todo o detalhamento técnico necessário para definir a necessidade da Novartis, bem como os seus padrões mínimos de qualidade, estão contidos nas especificações apresentadas ao fornecedor e somente estas informações válidas.
- b) ***Padrões de fornecimento do mercado*** – somente são considerados quando os fornecedores apresentam à Novartis; não são considerados prioritários no processo de avaliação e seleção do fornecedor.
- c) ***Procedimentos de processamento de pedidos pelo fornecedor*** – a Novartis dá grande importância ao sistema de processamento de pedidos do fornecedor no processo de avaliação e seleção, pois define o grau de flexibilidade do fornecedor em atender alterações de demanda bem como faz parte do processo de rastreabilidade definido pela área de Garantia da Qualidade, para os insumos produtivos.
- d) ***Dimensionamento dos estoques e tipos de armazém do fornecedor*** – as informações a respeito dos armazéns e dos estoques são obtidas através das visitas informais realizadas pela Novartis aos seus potenciais fornecedores, que futuramente deverão constar do roteiro oficial de qualificação. Nesta ocasião são avaliadas as condições dos armazéns quanto às condições de estocagem quanto à segurança e conservação dos

produtos; facilidade e controle da movimentação das mercadorias; o outro aspecto observado pela Novartis nas suas visitas é o volume de estoques mantido pelos fornecedores potenciais, porém não há preocupação de considerar este fator, no processo de avaliação e escolha do fornecedor.

- e) **Operações de distribuição do fornecedor** – para a Novartis os procedimentos de planejamento e execução das operações de distribuição dos potenciais fornecedor não são relevantes, como critério de avaliação e seleção de fornecedor para a sua rede de fornecimento; os armazéns intermediários, os veículos utilizados e outros elementos do sistema de distribuição não são relevantes para a Novartis apesar de representarem custos diferentes de transação.

- f) **Processamento dos embarques e o transporte** - os procedimentos de embarque e transporte são fatores de avaliação dos fornecedores potenciais pois, podem afetar a qualidade dos insumos a serem fornecidos. Para tanto, a Novartis tem um roteiro específico de verificação e avaliação no seu manual de qualificação. As condições oferecidas pelos diferentes fornecedores quanto ao embarque e tipo de transporte, são considerados pela Novartis fatores influenciadores da qualidade dos insumos; apesar de também representarem fatores geradores de custo nas transações, a Novartis não os utiliza como critério de decisão no processo de decisão quanto ao novo fornecedor.

- g) **Política de gestão de compras do fornecedor** – a forma e estilo de gestão de compras dos potenciais fornecedores, ainda não representa para a Novartis um fator de preocupação com relação aos custos das transações, por não haver metodologia que permita identificar tais custos, bem como critérios de avaliação entre os diversos fornecedores em avaliação. Somente há a preocupação de conhecer os fornecedores de seus potenciais futuros fornecedores, com relação à qualidade; este é um fator considerado na avaliação, podendo assim interferir no processo de decisão final quanto à designação do fornecedor selecionado.

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

- a) ***A estratégia de negociação com o fornecedor*** – a Novartis ao estabelecer um relacionamento com os seus potenciais fornecedores adota como estratégia uma posição rígida de domínio, com muita pressão quanto às suas exigências. Busca sempre surpreender o fornecedor ao variar a estratégia conforme o objetivo da negociação, para atingir suas metas.

- b) ***O planejamento do processo de negociação com o fornecedor*** – o processo de negociação da Novartis com os fornecedores potenciais nem sempre é planejado, sendo este fato reconhecido como uma falha operacional. A pressão recebida internamente e a falta de informações adequadas, nem sempre permite direcionar os recursos necessários para a etapa de planejamento, o que pode comprometer os resultados da negociação com os potenciais fornecedores.

- c) ***A avaliação do poder de barganha com relação ao fornecedor*** – este fator de avaliação é considerado de grande importância pela Novartis, quando do processo de avaliação dos novos fornecedores. Para avaliar o poder de barganha relativo entre o futuro fornecedor e a empresa, a Novartis compara o tamanho comercial do fornecedor, utilizando para isto o faturamento líquido nos últimos três balanços.

- d) ***Os meios de comunicação utilizados junto aos fornecedores*** – com o objetivo de tornar as negociações eficientes, a Novartis busca utilizar o meio de comunicação mais adequado ao objetivo de cada etapa do processo de avaliação e seleção, levando em conta o próprio fornecedor. Usualmente a Novartis utiliza, numa escala decrescente de preferência, os seguintes meios de comunicação: telefone, fax, e-mail, reuniões.

- e) ***Identificação de riscos e salvaguardas com o fornecedor*** – apesar de julgar um fator importante, a Novartis não tem nenhuma política definida quanto aos riscos a

serem identificados quando da avaliação e seleção de um novo fornecedor. Há perfeita compreensão, da necessidade de estabelecer um procedimento para este fator, que pode ter conseqüências diretas na qualidade do produto e no custo final do mesmo para a Novartis.

- f) ***O tipo de contratação dos fornecedores*** – as restrições fiscais e tributárias em vigor, impedem a utilização de formas diversas de contratação que não seja a usual forma de contratação de preço fixo. A Novartis adota como procedimento rotineiro em todas as suas contratações, a modalidade de contrato com preço fixo, não sendo assim este fator de grande relevância na avaliação e seleção dos fornecedores potenciais.

ESPECIFICIDADE DOS RECURSOS

- a) ***Planta exclusiva para produção*** – a Novartis atribui a este fator uma importância crítica no processo de avaliação de um novo fornecedor com relação aos padrões de qualidade exigida para o insumo. Este fator pode ser decisivo na escolha do novo fornecedor, pois o fato de haver ou não uma planta dedicada à produção do insumo da Novartis pode ter influencia na qualidade exigida e afetar o seu produto final. Apesar disto poder representar um custo adicional a Novartis não abre mão do seu padrão de qualidade, selecionando sempre o fornecedor que tiver planta exclusiva para a produção dos seus insumos. A Novartis entende que é necessário desenvolver critérios e parâmetros para melhor avaliar os seus fornecedores potenciais quanto ao fato de ter ou não planta exclusiva para os seus insumos e a conseqüente variação dos custos desde que mantidos os padrões de qualidade exigidos.
- b) ***Equipamentos exclusivos para produção*** – da mesma forma que considera a exclusividade da planta para a produção para determinados insumos, a Novartis exige a mesma exclusividade para os equipamentos de produção. Apesar de não haver necessidade para a exclusividade da planta de produção para determinados

insumos, deverá haver a exclusividade para os equipamentos de produção. Esta avaliação é rigorosa, podendo ser fator decisivo na avaliação e seleção dos novos fornecedores. Da mesma forma que para a planta de produção a Novartis entende que é necessário desenvolver critérios de avaliação dos custos envolvidos, mantidos os padrões de qualidade exigidos.

- c) ***Mão de obra especializada para produção*** – a avaliação deste fator pela Novartis quando do processo de qualificação de novo fornecedor apresenta uma dificuldade operacional quanto à verificação da existência de pessoal qualificado e treinado durante todo o processo produtivo. A Novartis procura identificar os procedimentos do fornecedor para qualificar e treinar o seu pessoal de produção, mas reconhece que não possui procedimento e critério de avaliação que permita diferenciar os fornecedores com relação aos custos decorrentes dos eventuais fornecimentos.

- d) ***Tecnologia específica de produção*** – este fator é crítico na avaliação e seleção de fornecedores potenciais de matérias primas (produtos químicos) e embalagens primárias (embalagens que devem conter os medicamentos). Os potenciais fornecedores devem demonstrar domínio da tecnologia necessária à produção dos insumos a serem fornecidos de acordo com os padrões de qualidade impostos pela Novartis. Não há entretanto, critérios que possam avaliar os diferentes custos de diferentes tecnologias que apresentem os mesmos padrões de qualidade exigidos.

- e) ***Estrutura para administração dos contratos*** – não é fator relevante na avaliação e seleção dos fornecedores potenciais. A Novartis entretanto, tem recursos alocados nesta atividade para atender à flutuação da demanda de produção e conseqüente alteração de programação de entregas. Para isto, a Novartis utiliza cerca de 8hs/dia da sua equipe de compradores para executar reprogramações e confirmar entregas críticas. Este custo é considerado excessivo mas, a Novartis não consegue reduzir este custo a curto prazo, pois depende da estabilização da

demanda e da estruturação dos fornecedores para reagirem prontamente às mudanças impostas pela Novartis.

6.2.4 – A TOMADA DE DECISÃO NA SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

A seleção dos fornecedores de insumos produtivos na Novartis obedece a procedimentos estabelecidos pela matriz e válidos para todas as unidades localizadas em qualquer país.

O procedimento é composto de três etapas: uma fase inicial de aproximação denominada “etapa comercial”, uma fase posterior de avaliação técnica propriamente dita desdobrada em duas etapas: a etapa técnica (onde se dá a verificação das condições técnicas do fornecedor atender às especificações) e a etapa de qualificação (onde se dá comprovação do padrão de qualidade do fornecedor com relação aos padrões exigidos).

Os fatores utilizados para a tomada de decisão em escala decrescente de importância são:

- a qualidade do insumo a ser fornecido apurada no processo de avaliação;
- o tipo de assistência técnica disponível para atender às não conformidades;
- a garantia na pontualidade das entregas e o preço de venda.

São considerados adicionalmente, sem contudo terem influência significativa no processo de decisão, os seguintes fatores:

- a forma de processamento dos pedidos pelo fornecedor;
- os volumes de estoques e os tipos de armazéns utilizados pelo fornecedor;
- os procedimentos de manuseio e embarques do fornecedor;
- os meios de transporte utilizados pelo fornecedor para realizar as entregas;
- o poder de barganha do fornecedor representado pelo seu porte de faturamento;
- os riscos e as salvaguardas decorrentes da contratação do fornecedor.

Considerando os fatores de avaliação acima, a tomada de decisão da Novartis, na seleção de um novo fornecedor de insumos produtivos, é realizada em equipe incluindo representantes das áreas de: Produção, Garantia da Qualidade e Suprimentos.

A Área de Suprimentos é a responsável pela decisão final, considerando para isto os pareceres das Áreas de Produção e Garantia da Qualidade.

6.2.5 – SÍNTESE E CONCLUSÕES

O quadro analítico detalhado desenvolvido no capítulo 5 e utilizado na pesquisa empírica, servirá como suporte para o quadro analítico sintético que representa a sistematização das informações colhidas no presente estudo de caso, realizado na NOVARTIS:

1 – Papel estratégico de Compras na Empresa

Sendo uma empresa multinacional de grande presença internacional, a NOVARTIS atenta à evolução das estratégias competitivas, incorporou a função de Compras ao seu modelo estratégico, como fator crítico e diferencial de competição, tanto nas decisões corporativas como nas decisões operacionais locais.

Esta decisão tomada há dois anos, está refletida na atuação direta da matriz nas Áreas de Suprimentos das diversas unidades, estabelecendo estratégias para as compras dos insumos críticos, bem como monitorando e contrdando o seu desempenho e dos fornecedores correspondentes.

Com a garantia de atendimento dos padrões de qualidade exigidos, o diferencial competitivo buscado pela NOVARTIS, é ter os menores “lead times” dos insumos produtivos, para com isto poder se antecipar no lançamento de novos produtos, o que representa fator decisivo de sucesso com relação aos concorrentes.

Para tanto, a NOVARTIS utiliza a estratégia de contratos de longo prazo com seus fornecedores de insumos críticos de produção e uma base reduzida de fornecedores para possibilitar o estabelecimento de estreito relacionamento com os fornecedores objetivando melhorias contínuas de qualidade e fidelidade aos prazos de entrega acordados.

