

**Vanderlei Massarioli**

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO  
CLIENTE - FORNECEDOR  
NAS INDUSTRIAS DO SEGMENTO  
FARMACÊUTICO**

**Taubaté – SP**

**2003**

**Vanderlei Massarioli**

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO  
CLIENTE-FORNECEDOR  
NAS INDÚSTRIAS DO SEGMENTO FARMACÊUTICO**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Administração de Empresas pelo Curso de Mestrado do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté,

Área de Concentração: GESTÃO EMPRESARIAL

**Orientador: Prof. Dr. Francisco Cristóvão  
Lourenço de Melo.**  
**Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Paschoal  
Del' Arco Junior.**

**Taubaté – SP**

**2003**

Massarioli, Vanderlei

Análise do relacionamento cliente fornecedor nas indústrias do segmento farmacêutico /  
Vanderlei Massarioli – Taubaté: 2003  
97f. : il.

Orientador : Prof. Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo  
Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Paschoal Del'Arco Junior  
Dissertação (mestrado) – Universidade de Taubaté,  
Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, 2003

1. Relacionamento Cliente-Fornecedor 2. Comakership 3. BPF 4. Gestão Empresarial –  
Dissertação. I. Universidade de Taubaté. Departamento de Economia, Contabilidade,  
Administração e Secretariado. II. Título.

VANDERLEI MASSARIOLI

“ANÁLISE DO RELACIONAMENTO CLIENTE-FORNECEDOR NAS  
INDÚSTRIAS DO SEGMENTO FARMACÊUTICO”

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP.

Data: 21 de março de 2003

Resultado: **Aprovado**

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo - UNITAU

Assinatura\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Antonio Paschoal Del' Arco Junior - UNITAU

Assinatura\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Edson Aparecido de Araújo Querido Oliveira - UNITAU

Assinatura\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Antonio Cesar Amarú Maximiano - USP

Assinatura\_\_\_\_\_

### **À Valéria**

Há certas ocasiões em nossas vidas que nos levam a uma profunda reflexão.

Quero aproveitar para registrar o amor e a ternura, o carinho e o afeto que recebi nesses anos todos.

### **Ao Vinícius**

Dedico esse trabalho a você, que cedeu seu tempo junto a mim, para que eu me dedicasse de corpo e alma ao meu aperfeiçoamento profissional.

Orgulho-me muito de você.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos orientadores, Prof. Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo e Prof. Dr. Antonio Paschoal Del´Arco Júnior, pelo acompanhamento oportuno e competente;

À Universidade de Taubaté - UNITAU - e aos professores do Programa de Pós-Graduação, por oferecer esta importante oportunidade de aperfeiçoamento;

À Faculdade Maria Augusta Ribeiro Daher - FMA - pelo apoio e incentivo proporcionado pela bolsa de estudo.

Às Diretorias dos Laboratórios Farmacêuticos e às Diretorias das Indústrias de Material de Embalagens pesquisadas, pela valiosa colaboração prestada, sem a qual não teria sido possível a realização deste trabalho;

Aos meus colegas e amigos, Norio Ishisaki, Mario Celso Felipe, Aurimar José Pinto, Benedita Hírene de França Heringer, Marta Maria Nogueira Assad, Miroslava Hamzagic, Eloísa de Moura Lopes M. Santos, Cristiane Belitardo, Augustino Ribeiro da Silva, João Sinohara S. Sousa e Guilherme Flávio Ferreira que juntos tivemos a oportunidade de compartilhar os momentos difíceis com muita solidariedade e dedicação.

Aos meus colegas de mestrado da turma II, parceiros de luta e de lamentações, com os quais compartilhamos nossas aflições e conhecimentos;

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

MASSARIOLI, Vanderlei. **Análise do relacionamento cliente-fornecedor nas indústrias do segmento farmacêutico**. 2003. 97p. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado - ECASE, Universidade de Taubaté, Taubaté.

## **RESUMO**

Poucas empresas atuam no sentido de estreitar suas relações com seus principais fornecedores, desenvolvendo projetos em conjunto e analisando sistematicamente seus principais problemas. No caso das indústrias do segmento farmacêutico, há uma preocupação com a não-contaminação microbiológica e bacteriológica de seus processos e produtos, mas pode haver, nos seus fornecedores, possíveis fontes de contaminação. Essa preocupação também consta das exigências legais da Vigilância Sanitária, presente nas normas de Boas Práticas de Fabricação, BPF. Pode-se supor, por essas exigências, que a relação cliente-fornecedor neste segmento de mercado deva estar em nível alto, mas não basta, apenas, o trabalho de melhoria de qualidade, torna-se necessária uma integração operacional. Esta dissertação foi realizada a partir de uma pesquisa de campo em duas empresas farmacêuticas multinacionais e cinco empresas fornecedoras de embalagens, em que foram verificados níveis distintos de relacionamento, não por influência direta das exigências normativas, mas sim por práticas de políticas empresariais.

**Palavras-chave:** Relacionamento Cliente-Fornecedor, Comakership, BPF

MASSARIOLI, Vanderlei. **Analysis of relationship supplier-customer in the pharmaceutical's industries**. 2003. Page 97. Dissertation (Master's Degree in Administration) – Department of Economy, Accounting, Business Administration and Foreign Trade, University of Taubaté, Taubaté.

#### **ABSTRAT**

Few companies act in order to close their relationship with their main suppliers, developing projects together and analyzing their main problems systematically. In the case of pharmaceutical industries the concerns with the non-microbiological and bacteriological contamination of their processes and products, they have with the suppliers' possible sources of contamination. These concerns also consist of the legal requirements coming from the Surveillance Sanitary through the rules of Good Manufacturing Practices, GMP. It may be supposed by these demands that the relationship between suppliers and customers in this market segment probably is in a high level, because only the work of quality improvement is not enough but also the operational integration. This work was based on research in two multinational pharmaceutical companies and five packing companies, where different relationship levels were verified. In the conclusion there's no straight influence of Surveillance Sanitary, but from the companie's politics, where performance of suppliers and quality warranty were defined.