Assim sendo, o processo de avaliação e seleção dos novos fornecedores adquire papel predominante na consecução da estratégia competitiva da empresa.

2 – Os fatores utilizados na avaliação dos fornecedores – informações logísticas, estratégias de negociação e especificidade de recursos

O processo de qualificação utilizado pela NOVARTIS, privilegia basicamente os aspectos que envolvem a garantia da qualidade dos insumos a fornecer, a capacidade de atendimento técnico às eventuais não conformidades de fornecimento, o rigoroso cumprimento dos prazos de entrega e o preço.

A especificidade dos recursos a serem utilizados pelo fornecedor é objeto do procedimento rotineiro de qualificação, onde são verificadas criteriosamente as instalações, equipamentos, especialização da mão de obra e tecnologia empregada na produção dos insumos.

O grau de exclusividade oferecido pelo fornecedor, para a produção dos insumos da NOVARTIS, é considerado como fator decisivo na sua avaliação e eventual seleção.

Alem destes fatores críticos utilizados na avaliação e seleção de seus fornecedores, a NOVARTIS procura conhecer e utilizar na medida do possível outros fatores que representariam o fortalecimento de sua vantagem competitiva e reduzir os custos inerentes a estas transações:

- maior flexibilidade de atendimento
 - sistema de processamento dos pedidos e dimensionamento de estoques
 - tipos de armazéns, procedimentos de manuseio e embarque meios de transporte
- estratégias mais eficientes de negociação
 - o poder de barganha do fornecedor representado pelo seu porte de faturamento;
 - os riscos e as salvaguardas decorrentes da contratação do fornecedor.

A incerteza do ambiente econômico das operações da NOVARTIS que promovem flutuações constantes da demanda, os aspectos críticos de qualidade e a especificidade dos seus produtos, impõe a manutenção de estruturas de governança de seus contratos com os fornecedores, uma vez que os mesmos não podem ser facilmente substituídos no mercado.

3 – O processo de seleção do fornecedor

Atendendo aos procedimentos determinados pela matriz, a NOVARTIS realiza o seu processo de seleção de um novo fornecedor através de um processo matricial liderado pela Área de Suprimentos e contando com a participação da Produção e Garantia da Qualidade.

São conduzidas 3 etapas no processo de avaliação e seleção do potencial fornecedor, a saber: etapa comercial, etapa técnica e etapa de qualificação. Após a conclusão destas etapas a Área de Suprimentos avalia o novo fornecedor considerando os fatores críticos de qualidade, assistência técnica e prazos de entregas, concluindo assim pela inclusão ou não do fornecedor na base de fornecedores da NOVARTIS.

O quadro analítico utilizado para sintetizar as informações obtidas na NOVARTIS, demonstra que a utilização do conceito da teoria de custos de transação numa indústria farmacêutica multinacional é aplicada integralmente quanto à especificidade dos recursos e parcialmente aplicada quanto à troca de informações logísticas e às estratégias de negociação.

A preocupação maior é negociar as informações que possam afetar a qualidade do produto e a precisão de sua entrega, deixando em segundo plano outras questões logísticas, como estoques, armazéns, embalagens de manuseio, embarque, transporte, rotas e roteiros.

No Quadro 18 estão apresentadas as variáveis do quadro analítico e a síntese das informações obtidas na NOVARTIS:

variável	seleção dos fornecedores
Papel estratégico de Compras na NOVARTIS	<ul style="list-style-type: none">• Participa há dois anos do planejamento estratégico da empresa.• Antecipação de lançamento de novos produtos devido aos reduzido “lead times” de compras garantidos por contratos de longo prazo.• Base reduzida de fornecedores para obter fidelidade.
Informações Logísticas	<ul style="list-style-type: none">• Todas as informações são fornecidas nas especificações técnicas.• No processo de qualificação são avaliadas todas as questões relativas ao processo de produção e obtenção do padrão de qualidade.• Eventualmente são apuradas outras informações logísticas.
Estratégias de negociação	<ul style="list-style-type: none">• É utilizada a estratégia dominante em função do maior poder de barganha da Novartis para obtenção da qualidade, prazo e preço.• A Novartis é flexível naquilo que não afete a qualidade e o prazo de entrega e o preço.
Especificidade dos recursos	<ul style="list-style-type: none">• Os recursos específicos necessários à produção são estabelecidos nas especificações técnicas ou decorrentes dos padrões de qualidade.• Verificadas rigorosamente no nas fase de avaliação técnica e fase de qualificação, sendo fator decisivo de avaliação e seleção.
Processo de Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none">• O processo consta de 3 etapas: comercial, técnica e qualificação.• Os fatores de avaliação utilizados são: qualidade, assistência técnica, entrega e preço.• Suprimentos decide com base no parecer de Produção e Qualidade.

Quadro 18 – O quadro analítico sintético na NOVARTIS

A NOVARTIS manifestou adicionalmente, que a sua preocupação central no processo de seleção de novos fornecedores está localizada na conscientização do fornecedor da importância crítica do cumprimento do acordo a ser estabelecido contratualmente, quanto à pontualidade das entregas e à assistência técnica, além da manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos nas especificações técnicas.

6.3 – A BIOSINTÉTICA – TABOÃO DA SERRA/SP

6.3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A BIOSINTÉTICA foi fundada há 55 anos, em São Paulo, tendo passado por grande reformulação estratégica em 1984, quando foi adquirida por um grupo de capital nacional. Desde então, a empresa apresenta uma postura inovadora e atitude positiva em relação ao mercado. Outra característica importante é a sintonia com seus clientes, calcada em pesquisas de mercado e na própria sociedade.

Tudo isso aliado a uma equipe altamente especializada, permite que a BIOSINTÉTICA esteja apta a lidar com os desafios da globalização de produtos e serviços, a busca constante da melhor qualidade de vida e reação rápida às constantes mudanças do mercado.

Possui uma estrutura organizacional de poucos níveis contando com 4 diretorias, 15 gerencias; cerca de 750 profissionais especialistas e 200 profissionais administrativos. Do total geral de cerca de 1000 funcionários, 7 estão localizados na Área de Suprimentos, estruturados através das seguintes funções: 1 Líder Executivo, 5 compradores e 1 auxiliar administrativo. O volume de compras não foi informado.

Assim definiu a BIOSINTÉTICA a sua missão: “Oferecer à sociedade melhores produtos e serviços, que possam auxiliar as instituições, médicos, os cuidadores e os pacientes, na prevenção e no tratamento das doenças, em benefício da saúde pública e do bem-estar humano”.

Sua participação no mercado farmacêutico tem sido de evolução constante, representada por um faturamento de US\$ 160,8 milhões em 2000, o que a coloca no 15º. lugar segundo o a revista Balanço Comercial do Jornal Gazeta Mercantil ed. 2000.

O processo de produção da BIOSINTÉTICA conta com um dos melhores sistemas de controle de qualidade do mercado. O desenvolvimento de programas voltados para a produtividade, aliado a uma constante atualização nos sistemas de informação e à parceria com grandes empresas são outros fatores que auxiliam a BIOSINTÉTICA na busca do sucesso.

O padrão é a sua principal marca: um compromisso com a saúde pública e com a excelência empresarial.

A BIOSINTÉTICA aposta na internacionalização para atuar num mercado cada vez mais globalizado. Por isso, mantém parcerias com importantes indústrias do setor e centros de excelência em farmacologia, transferindo para o consumidor brasileiro inovações científicas antes disponíveis apenas no exterior. O resultado deste intercâmbio são duas joint-ventures: a Biolatina (parceria com a Bio Sidius da Argentina na área de biotecnologia) e a BioTeva (parceria com a Teva de Israel, o maior fabricante de genéricos do mundo).

Preocupada em trazer soluções para o mercado nacional, a BIOSINTÉTICA firma parcerias com diversos institutos, tais como a Universidade Federal de São Paulo, a Universidade de Campinas e Hospital das Clínicas para desenvolver pesquisas. O mais recente resultado dessa parceria é o lançamento do medicamento Sinergen, totalmente desenvolvido no Brasil dentro dos mais rigorosos critérios internacionais.

A BIOSINTÉTICA através de estratégias de inovação, ousadia mercadológica, flexibilidade e investimentos expressivos em tecnologia de informação, pode oferecer uma linha de produtos e serviços de ponta, sendo assim percebida pelos seus clientes.

A manutenção de parcerias com grandes instituições tem permitido que a BIOSINTÉTICA esteja sempre a par das novidades terapêuticas e disposta a trazê-las por meio de acordos

operacionais. As alianças se estendem a qualquer área em que a soma de meios, talentos e habilidades, possam resultar em benefícios para a saúde da população.

Essa soma de esforços tem início dentro da própria BIOSINTÉTICA, na qual a preocupação com o ser humano está sempre presente e dita suas regras internas, com a valorização do indivíduo, para o que dispõe de um dos mais completos sistemas de informação e atendimento do mercado farmacêutico nacional, junto a médicos e pacientes, o Biosintética Assistance.

Além dos 50.000 pacientes cadastrados, a Biosintética mantém acordos de cooperação com os mais importantes institutos nacionais como o Instituto do Coração (INCOR), Instituto Dante Pazzanese, Hospital das Clínicas e outros. As parcerias têm o objetivo de evitar o abandono de terapias e reforçar a relação médico-paciente.

As áreas de atuação da BIOSINTÉTICA são: Cardiologia, Neuropsiquiatria, Biotecnologia, Oncologia, Respiratórios e Osteoporose.

Os principais medicamentos de cada área de atuação, são:

Cardiologia

- Eupressin, Oxcord, Corus, Cordarex, Angipress e Sinergen.

Neuropsiquiatria (Parkinson, Alzheimer, Esclerose Múltipla)

- Oxigen, Deprilan, Tacrinal e Copaxone.

Biotecnologia

- Hemax, Interferon, Filgrastima e Somatropina.

Oncologia

- Acetato de Ciproterona, Fluoruracila.

Respiratórios

- Bunosid e Teoden.

Osteoporose

- Metotrexato, Alfad, Osteotrat, Osteocalcic.

6.3.2 – A CONVERGÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE COMPRAS COM A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA

A BIOSINTÉTICA sendo uma empresa nacional, tem o seu processo de planejamento estratégico anual executado localmente, exclusivamente pela Alta Administração da empresa, segundo as premissas definidas dentro de seu escopo de atuação nacional.

Este processo foi modificado há 3 anos, com a inclusão da Área de Suprimentos na etapa de conclusão do planejamento estratégico, para tomar conhecimento dos planos futuros da empresa quanto aos volumes de produção dos produtos de linha e eventual inclusão de novos produtos.

Não há qualquer interferência da Área de Suprimentos nas decisões estratégicas da empresa. A sua participação na etapa final do planejamento estratégico tem como objetivo a elaboração do planejamento de compras e suprimentos para assegurar os planos de produção.

As decisões estratégicas da empresa que têm por base um fator competitivo diferencial originado na atividade de compras, são tomadas pela Vice-Presidência de Desenvolvimento que negocia com o fornecedor selecionado e decide o volume a ser adquirido e o preço a ser pago em função do volume de produção dos produtos da linha atual e dos novos lançamentos previstos para o ano seguinte..

A Área de Suprimentos não é envolvida nestas decisões, cabendo-lhe somente o papel da formalização do acordo e do acompanhamento do contrato quanto às entregas programadas. Somente para os demais insumos produtivos há o envolvimento da Área de Suprimentos, para o que é então elaborado pela própria área, um plano executivo de contratações para o atendimento dos planos de produção.

Assim, os diferenciais que atividade de compras pode oferecer à empresa na elaboração de sua estratégia competitiva, se restringem àquelas identificadas pela Alta Administração, através da Vice-Presidência de Desenvolvimento.

A BIOSINTÉTICA limita as contratações nacionais de longo prazo a período de no máximo 2 anos, para poder reavaliar o desempenho do fornecedor e tomar a decisão de mantê-lo ou substituí-lo.

As matérias primas negociadas pela Vice-Presidência de Desenvolvimento são os únicos insumos adquiridos no mercado internacional, não havendo preocupação da Área de Suprimentos de adotar uma estratégia de “*Global Sourcing*” para outros insumos produtivos.

Não foi possível obter informações sobre os principais insumos produtivos da Biosintética.

Desta forma, foi observado um distanciamento da Área de Suprimentos do processo de formulação e desenvolvimento estratégico da BIOSINTÉTICA, o que limita a utilização potencial da ampla variedade de estratégias de compras como contribuição efetiva para o arsenal de recursos, na montagem da estratégia competitiva da empresa com inclusão de diferenciais de alta eficiência competitiva.

6.3.3 – OS FATORES UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A pesquisa empírica realizada na BIOSINTÉTICA teve como base o quadro analítico detalhado proposto no capítulo 5 e que possibilitou a coleta das seguintes informações:

INFORMACOES LOGÍSTICAS

- a) **Especificações técnicas e padrões de qualidade** – todas as informações técnicas necessárias sobre os insumos da BIOSINTÉTICA, como os padrões de qualidade exigidos, são fornecidos de uma só vez ao fornecedor, podendo haver troca de informações com o fornecedor desde que mantidos os padrões de qualidade estabelecidos. Para tanto é utilizado como referencial técnico a Farmacopéia (manual de terminologia farmacêutica) e outros códigos internacionais aplicáveis. Não há nenhuma intenção da BIOSINTÉTICA em omitir informações sobre os insumos pretendidos dos fornecedores potenciais.
- b) **Padrões de fornecimento do mercado** – a BIOSINTÉTICA se preocupa em conhecer detalhadamente os padrões de fornecimento do mercado para poder elaborar suas estratégias de suprimentos de forma competitiva. Para tanto utiliza os mais diversos canais de informação tais como, os próprios fornecedores, feiras, exposições, sindicatos, literatura especializada e a Internet.
- c) **Procedimentos de processamento de pedidos pelo fornecedor** – há uma preocupação em conhecer o procedimento do fornecedor quanto à liberação dos seus pedidos de vendas, considerando isto como fator considerado na avaliação e seleção dos fornecedores potenciais. Para a BIOSINTÉTICA um processamento de pedidos bem ágil e controlado representa flexibilidade, o que é fator relevante de atendimento, sendo assim considerado na seleção do fornecedor.
- d) **Dimensionamento dos estoques e tipos de armazéns do fornecedor** – os volumes de compras da BIOSINTÉTICA são normalmente pequenos, obrigando-a a utilizar distribuidores para os seus insumos produtivos mais críticos. Assim, o dimensionamento dos estoques, os armazéns, suas instalações e facilidades de manuseio destes distribuidores, têm importância significativa no seu processo de avaliação e seleção como potenciais fornecedores.

- e) ***Operações de distribuição*** – pelo fato da BIOSINTÉTICA utilizar com frequência, distribuidores além dos produtores dos seus insumos produtivos, as operações de distribuição têm importância crítica no processo de avaliação e decisão, pois podem interferir no cumprimento dos programas de entregas. Desta forma, é importante conhecer o processo de distribuição dos potenciais fornecedores quanto à utilização de armazéns intermediários, diferentes modais de transporte, transbordos e fracionamentos fora da planta de produção.

- f) ***Processamento dos embarques e o transporte*** – o tipo de transporte utilizado pelo potencial fornecedor, bem como a forma de carregamento e arrumação da carga, é considerado pela BIOSINTÉTICA, como fator de importância no processo de avaliação e seleção. O procedimento de embarque e transporte adotado pelo futuro fornecedor deverá garantir a manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos.

- g) ***Política de gestão de compras do fornecedor*** – a BIOSINTÉTICA se preocupa em avaliar a política e procedimentos de compras dos fornecedores potenciais, pois segundo o procedimento ISO 9000 estabelece a necessidade deste controle. A BIOSINTÉTICA se limita a verificar a existência de política e procedimentos definidos de compras, não entrando no mérito da sua adequação ao fornecimento para a BIOSINTÉTICA.

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

- a) ***A estratégia de negociação com o fornecedor*** – a BIOSINTÉTICA utiliza a estratégia de compromisso com os seus potenciais fornecedores, com o objetivo de manter relações de longo prazo, através de acordos contratuais de interesse mútuo.

- b) ***O planejamento do processo de negociação com o fornecedor*** – é uma prática usual da BIOSINTÉTICA, planejar todas as suas negociações com os fornecedores atuais e com os potenciais fornecedores. Independente do poder relativo entre as partes, sempre é preparada a negociação, com estabelecimento da estratégia e definição de metas a serem atingidas. É verificada junto aos potenciais fornecedores a prática operacional de planejamento para as suas negociações e considerado como fator de avaliação. A BIOSINTÉTICA utiliza o planejamento das negociações como ferramenta de redução do oportunismo presente nos relacionamentos comprador e fornecedor, bem como instrumento de realização das metas fixadas com relação aos fornecedores atuais e em processo de seleção.
- c) ***A avaliação do poder de barganha com relação aos fornecedores*** – é avaliado levando em conta o valor da compra com relação ao faturamento global do fornecedor. Em função desta posição a BIOSINTÉTICA define uma estratégia de negociação que seja eficiente para atingir as metas propostas. É considerado um fator crítico na avaliação e seleção de potenciais fornecedores.
- d) ***Os meios de comunicação utilizados junto aos fornecedores*** – com o objetivo de ter a comunicação mais eficiente e ágil junto aos seus fornecedores, a BIOSINTÉTICA utiliza em escala decrescente de preferência, os seguintes meios de comunicação: telefone, e-mail, reuniões presenciais e fax. Na avaliação e seleção de potenciais fornecedores este fator é apenas verificado e não representa elemento crítico de decisão.
- e) ***Identificação dos riscos e salvaguardas com o fornecedor*** – apenas para as não conformidades de qualidade, a BIOSINTÉTICA, possui instrumentos de identificação do risco e adota salvaguardas de devolução ou fornecimento sob condições de qualidade assegurada. Para os demais riscos, não há nenhum procedimento de identificação, não havendo por consequência nenhuma salvaguarda prevista. Por exemplo, para atraso nas entregas não há nada previsto

nos contratos que proteja a BIOSINTÉTICA. Para os fornecedores potenciais são avaliados somente os riscos inerentes à qualidade, definindo-se então as salvaguardas necessárias ao futuro fornecimento, que passam a fazer parte do processo de decisão final na eleição do fornecedor.

- f) *O tipo de contratação dos fornecedores* – como usual no mercado nacional, a forma de contratação da BIOSINTÉTICA, é por preço fixo com eventuais revisões periódicas por nível de valor de fornecimento. Na avaliação e seleção de fornecedores potenciais este procedimento é comunicado ao fornecedor e não é fator crítico de decisão.

ESPECIFICIDADE DOS RECURSOS

- a) *Planta exclusiva para a produção* – no processo de avaliação de novos fornecedores, a BIOSINTÉTICA verifica com muito rigor a adequação da planta do fornecedor para o processo exigido na sua especificação técnica, bem como a exclusividade da mesma na produção dos seus insumos produtivos, se assim estiver previsto na especificação. Este é um dos fatores críticos, considerados no processo de seleção.
- b) *Equipamentos exclusivos para produção* – a BIOSINTÉTICA atribui a este fator a mesma importância crítica dada ao fator anterior. Desde que a exclusividade esteja definida na especificação técnica, a avaliação rigorosa deste fator passa a ter papel decisivo na seleção do fornecedor. Os insumos farmacêuticos normalmente possuem esta restrição em suas especificações, impondo rigor absoluto no atendimento desta exigência, sendo assim um fator crítico de avaliação e seleção de qualquer fornecedor potencial.

- c) **Mão de obra especializada para produção** – da mesma forma que a especificação técnica da BIOSINTÉTICA estabelece o uso de equipamentos e plantas exclusivas para produção dos seus insumos, também é definida a utilização de mão de obra especializada através de treinamento continuado. Este fator é verificado criteriosamente no processo de avaliação e seleção dos fornecedores potenciais, porem é muito complexa a comprovação da utilização permanente dos profissionais especializados exigidos na especificação. Apesar de ser um fator crítico da avaliação e seleção do fornecedor, a restrição acima é considerada no processo de tomada de decisão.
- d) **Tecnologia específica de produção** – o fornecedor potencial deve dominar a tecnologia de produção estabelecida na especificação técnica da BIOSINTÉTICA, para ser considerado no processo de decisão. Se o fornecedor precisar adquirir a tecnologia necessária, deverá fazê-lo e somente ao demonstrar completo domínio da mesma é que será considerado no processo de seleção de novos fornecedores.
- e) **Estrutura para administração dos contratos** – a BIOSINTÉTICA tendo como preocupação o atendimento dos prazos, que normalmente sofrem constantes modificações, necessita manter uma estrutura para administrar os seus contratos com os fornecedores. A existência de uma estrutura adequada para administrar os contratos no fornecedor, é considerado fator de avaliação moderado, porem considerado no processo de decisão quanto à seleção do novo fornecedor.

6.3.4 – A TOMADA DE DECISÃO NA SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

O processo de decisão para definição dos novos fornecedores na BIOSINTÉTICA, é feito de forma colegiada sob a responsabilidade da Área de Suprimentos. Os departamentos de Qualidade e Engenharia participam fornecendo seus pareceres técnicos sobre os fornecedores potenciais avaliados.

A decisão final porém pertence sempre à Área de Suprimentos que responde pelos fornecimentos, perante a Alta Administração da BIOSINTÉTICA.

Dos relatórios individuais de avaliação elaborados pelas áreas de Qualidade e Engenharia, a Área de Suprimentos utiliza as informações obtidas nas observações dos técnicos para a fundamentação relativa aos fatores críticos adotados para a decisão final.

Tais fatores possuem uma hierarquia de preferência decrescente abaixo indicada:

- qualidade do insumo estabelecida na especificação técnica
- prazo de entrega
- preço
- potencial de crescimento no mercado

Adicionalmente a BIOSINTÉTICA considera os seguintes fatores, sem haver influência crítica no processo de decisão, os seguintes fatores:

- conhecimento dos padrões de fornecimento do mercado;
- a forma de processamento dos pedidos do fornecedor;
- a política de gestão de compras do fornecedor;
- seleção dos meios de comunicação mais adequados à negociação;
- identificação de riscos e salvaguardas no relacionamento comprador-fornecedor;
- o dimensionamento bilateral das estruturas de administração dos contratos.

Considerando os fatores acima, o processo de decisão pelo novo fornecedor é de responsabilidade da Área de Suprimentos, contando com o suporte matricial das áreas de Qualidade e Engenharia.

6.3.5 – SÍNTESE E CONCLUSÕES

O quadro analítico detalhado, desenvolvido no capítulo 5 e utilizado na pesquisa empírica, servirá como suporte para o quadro analítico sintético que representa a sistematização das informações colhidas no presente estudo de caso, realizado na BIOSINTÉTICA.

1 – Papel estratégico de Compras na Empresa

A BIOSINTÉTICA sendo a maior indústria farmacêutica nacional, buscando alternativas competitivas inovadoras para lidar com a presença internacional predominante no mercado, através dos grandes laboratórios multinacionais.

Para tanto a BIOSINTÉTICA, incorporou há 3 anos a função de Suprimentos no seu processo de planejamento estratégico. Assim, a Área de Suprimentos tem as informações estratégicas necessárias ao seu planejamento de compras dos insumos de origem nacional.

Com base nesse plano de atendimento à produção, a Área de Suprimentos busca identificar, avaliar e selecionar os fornecedores nacionais, para relacionamentos de até 2 dois de contratação, com metas muitas bem definidas quanto ao atendimento dos padrões de qualidade e prazos de entrega estabelecidos.

Os insumos de origem internacional são definidos pela Vice-Presidência de Desenvolvimento e assim estão alinhados com as estratégias de vendas, produção e lançamento de novos produtos. Não há participação da Área de Suprimentos nesta decisão.

2 – Os fatores utilizados na avaliação dos fornecedores – informações logísticas, estratégias de negociação e especificidade dos recursos

A BIOSINTÉTICA utiliza no processo de qualificação de novos fornecedores fatores que lhe assegurem: a qualidade estabelecida nas especificações técnicas apresentadas ao

fornecedor; os prazos necessários aos programas de produção e os menores preços possíveis.

Para tanto, há uma preocupação de obter informações logísticas relativas aos estoques mantidos pelo fornecedor, à localização e tipo dos seus armazéns de distribuição, procedimentos de embarque e meios de transporte utilizados pelo fornecedor.

A negociação com o fornecedor é a forma utilizada pela BIOSINTÉTICA para solução de todos os conflitos com os fornecedores. Este processo tem como objetivo estabelecer um clima mútuo de confiança na troca de informações necessárias aos fornecimentos de longo prazo.

A especificidade dos recursos é um dos fatores críticos utilizados pela BIOSINTÉTICA no processo de avaliação e seleção de novos fornecedores pois, há influência direta na qualidade dos insumos produzidos.

O roteiro de qualificação dos novos fornecedores tem uma preocupação específica em verificar e avaliar a exclusividade das instalações, equipamentos, mão de obra e tecnologia empregadas pelos fornecedores na produção de seus produtos. Estes fatores são críticos no processo de seleção dos fornecedores potenciais.

Desta forma, o quadro analítico utilizado para sintetizar as informações obtidas na BIOSINTÉTICA, demonstra que a utilização do conceito da teoria de custos de transação numa indústria farmacêutica nacional é aplicada integralmente quanto à especificidade dos recursos e parcialmente aplicada quanto à troca de informações logísticas e às estratégias de negociação.

A preocupação maior da BIOSINTÉTICA é negociar os aspectos críticos que possam afetar a qualidade e os prazos de entrega, para o que busca trocar a maior quantidade de informações com os futuros de fornecedores; em plano secundário ficam as informações

relativas ao processamento de pedidos dos fornecedores, sua política de compras, localização de seus armazéns de distribuição, rotas, roteiros e estratégias alternativas de negociação.

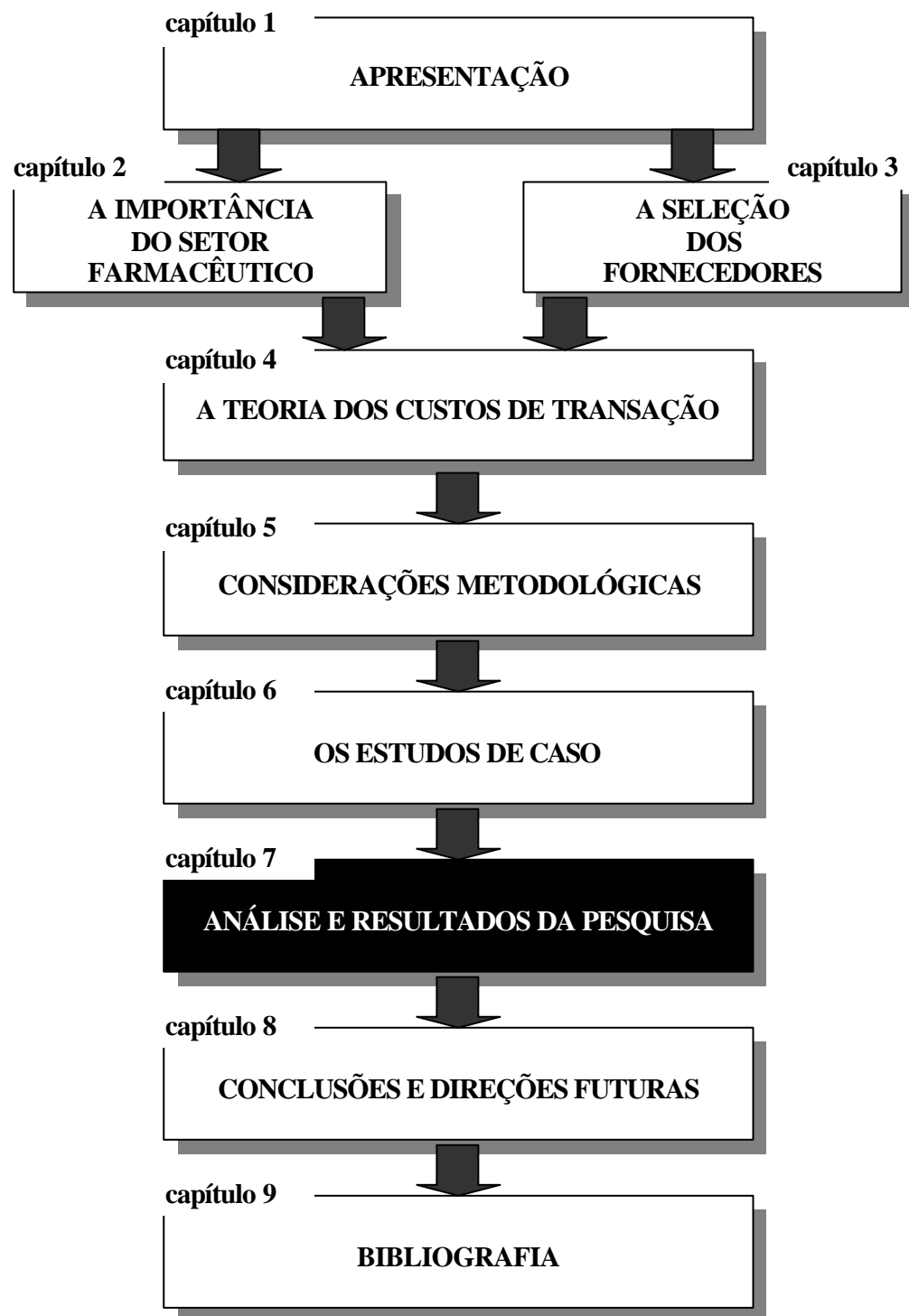
No Quadro 19 estão apresentadas as variáveis do quadro analítico e a síntese das informações obtidas na BIOSINTÉTICA:

variável	seleção dos fornecedores
Papel estratégico de Compras na BIOSINTÉTICA	<ul style="list-style-type: none">• Participa há três anos da etapa final do planejamento estratégico• As contribuições de compras na estratégia da empresa são definidas pela Vice-Presidência de Desenvolvimento.• Negociação de contratos de até 2 anos para assegurar entregas.
Informações logísticas	<ul style="list-style-type: none">• Todas as informações são fornecidas nas especificações técnicas.• No processo de qualificação são avaliadas todas as questões relativas ao processo de produção e obtenção do padrão de qualidade.• Eventualmente são apuradas outras informações logísticas.
Estratégias de negociação	<ul style="list-style-type: none">• É utilizada a estratégia compromisso independente do maior poder de barganha da Biosintética para obtenção da qualidade, prazo e preço.• A Biosintética busca negociar contratos de longo prazo, para o que se prepara adequadamente para estabelecer um clima de confiança.
Especificidade dos recursos	<ul style="list-style-type: none">• Os recursos específicos necessários à produção são estabelecidos nas especificações técnicas ou decorrentes dos padrões de qualidade.• A verificação dos recursos é rigorosa na fase de qualificação técnica, sendo fator decisivo no processo de seleção.
Processo de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none">• O processo é de responsabilidade de Suprimentos.• Matricialmente participam do processo: Qualidade e Engenharia.• Os fatores de avaliação utilizados são: qualidade, prazo de entrega, preço e capacidade de crescimento do fornecedor.

Quadro 19 – o quadro analítico sintético da BIOSINTÉTICA

Adicionalmente a BIOSINTÉTICA, manifestou que a principal preocupação com relação à sua rede de fornecedores está na inovação tecnológica. Há um constante estímulo aos atuais fornecedores para buscarem novos processos produtivos ou mesmo novas matérias primas que permitam obter maior qualidade e reduzir os preços.

No processo de avaliação e seleção dos fornecedores esta preocupação está presente, com vistas ao crescimento da BIOSINTÉTICA no seu mercado de atuação, apoiado no desenvolvimento de seus fornecedores.



CAPÍTULO 7

ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Como o objetivo deste trabalho é verificar a possibilidade da utilização dos Custos de Transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na Indústria Farmacêutica, utilizou-se o quadro analítico sintético proposto no Capítulo 5 para analisar as informações coletadas na pesquisa empírica, realizada nas empresas objeto dos estudos de caso referidos no Capítulo 6.

O quadro analítico sintético estabelece as seguintes variáveis, que serviram o suporte para a análise das informações obtidas na pesquisa e descrição dos resultados:

- *o papel estratégico de Compra na Empresa*
- *as informações logísticas*
- *as estratégias de negociação*
- *a especificidade dos recursos*
- *o processo de tomada de decisão na seleção do fornecedor*

7.1 O PAPEL ESTRATÉGICO DE COMPRAS NA EMPRESA

A pesquisa empírica realizada nas indústrias farmacêuticas objeto dos estudos de casos descritos no Capítulo anterior, apresentou os seguintes resultados:

- a) Na FURP, empresa farmacêutica de origem pública, há uma tendência atual de elaboração de planejamento estratégico como um instrumento direcionar das suas atividades, considerando-se as os objetivos do governo na sua área específica de atuação, a saúde pública. Para tanto, está sendo considerada pela Alta Administração o

papel estratégico de compras, como fator crítico da consecução dos objetivos da Fundação. Esta participação está ainda muito restrita às consultas específicas quanto à disponibilidade de fontes de suprimentos. O crescimento da participação de compras na estratégia da empresa depende do aperfeiçoamento do próprio processo de planejamento estratégico da FURP, sempre com as restrições da Lei 8.666.

- b) O papel estratégico de compras na empresa multinacional é bem definido e considerado fator crítico de sucesso nos objetivos da empresa. A política global de suprimentos é estabelecida de forma centralizada e operacionalizada localmente para promover a sua convergência com a estratégia empresarial. A contribuição estratégica de compras está nos “lead times” reduzidos de embalagens primárias para viabilização de novos produtos. Os princípios ativos dos medicamentos na NOVARTIS são planejados e fornecidos às unidades locais, segundo uma estratégia corporativa de suprimentos convergente com a estratégia de negócios da corporação.
- c) A participação estratégica da Área de Suprimentos da BIOSINTÉTICA no planejamento dos negócios da empresa, se restringe a tomar conhecimento dos volumes de produção dos produtos em linha e dos novos lançamentos. Isto permite que Suprimentos possa montar o seu planejamento estratégico com relação aos volumes a serem adquiridos e às fontes de suprimentos necessárias para os itens químicos complementares e as embalagens primárias e secundárias. Os princípios ativos críticos são definidos pela Alta Administração de acordo com os contratos de transferência de tecnologia. A contribuição estratégica de Suprimentos está restrita às embalagens utilizadas nos medicamentos através de contratos de longo prazo (até 2 anos) com fornecedores selecionados e que possam contribuir com melhorias constantes nos seus produtos e inovações tecnológicas.

Apresentamos no Quadro 20, a síntese da análise das observações coletadas durante a pesquisa empírica realizadas nas indústrias objeto dos estudos de caso descritos no Capítulo anterior.

Estudo de caso FURP	Estudo de caso NOVARTIS	Estudo de caso BIOSINTÉTICA
<ul style="list-style-type: none">• restrito à disponibilidade de fontes de suprimentos por ocasião da elaboração do plano anual.• sujeito sempre à Lei 8.666.	<ul style="list-style-type: none">• princípios ativos críticos definidos pela matriz; fornecidos às filiais segundo a programação local.• “lead times” competitivos nas embalagens para viabilizar novos produtos	<ul style="list-style-type: none">• princípios ativos críticos definidos pela Alta Administração e informados à Suprimentos.• outros insumos e embalagens contratos de até 2 anos para obter melhorias contínuas e inovação.

Quadro 20 – Síntese do papel Estratégico de Compras na Empresa

7.2 – AS INFORMAÇÕES LOGÍSTICAS

No processo de seleção dos fornecedores, as empresas objeto dos estudos de caso do presente trabalho utilizam parcialmente as informações logísticas como fatores de avaliação de seus potenciais fornecedores.

A pesquisa empírica teve como resultado a obtenção de um conjunto de informações que são abaixo analisadas para cada estudo de caso realizado:

- a) As aquisições da FURP são sempre realizadas segundo um processo de licitação definido na Lei 8.666. Todas as informações logísticas necessárias são estabelecidas no edital de licitação e devem ser atendidas pelo fornecedor habilitado na licitação. Somente quando é prevista pré-qualificação é possível obter informações adicionais sobre volume de estoque, conservação e manuseio dos produtos do fornecedor potencial, para prevenir eventuais adicionais de custos e riscos na contratação, através de critérios de habilitação à licitação.
- b) A NOVARTIS busca definir nas suas especificações todos os requisitos necessários ao seu abastecimento que devem ser atendidos pelos fornecedores potenciais. No processo

usual de qualificação são observados os aspectos relativos ao processamento de pedidos do fornecedor, dimensionamento e controle dos estoques, realização dos embarques e transportes. Estes fatores são utilizados para selecionar o fornecedor pois além de afetarem na qualidade dos insumos a fornecer podem representar custos e riscos adicionais nos fornecimentos.

- c) As informações logísticas consideradas pela BIOSINTÉTICA na avaliação dos potenciais fornecedores estão concentradas basicamente nas especificações técnicas dos itens a serem fornecidos e assim discutidas com o fornecedor. Adicionalmente, são considerados como fatores de avaliação o dimensionamento dos estoques e os tipos de armazéns dos fornecedores, suas operações de distribuição e execução dos embarques e transportes. Todos estes fatores são observados por constituírem fontes de riscos e custos nos futuros de fornecimento.

É apresentada no Quadro 21, a síntese da análise das observações relativas às informações logísticas, coletadas durante a pesquisa empírica realizadas nas indústrias objeto dos estudos de caso descritos no Capítulo anterior.

Estudo de caso FURP	Estudo de caso NOVARTIS	Estudo de caso BIOSINTÉTICA
<ul style="list-style-type: none">• todas informações estão no edital da licitação.• somente na pré-qualificação há preocupação com volume, manuseio e conservação dos estoques; podem gerar riscos e custos nos fornecimentos.	<ul style="list-style-type: none">• todas informações estão nas especificações técnicas no processo de qualificação.• fatores de avaliação: estoques, processamento de pedidos, embarques e transportes, pois podem gerar riscos e custos nos fornecimentos.	<ul style="list-style-type: none">• todas informações estão nas especificações técnicas no processo de qualificação.• fatores de avaliação: estoques, armazéns, processamento de pedidos, embarques, manuseio e transportes, que podem gerar riscos e custos.

Quadro 21 – Síntese das informações logísticas

7.3 – AS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

As estratégias de negociação não são tradicionalmente utilizadas pelas empresas pesquisadas no presente trabalho e quando empregadas no processo de avaliação e seleção dos fornecedores de insumos, o são de forma incompleta com relação ao processo de planejamento e execução. A pesquisa empírica resultou na obtenção de um conjunto de informações que são abaixo analisadas em relação a cada estudo de caso realizado:

- a) As limitações impostas pela Lei 8.666 impedem que a FURP possa utilizar as estratégias de negociação para avaliar e selecionar seus fornecedores. Somente no processo de pré-qualificação, quando previsto no edital é possível negociar algumas especificações e a especificidade dos recursos, de forma ajustar o edital definitivo da licitação às melhores condições do mercado.

- b) A NOVARTIS procura sempre negociar com os potenciais fornecedores, ajustando com estes as especificações e especificidade dos recursos necessários ao atendimento futuro dos contratos de fornecimento de insumos produtivos. Pela flutuação constante da demanda interna, nem sempre é possível realizar um planejamento adequado dessas negociações, havendo entretanto a preocupação de sempre ter uma boa avaliação do poder de barganha relativo, tendo assim uma perspectiva dos riscos e salvaguardas, que deverão ser previstas na eventual seleção do fornecedor.

- c) Nos compromisso de longo prazo que a BIOSINTÉTICA utiliza como estratégia de suprimentos para insumos produtivos, a negociação é instrumento adotado como base do processo de avaliação e seleção dos fornecedores. A estratégia de negociação dominante é normalmente selecionada na etapa de planejamento, quando são avaliadas e definidas as informações logísticas a serem discutidas com o potencial fornecedor, poder de barganha relativo e a especificidade dos recursos necessários para o atendimento dos padrões de qualidade e inovação exigidos pela

BIOSINTÉTICA. Este processo busca obter do futuro fornecedor um compromisso de melhorias contínuas, inovação, redução de custos e riscos.

No Quadro 22, é apresentada a síntese da análise do conjunto de informações relativas às estratégias de negociação, obtidas empiricamente na realização dos estudos de caso propostos neste trabalho e descritos no Capítulo anterior.

Estudo de caso FURP	Estudo de caso NOVARTIS	Estudo de caso BIOSINTÉTICA
<ul style="list-style-type: none">• a Lei 8.666 proíbe a negociação nas licitações.• somente na pré-qualificação é possível ajustar informações logísticas e necessidade de recursos específicos para o fornecimento.	<ul style="list-style-type: none">• as negociações nem sempre são planejadas devido à pressão interna.• quando é possível planejar é sempre avaliado o poder de barganha relativo com objetivo de ter “lead times” reduzidos.	<ul style="list-style-type: none">• utiliza o planejamento da negociação para viabilizar a estratégia de longo prazo .• conforme o poder de barganha, procura utilizar a estratégia dominadora, para obter compromisso de inovação e redução de custos.

Quadro 22 – Síntese das estratégias de negociação

7.4 – A ESPECIFICIDADE DOS RECURSOS

A preocupação com os padrões de qualidade dos medicamentos impõe às empresas pesquisadas nos estudos de caso do presente trabalho uma abordagem detalhada no processo de qualificação, normalmente utilizado para avaliar e selecionar os fornecedores potenciais.

Os fatores utilizados no processo de qualificação são críticos para habilitar uma empresa a se fornecedor da indústria farmacêutica.

A pesquisa empírica resultou num conjunto de informações que são a seguir analisadas individualmente com relação aos estudos de caso objeto do presente trabalho:

- a) A FURP determina nos editais de licitação a especificidade dos recursos exigida dos fornecedores para a produção dos seus insumos, sendo este fator de desqualificação dos proponentes que não atenderem rigorosamente este quesito do edital. Este processo impede que a FURP possa negociar com os fornecedores potenciais alternativas logísticas e de processo produtivo, que mantendo os padrões de qualidade requeridos, pudessem representar custos e riscos menores.

- b) No processo de qualificação a NOVARTIS avalia se os seus potenciais fornecedores possuem a adequação específica da planta, equipamentos, mão de obra e tecnologia aos requisitos dos seus insumos bem como a sua estrutura de administração contratual. No processo de seleção do futuro fornecedor estes fatores são críticos pelo impacto que podem ter nos padrões de qualidade, prazo de entrega e custos.

- c) A BIOSINTÉTICA verifica sempre a adequação dos recursos produtivos dos fornecedores potenciais; a especificidade da sua fábrica, dos equipamentos, do processo e da mão de obra (fator este de difícil controle). Além destes fatores operacionais críticos no processo de seleção dos fornecedores de insumos, a BIOSINTÉTICA avalia também a estrutura de administração contratual dos fornecedores como fator a ser considerado na seleção final do fornecedor. A especificidade dos recursos para a BIOSINTÉTICA é fator crítico de decisão quanto à seleção dos seus fornecedores de insumos produtivos, pois estão diretamente ligados à obtenção dos padrões de qualidade, custos e inovação necessários à estratégia de negócios da empresa.

No Quadro 23, é apresentada a síntese das informações relativas à especificidade dos recursos, obtidas na pesquisa empírica realizada nas empresas objeto dos estudos de caso relatados no Capítulo anterior:

Estudo de caso FURP	Estudo de caso NOVARTIS	Estudo de caso BIOSINTÉTICA
<ul style="list-style-type: none">• a especificidade de todos os recursos está detalhada no edital da licitação.• na pré-qualificação eventual há possibilidade de negociar alternativas para redução de custos, preservados os padrões de qualidade.	<ul style="list-style-type: none">• avalia a especificidade da planta, equipamentos, mão de obra e tecnologia, no processo de qualificação.• fatores críticos na seleção pois impactam qualidade, entregas; e junto com a estrutura de gestão contratual, impactam os custos e riscos.	<ul style="list-style-type: none">• avalia a especificidades da planta, equipamentos, mão de obra e tecnologia, no processo de qualificação.• fatores críticos na seleção pois impactam qualidade e inovação; e junto com a estrutura de gestão contratual impactam os custos e risco.

Quadro 23 – Síntese da especificidade dos recursos

7.5 – O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA SELEÇÃO DO FORNECEDOR

A pesquisa empírica realizada nas empresas definidas nos estudos de casos do presente trabalho resultou num conjunto de informações relativas ao processo de tomada de decisão para selecionar os fornecedores de insumos produtivos, que é abaixo analisado:

- a) A FURP, sempre limitada pela Lei 8.666, utiliza o processo julgamento de propostas através de uma Comissão de Licitação que elege como fornecedor aquele que tiver apresentado a proposta de “menor preço” (art. 45), desde que atendidas todas as exigências do edital o que pode incluir um processo preliminar de pré-qualificação.
- b) O processo de seleção de novos fornecedores, não tão freqüente na NOVARTIS, é realizado em três etapas: comercial, visita técnica e qualificação; a decisão é

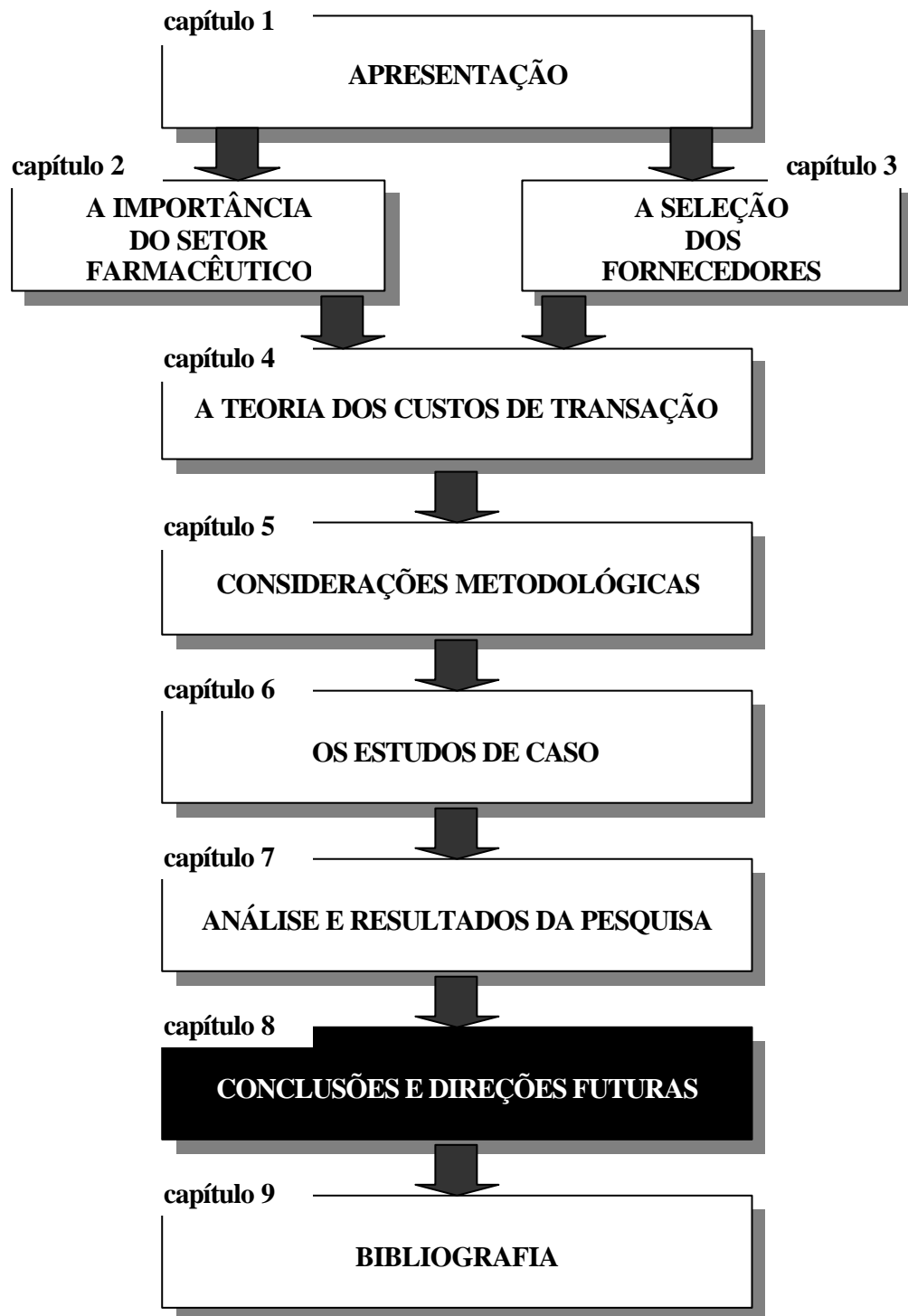
matricial, comandada pela Área de Suprimentos e a contribuição das Áreas de Qualidade e Produção. A decisão final é de responsabilidade de Suprimentos, que utiliza um sistema de pontuação ponderada que inclui: qualidade, assistência técnica, prazo e preço.

- c) Na BIOSINTÉTICA o processo de seleção de um novo fornecedor é realizado do forma matricial, comandado pela Área de Suprimentos com o suporte das Áreas de Qualidade e Engenharia. A decisão final é sempre de Suprimentos, que utiliza um método qualitativo para os fatores de qualidade, prazo, preço e potencial de crescimento do fornecedor.

No Quadro 24 é apresentada a síntese das informações do processo de tomada de decisão para escolha de fornecedor, obtidas na pesquisa empírica realizada nas empresas objeto dos estudos de caso apresentados no Capítulo anterior.

Estudo de caso FURP	Estudo de caso NOVARTIS	Estudo de caso BIOSINTÉTICA
<ul style="list-style-type: none">• lei 8.666 define a seleção do fornecedor que apresentar a proposta com “menor preço”.• comissão de Licitação avalia as propostas e decide.• edital pode conter etapa de pré-qualificação.	<ul style="list-style-type: none">• processo matricial com Qualidade – decisão sempre de Suprimentos.• notas ponderadas para os fatores: qualidade, assistência técnica e preço.	<ul style="list-style-type: none">• processo matricial com Qualidade e Engenharia – decisão sempre de Suprimentos.• critério qualitativo ponderado para os fatores: qualidade, prazo, preço e crescimento.

Quadro 24 – Síntese do processo de seleção dos fornecedores



CAPÍTULO 8

CONCLUSÕES E DIREÇÕES FUTURAS

A partir dos resultados da pesquisa empírica e sua análise detalhada com relação às variáveis definidas no quadro analítico sintético descrito no Capítulo 5, é possível elaborar as conclusões abaixo descritas, limitadas às das empresas pesquisadas:

- a) *O papel estratégico de compras na empresa* – as empresas estão reconhecendo o papel estratégico de compras na elaboração das estratégias competitivas da empresa, através da crescente participação e contribuição da Área de Suprimentos. Na empresa pública esta participação está condicionada aos limites impostos pela Lei 8.666. Nas demais empresas esta participação se verifica através da utilização das estratégias de compras como diferencial competitivo de negócios da empresa.. Contratos de fornecimento de longo prazo, “lead times”reduzidos e redução de custos, são adotados como diferenciais competitivos para lançamento de novos produtos e aumento da penetração de mercado.

- b) *As informações logísticas* – a intensa troca de informações quanto ao dimensionamento e gestão dos estoques dos fornecedores, tipos de armazéns utilizados, equipamentos e condições de manuseio e embarque, e meios de transporte, são motivo de preocupação das Áreas de Suprimentos, na avaliação dos potenciais fornecedores, pois são fatores que além de assegurarem os padrões de qualidade mandatórios nos insumos farmacêuticos, influem diretamente nos custos totais das futuras aquisições. Na empresa de origem pública há sempre a limitação imposta pela Lei 8.666 que estabelece que todas as informações devam constar do edital de licitação. A alternativa de otimizar a troca de informações com os potenciais fornecedores está na pré-qualificação destes quando previsto na licitação.

- c) *As estratégias de negociação* – a troca intensiva de informações logísticas com os potenciais fornecedores somente é possível com o estabelecimento de um relacionamento próximo, o que as empresas farmacêuticas estão procurando fazer através dos vários processos utilizados na avaliação e seleção dos futuros fornecedores, tais como: negociação dos fatores comerciais (preço, prazo, quantidade), negociação dos fatores de qualificação (fábrica, armazéns, equipamentos, tecnologia, mão de obra especializada, equipe administrativa, sistemas de controle, distribuição e transporte). A empresa de origem pública tem a limitação imposta pela Lei 8.666, que não permite qualquer tipo de negociação durante a licitação, podendo isto ocasionar maior custo total das aquisições.
- d) *A especificidade dos recursos* – as empresas farmacêuticas mostram uma grande preocupação com a especificidade dos recursos utilizados na produção dos seus insumos, pois isto tem influência direta no rígido padrão de qualidade farmacêutica dos insumos utilizados. Os potenciais fornecedores, são desta forma, avaliados quanto aos fatores de exclusividade das suas instalações produtivas, equipamentos utilizados na produção, especialização da mão de obra operacional, domínio tecnológico dos processos, bem como na eficiência de administrar os seus contratos de fornecimento. Além do foco principal estar na garantia do padrão de qualidade estabelecido, a avaliação dos recursos tem também como meta o menor custo total na aquisição dos insumos produtivos. Na laboratório de origem pública esta avaliação somente é possível quando o edital prevê um processo de pré-qualificação para habilitar o potencial fornecedor a participar da licitação, o que permite assegurar que o processo licitatório estará garantindo o menor preço para a qualidade estabelecida.
- e) *O processo de seleção do fornecedor* – a tendência observada é de utilizar um processo colegiado, seja em forma matricial ou forma de comissão. Os laboratórios de origem privada utilizam sistema matricial de decisão, centralizando a decisão final na Área de Suprimentos com o suporte das Áreas de Qualidade, Produção e

Técnica. A decisão é tomada utilizando-se a ponderação dos fatores utilizados na avaliação, resultando assim na contratação de um fornecedor que atenda as metas convergentes das diversas áreas operacionais envolvidas. Desta forma, pretende-se ter a maior conformidade de qualidade nos insumos fornecidos e o menor custo total da aquisição.

A pesquisa empírica realizada nas empresas farmacêuticas propostas nos estudo de caso do presente trabalho, forneceram informações relativas à seleção de fornecedores, que permitiu verificar a possibilidade de utilização dos custos de transação neste processo.

As conclusões descritas acima, decorrentes dessas informações com base no quadro analítico proposto no Capítulo 5, podem ser sintetizadas no Quadro 25 :

variável	conclusão da análise
O papel estratégico de Compras na empresa	<ul style="list-style-type: none">• as empresas farmacêuticas estão utilizando contribuições de Suprimentos na formação de seus diferenciais competitivos.• fatores dos custos de transação como “lead times” e contratos de longo prazo são utilizados como diferenciais competitivos estratégicos das empresas.
As informações logísticas	<ul style="list-style-type: none">• as informações logísticas são fatores críticos considerados na avaliação dos potenciais fornecedores das industrias farmacêuticas.• os fatores mais utilizados nas avaliações dos fornecedores são: estoques, armazéns, sistemas de controle de pedidos e transportes.
As estratégias de negociação	<ul style="list-style-type: none">• as estratégias de negociação com forma de reduzir o oportunismo no relacionamento comprador-fornecedor são parcialmente utilizadas• na empresa pública é proibido pela Lei 8.666 e na empresa privada é utilizada sem planejamento adequado o que pode limitar a troca de informações logísticas necessárias à redução dos custos da transação.
A especificidade dos recursos	<ul style="list-style-type: none">• há nas indústrias farmacêuticas uma preocupação muito grande com os recursos utilizados na produção dos seus insumos, devido ao rigor dos padrões de qualidade dos medicamentos.• a especificidade dos recursos de instalações, equipamentos, mão de obra e tecnologia são os fatores críticos da avaliação dos potenciais fornecedores bem como a estrutura de gestão dos contratos.
O processo de seleção dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• o processo de tomada de decisão é realizado de forma matricial ou por comissão de julgamento, com responsabilidade final de Suprimentos.• o método utilizado é a ponderação quantitativa dos fatores de avaliação apurados junto aos fornecedores pelos diversos setores envolvidos, para obter convergência das necessidades da empresa.

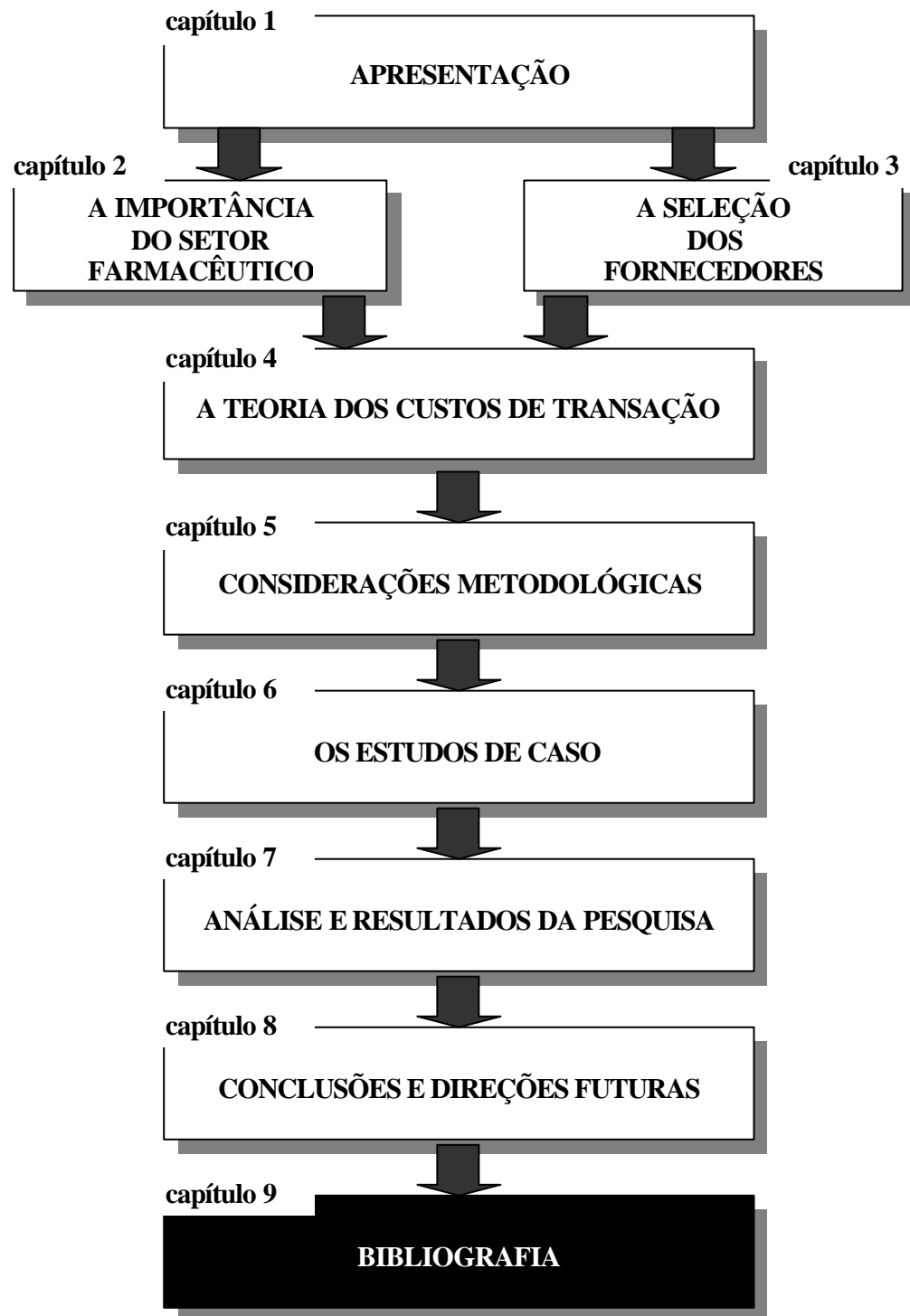
Quadro 25 – Síntese das conclusões sobre os fatores dos custos de transação

Considerando as limitações inerentes ao método do estudo de caso utilizado, assim como a limitação da amostra pesquisada de três empresas, pode-se estabelecer as seguintes conclusões resultantes da pesquisa realizada:

- a) O conceito da teoria de *Custos de Transação* pode ser utilizado no processo de seleção de fornecedores de insumos farmacêuticos, pois os componentes geradores destes custos, originados do comportamento dos agentes econômicos (a racionalidade limitada e o oportunismo), quando do estabelecimento dos acordos contratuais e da especificidade de ativos, representam fatores de avaliação de diferentes fornecedores, viabilizando assim o processo de tomada de decisão na seleção do fornecedor a ser contratado.
- b) Os fatores de avaliação identificados pelo conceito da teoria de *Custos de Transação*, podem ser considerados como contribuições estratégicas de Suprimentos para o desenvolvimento de diferenciais competitivos nas estratégias de negócios dos laboratórios farmacêuticos, tais como: “lead times” reduzidos, viabilizando lançamento de novos produtos; contratos de longo prazo, que assegurem o fornecimento de insumos críticos com compromisso de melhorias contínuas; redução de custos e seleção de fornecedores com potencial de inovação constante.
- c) Os Custos de Transação contribuem para o aperfeiçoamento do processo de seleção de fornecedores pela introdução de fatores relevantes de avaliação, com impacto no custo total e no risco das contratações, quando comparado aos fatores tradicionalmente utilizados: preço, prazo e quantidade.

Assim, é recomendado como direções futuras de utilização do conceito da teoria de *Custos de Transação* na Área de Suprimentos, as seguintes questões de investigação empírica:

- a) A possibilidade de desenvolvimento de um modelo que possibilite a integração entre os custos de transação e os custos de produção para seleção de fornecedores.*
- b) A utilização do conceito da teoria de Custos de Transação para selecionar fornecedores em outros setores industriais.*
- c) O estabelecimento de uma tipologia de fatores componentes dos custos de transação para diversos os setores industriais.*
- d) Elaborar uma metodologia para quantificação efetiva dos fatores componentes dos custos de transação, que permita o cálculo do custo total das transações.*
- e) Verificar da questão “preço” ser considerada como fator do custo de transação e assim ser tratado e dimensionado sob a enfoque de compras.*
- f) A utilização do conceito da teoria de Custos de Transação para investigar a “cadeia de suprimentos” de medicamentos genéricos.*
- g) Como as novas tecnologias da informação podem incrementar o desempenho das empresas em suas transações do tipo B2B (business to business) e B2C (business to consumer).*



CAPÍTULO 9

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, R.L. e SASIENI, M.W. *Pesquisa Operacional*. Ed. Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro, 1974.
- ALVARENGA, A.C. e NOVAES, A.G.N. *Logística Aplicada*. Pioneira, São Paulo, 1997.
- AMATO NETO, J. *Desintegração vertical/ “terceirização” e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro*. Escola Politécnica da USP (Tese de doutoramento), São Paulo, 1993.
- AMATO NETO, J. Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação. *Revista de Administração de Empresas - FGVSP* Vol.35, No.2, pp. 33-42, 1995.
- AMMER, D. Is your purchasing department a good buy? *Harvard Business Review*, March-April, pp. 36-42. 1974.
- ARRUDA, J. J. A. *A Revolução Industrial*. Ed. Ática, São Paulo, 1994.
- ARTZ, K.W. e BRUSH, T.H. Asset specificity, uncertainty and relational norms: na examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 41, pp. 337-362, 2000.
- ASHTON, T.S. *A Revolução Industrial*. Ed. Europa-América, Portugal, 1971.
- AUBERT, B.A., RIVARD, S. e PATRY, M. Development of Measures to Assets Dimensions of IS Operation Transactions. *Omega, International Journal of Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 661-680, 1996.
- BALLOU, R.H. *LOGÍSTICA EMPRESARIAL*. Ed. Atlas, São Paulo, 1997.
- BARBAROSOGLU, G. An Application of the Analytic Hierarchy Process to the Supplier Selection Problem. *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, pp.14-21, 1997.
- BAZERMAN, M.H., LEWICKI, R.J. e SHEPPARD, B.H. *Handbook of Negotiation Research – vol. 3*. Jai Press Inc., England, 1991.
- BRAGLIA, M. e PETRONI, A. A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 96-111, 2000.

- BELLO D.C. et al. Hybrid governance: the role of transaction costs, production costs and strategic considerations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 118-133, 1997.
- BOER, L. de, WEGEN, L. van der e TALGEN, J. Outranking methods in support of supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 4, pp. 109-118, 1998.
- BOWERSOX, D.J. e CLOSS D.J. *LOGISTICAL MANAGEMENT: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill, USA, 1996.
- BOYER, R e DURAND, J. P. *After Fordism*. Ed. Macmillan, London, 1997.
- BURT, D.N. e SOUKUP, W.R. Purchasing's role in new product development. *Harvard Business Review*. September-October, pp.90-97. Harvard University, USA, 1985.
- CAMERON, S. e COLLINS, A. Transaction costs and partnerships: The case of rock bands. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 32, pp. 171-183, 1997.
- CARR, A.S. e SMELTZER, L.R. The relationship of strategic purchasing to supply chain management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5, pp.43-51, 1999.
- CARTER, P. L. et al. The future of purchasing and supply a five and ten years forecast. <http://www.nap.org>, pp. 1-34, 1998.
- CAVINATO, J.L. *Purchasing and Materials Management – Integrative Strategies*. West Publishing Company, USA, 1997.
- CAVINATO, J.L. Fitting purchasing to the five stages of strategic management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 5, pp. 75-83, 1999.
- CAVINATO, J.L. e KAUFFMAN, R.G. *THE PURCHASING HANDBOOK, 6th Ed.* McGraw-Hill, USA, 2000.
- CHAUDRY, S.S., FORST, F.G. e ZYDIAC, J. L. Vendor selection with price breaks. *European Journal of Operational Research*, Vol. 70, pp. 52-66, 1993.
- CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração 4^a ed.* Ed. Makron Books, São Paulo, 1993.
- CHICK, S. E., OLSEN, T.L., SETHURAMAN, K., STECKE, K.E. e WHITE, C.C. A descriptive multi-attribute model for reconfigurable machining system selection examining

- buyer-supplier relationship. *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 2, Nos.1, pp.33-48, 2000.
- CIPOLLA, C. M. *Before the Industrial Revolution 3rd*. ed. T. J. Press, England, 1993.
- COASE, R.H. The nature of the firm. *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp.386-405, 1937.
- COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa 8^a*. ed. Ed. Record, Rio de Janeiro, 1980.
- COVEY, S. *First Things First*. Simon & Schuster, England, 1994.
- COX, A. Relational competence and strategic procurement management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 57-70, 1996.
- CROSBY, P. *Quality is Free*. McGraw-Hill, USA, 1989.
- DANIELS, J.L. e DANIELS, N.C. *Visão Global*. Makron Books, São Paulo, 1996.
- DEANE, P. A *Revolução Industrial*. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1973.
- DERTOUZOS, M. L. et. al. *Made in America – Regaining the Productive Edge*. The MIT Press, USA, 1989.
- DIETRICH, M. *Transaction Cost Economics and Beyond*. Routledge, USA, 1994.
- ELLRAM, L.M. Total Cost of Ownership, an analysis approach for purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 25, No. 8, pp. 4-23, 1995.
- ELLRAM, L. M. A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, pp. 10-17, 1995.
- ELLRAM, L. e CARR, A. Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Spring, pp. 10-18, 1994.
- ENARSON, L. Evaluation of suppliers: how to consider the environment. *International of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 5-17, 1998.
- FEARON, H.E. Historical Evolution of the Purchasing Function. *Journal of Purchasing*, February, pp. 43-59 (apud, Monczka, 1998).
- FERGUSON, W.C. et al. Purchasing's role in corporate strategic planning. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 26, No. 4, pp. 51-62, 1996.

- FERREIRA, A.B.H. *Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa 12^a.ed.*. RRP Editorial, Rio de Janeiro, 1976.
- FISHER, R. e ERTEL, D. *Estratégias de Negociação: um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação*. Ediouro Publicações, Rio de Janeiro, 1997.
- FISHER, R. e URY, W. *Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books, USA, 1991.
- FORKER, L.B. Factors affecting supplier quality performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 243-269, 1997.
- FRANCHIM, E. Uma Visão Mundial do Setor Farmacêutico. *A Indústria Farmacêutica*, Sinduscom, 2000.
- FUNG, P. Managing purchasing in a supply chain context – evolution and resolution. *Logistics Information Management*. Vol. 12, No. 5, pp. 362-366, 1999.
- GIBBS, J.E. Effective relationships for supply – attributes and definitions. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol.4, pp. 43-50, 1998.
- GOLDRATT, E. *The Goal: A process of ongoing improvement*. North River Press, USA, 1992.
- GULES, H.K. e BURGESS, T.F. Manufacturing technology and the supply chain- Linking buyer-supplier relationships and manufacturing technology. *European Journal & Supply Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 31-38, 1996.
- HALL, R. Developing and managing strategic partnerships. *European Journal & Supply Management*, Vol. 5, pp. 53-65, 1999.
- HAMMER, M. *Beyond Reengineering: How the reengineering revolution is shaping our world and lives*. HaperCollins, USA, 1996.
- HAN, S.L. A Conceptual framework of the impact of technology on customer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 22-32, 1997.
- HANFIELD, R. e CURKOVIC, S. Use of ISO 9000 and Baldrige Award criteria in supplier selection evaluation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, pp. 5-28, 1996.

- HARDY, C. *Beyond Certainty: The Changing worlds of organizations*. Random House, England, 1995.
- HARTWELL, R.M. *The causes of the Industrial Revolution in England*. Methuen, England, 1967.
- HEINRITZ, S., FARRELL, P.V., GIUNIPERO, L.C. e KOLCHIN, M.G. *PURCHASING, Principles and Applications, 8th Ed.* Prentice Hall, USA, 1991.
- HIRAKUBO, N. e KUBLIN, M. The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: The Case of Electronic Components Procurement in Japan. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, pp. 20-26, 1998.
- HOBBS, J. E. A transaction cost analysis of quality, traceability and animal welfare issues in UK beef retailing. *British Food Journal*, Vol. 98, No. 6, pp. 16-26, 1996.
- HOBBS, J.E. A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*. Vol. 1, No. 2, pp. 15-27, 1996.
- JAYARAMAN, V., SRIVASTAVA, R. e BENTON, W.C. Supplier Selection and Order Quantity Allocation: A Comprehensive Model. *Journal of Supply Chain Management*, Spring, pp. 50-58, 1999.
- JIMENEZ JR., L. e AMATO NETO, J. *Relações de Fornecimento e Novas Formas de Organização Industrial: O caso do “Condomínio Industrial” para Prestador de Serviços em Soldagem e Caldeiraria*. USP, São Paulo, 1999.
- JOHNSON, J.C. e WOOD, D.F. *CONTEMPORARY LOGISTICS 8th. Ed.* Prentice – Hall, USA, 1996.
- KARRAS, C.L. *O Manual de Negociação – o guia completo de estratégias e táticas de negociação - 2^a ed.* Ediouro Publicações, Rio de Janeiro, 1996.
- KOLB, D.M. *Hidden Conflict in Organizations*. Sage Publications, England, 1993.
- KOTLER, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementing and Control*. Prentice-Hall, USA, 1996.
- KOZICKI, S. *Negociação Criativa*. Ed. Futura, São Paulo, 1998.
- KRAPFEL, R.E. et al. A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 25 No. 9, pp. 22-37, 1991.
- KUNH, T. *A Estrutura das Revoluções Científicas*”. Ed. Perspectiva, São Paulo, 1987.

- LAMBERT, D.M. *Strategic Logistics Management*. McGraw-Hill, USA, 1997.
- LAMMING, R.C., COUSINS, P.D. e NOTMAN, D.M. Beyond vendor assessment – Relationship assessment programmes. *European Journal & Supply Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 173-181, 1996.
- LARSEN, T.S. Third Party Logistics – from an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*. Vol. 30, No. 2, pp. 112-127, 2000.
- LAVE, C.A.; MARCH, J.G. *An Introduction to Models in the Social Sciences*. Harper & Row, USA, 1985.
- LAZZARINI, S.G. Estudos de Caso: Aplicabilidade e Limitações do Método para Fins de Pesquisa. *Economia & Empresa*, Vol. 2, No. 4, pp. 17-26, 1995.
- LEENDERS, M.R. e FEARON, H.E *Purchasing & Supply Management 11th ed*. Irwin, USA, 1997.
- LEWICKI, R. et al. *Negotiation*. Irwin, USA, 1998.
- LEWIS, M.A. Lean production and sustainable competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20, No. 8, pp. 959-978, 2000.
- LIBBOS, N.N. Sistemas de Distribuição e Carga Tributária. A *Indústria Farmacêutica*. Sindusfarma, 2000.
- LILLIECREUTZ, J. Orchestrating resource base, role and position: a supplier's strategy in buyer-dominated relationships. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 4, pp. 73-85, 1998.
- LOADER, R. Assessing transaction costs to describe supply chain relationships in agri-food systems. *Supply Chain Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 23-35, 1997.
- MANDAL, A. e DESHMUKH, S.G. Vendor Selection Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 52-59, 1994.
- MANTOUX, P. *La Revolucion Industrial em el Siglo XVIII*. Aguilar, España, 1962.
- MARCONDES, O. *Como Chegar à Excelência em Negociação- administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem*. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1993.

- MASELLA, C. e RANGONE, A. A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of cooperative customer/supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No.1, pp. 70-84, 2000.
- MAWSON, E. e FEARNE, A. Purchasing strategies and decision-making process in the food service industry: a case study of UK restaurant chains. *Supply Chain Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 34-41, 1996.
- MILLS, H.A. *Negociação a arte de vencer*. MakronBooks, São Paulo, 1993.
- MIN, H. International Supplier Selection: A Multi-attribute Utility Approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, No. 5, pp. 24-33, 1994.
- MONCZKA, R. M. e TRENT R. J. Evolving Sourcing Strategies for 1990s. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 21, No. 5, pp. 4-12, 1991.
- MONCZKA, R.M. et al. Predictors of relationships among buying and supplying firms. *International Distribution & Logistics Management*. Vol. 25, No. 10, pp.45-59, 1995.
- MONCZKA, R.M. et al. *Purchasing and supply chain management*. ITP, USA, 1998.
- MOTWANI, J., YOUSSEF, M., KATHAWALA, Y. e FUTCH, E. Supplier selection in developing countries: a model development. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 10, No. 3, pp. 154-161, 1999.
- NARASIMHAN, R. e CARTER, J.R. Is purchasing really strategic? <http://www.napm.org>, pp.1-13, 2000.
- OLSEN, R.F. e ELLRAM, L.M. Buyer-supplier relationships: alternative research approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 221-231, 1997.
- PARKER, D. e HARTLEY, K. The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: a critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 115-125, 1997.
- PHARMA, Annual Report 2000 *Pharmaceutical Research and Manufacturers of America*, <http://www.phrma.org>, 2000.
- PITELIS, C.N. e PSEIRIDIS A.N. Transaction costs versus resource value? *Journal of Economic Studies*, Vol. 26, No.3, pp. 221-240, 1999.

- PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations and Their Firms*. Free Press, USA, 1990.
- PRAHALAD, CK et al. *Competing for the future*. Harvard School Press, USA, 1995.
- PRICE, H. The anthropology of the supply chain – Fiefs, clans, witch-doctors and professors. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2, No. 2/3, pp.87-105, 1996.
- PRUIT, D.G. *Negotiation Behavior*. Academic Press, USA, 1981.
- RADDER, L. e LOUW, L. Mass customization and mass production, *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 1, pp. 35-40, 1998.
- RAIMUNDO, J. A questão dos investimentos em P&D e patentes. *Indústria Farmacêutica Brasileira*. Sindusfarma, 2000.
- SAGARI, S.B. *The potential to incorporate SMEs in development projects*. The Interamerican Development Bank, USA, 1999.
- SAUSSIÉ, S. Transaction costs and contractual incompleteness: the case of Électricité de France. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 42, pp. 189-206, 2000.
- SCHMITZ, H. *Small Firms and Flexible Specialization in LDCs*, IDS, University of Sussex, England, 1989.
- SLACK, N. et al. *Administração da Produção*. Ed. Atlas, São Paulo, 1997.
- SPEKMAN, R. E. et al. Towards more effective sourcing and supplier management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 5, pp. 103-116, 1999.
- STANLEY, S.R. Ballot-box zoning, transaction costs and land development. *Urban Futures Working*, No. 98, USA, 1998.
- TAYLOR, S. e LYON, P. Paradigm lost: the rise and fall of McDonaldization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 2/3 pp.64-68, 1995.
- THUROW, L. *The Future of Capitalism: How today's economic forces will shape tomorrow's world*. William Morrow, USA, 1996.
- TOFFLER, A. *O choque do Futuro*. Ed. Record, Rio de Janeiro, 1970.
- TOFFLER, A. *A Terceira Onda*. Ed. Record, Rio de Janeiro, 1980.

- TRENT, R. e MONCZKA, R.M. Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. Fall, pp. 2-11, 1998.
- TURNER, I. An Independent System for the Evaluation of Contract Tenders. *Journal of Operational Research Society*, Vol. 39, No. 6, pp. 551-561, 1988.
- VOKURKA, R.J., CHOOBINEH, J. e VADI, L. A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 12, pp. 106-127, 1996.
- VONDEREMBSE, M. et al. Current purchasing practices and JIT: some of the effects on inbound logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 25, No. 3, pp.33-48, 1995.
- WATTS, C.A. et al. Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. Spring, pp. 2-9, 1995.
- WEBER, C.A. A data envelopment analysis approach to measuring vendor performance. *Supply Chain Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 28-39, 1996.
- WEBER, C.A. e CURRENT, J.R. A multiobjective approach to vendor selection. *European Journal of Operational Research*, Vol. 68, pp. 173-184, 1993.
- WEBER, C.A., CURRENT, J.R. e BENTON, W.C. Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, Vol. 50, pp. 2-18, 1991.
- WEELE, A.J. e ROZEMEIJER, F.A. Revolution in purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 153-160, 1996.
- WEISS, J.M.G. Uma contribuição ao estudo da administração estratégica de suprimentos industriais. Tese (doutoramento), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 1996.
- WILKINS, J., WEGEN, B.van e HOOG, R.de Understanding and Valuing Knowledge Assets: Overview and methods. *Expert Systems With Applications*, Vol. 13, No. 1, pp. 55-72, 1997.
- WILLIAMSON, O. *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, USA, 1985.

- WILLIS, T.H. e HUSTON, C.R. Vendor Requirements and Evaluation in a Just-In-Time Environment. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 41-50, 1989.
- WILSON, E.J. The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer, pp. 35-41, 1994.
- WOMACK, J. P. et al. *A Máquina que Mudou o Mundo*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1992.
- WRIGHT, J. A Indústria Farmacêutica Brasileira e a Globalização. *A Indústria Farmacêutica*. Sinduscom, 2000.
- YIN, R.K. *CASE STUDY RESEARCH Design and Methods*. 2nd ed. SAGE Publications, USA, 1994.
- YOUSEF, M.A., ZAIRI, M. e MOHANTY, B. Supplier selection in an advanced manufacturing technology environment: an optimization model. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 3, No. 4, pp. 60-72, 1996.
- ZENZ, G.J. *Purchasing and the Management of Materials*, 7th. Ed. John Wiley & Sons, USA, 1994.

ANEXOS

- **QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS**
- **QUADRO ANALÍTICO SINTÉTICO**