**Key words:** Relationship Supplying-Customer, Comekership, GMP



## SUMÁRIO

<b>Resumo</b> .....	05
<b>Abstract</b> .....	06
<b>Lista de Quadros</b> .....	10
<b>Listas de Figuras</b> .....	11
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Natureza do Problema .....	12
1.2 Relevância do Estudo .....	13
1.3 Questão a Ser Respondida .....	15
1.4 Objetivos .....	15
1.5 Estrutura do Trabalho .....	15
<b>2 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL</b> .....	16
2.1 Definições de Produtos Farmacêuticos .....	17
2.2 Histórico Farmacêutico no Brasil .....	17
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	20
3.1 A Importância do Envolvimento com o Fornecedor .....	20
3.2 A Importância dos Fornecedores .....	24
3.3 Seleção de Fornecedores .....	26
3.4 Qualificação dos Fornecedores .....	28
3.5 Relacionamento com Fornecedores .....	29
3.5.1 O papel do Comprador .....	30
3.6 Parceria com Fornecedores .....	33
3.7 A escada da Transformação .....	42
3.8 Estágios de Relacionamento .....	43
3.9 Parceria como Elemento Estratégico .....	45
3.10 Considerações .....	47

4	MÉTODOS	48
4.1	Método de Estudo de Caso	48
4.2	Coletas de Dados	49
4.3	Amostragem	50
4.3.1	Empresa-Cliente “A”	51
4.3.2	Empresa-Cliente “B”	52
4.3.3	Empresas-Fornecedora de Material de Embalagem	53
4.4	A Entrevista	54
4.5	A Análise dos Dados	55
5	RESULTADO E DISCUSSÃO	57
5.1	Clientes	57
5.1.1	Análise da Empresa-Cliente “A”	57
5.1.2	Análise da Empresa-Cliente “B”	59
5.1.3	Visão geral das Empresas-Cliente	60
5.1.3.1	Estágios de Relacionamentos	61
5.1.3.2	Processo de Relacionamento	62
5.1.4	Análise Sobre Boas Práticas de Fabricação – BPF/GMP	62
5.1.4.1	Aprovação do Fornecedor	63
5.2	Fornecedores de Embalagens	64
5.2.1	Fornecedor Embalagem Primária	64
5.2.2	Fornecedor Embalagem Secundária	65
5.2.3	Negociação	68
5.2.4	Parceria	70
5.2.5	Boas Práticas de Fabricação – GMP/BPF	71
5.3	Análise final	73
6	CONCLUSÕES	77

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	79
ANEXOS .....	83
Anexo 1 - Resolução RCD nº 134 de 13 de julho de 2001 .....	84
Anexo 2 - Histórico da Indústria Farmacêutica no Brasil .....	86

## **LISTA DE QUADRO**

Quadro 1: Panorama Geral das Empresas Pesquisadas .....	74
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Custo versus Cooperação .....	32
Figura 2: Relacionamento Restrito Entre Empresa-Cliente e Empresa-Fornecedora .....	33
Figura 3: Relacionamento de Parceria Entre Empresa-Cliente e Empresa-Fornecedora .....	34
Figura 4: Visão da Área de Suprimentos Tradicional – Sistemas que Dependem uns dos Outros .....	37
Figura 5: Visão Inovadora da Área de Suprimentos – Sistemas Interconectados .....	37
Figura 6: Escada da Transformação na Parceria .....	42
Figura 7: Organograma Empresa-Cliente “A” .....	51
Figura 8: Organograma Empresa-Cliente “B” .....	52
Figura 9: Visão Representativa das Empresas-Cliente .....	61
Figura10: Visão Representativa das Empresas-Fornecedora de Embalagens Primárias .....	65
Figura11: Visão Representativa das Uniformidades das Empresas-Fornecedora de Embalagens Secundárias .....	66
Figura12: Visão Representativa das Empresas-Fornecedora de Embalagens Secundárias .....	68

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Natureza do Problema**

A qualidade dos produtos e serviços de uma empresa depende, entre outros aspectos, diretamente de seus fornecedores. Uma solução possível, para que os problemas com a cadeia de suprimentos não afetem o processo produtivo de uma organização, é realizar uma inspeção rigorosa no recebimento dos produtos. Essa alternativa, além de agregar custo e não valor, transfere do fornecedor para o cliente a responsabilidade de garantir a qualidade. A abordagem ideal é a busca da qualidade assegurada. A eficácia, porém, desse processo não é conseguida por decreto, tampouco pela transferência desse trabalho exaustivo e dispendioso de inspeção para o fornecedor. É necessário trabalhar nas reais causas dos problemas, sejam elas operacionais, sistêmicas, tecnológicas ou gerenciais.

Há muitos fornecedores que só decidem implementar um sistema da qualidade quando são obrigados pelos clientes. E, em vários casos, fazem o mínimo necessário para obter a certificação, gerando evidências, em vez de utilizar as ferramentas em seu próprio benefício. Outros, com uma visão de curto prazo, sem compreender a evolução e as mudanças do mercado, entendem que existe um aumento dos custos para atender esses requisitos e que os clientes deveriam pagar por isso; e aumentam os preços antes negociados.

Entretanto, não é sempre que existe entendimento de que um sistema eficaz e bem implementado pode trazer resultados positivos, em curto ou longo prazo. O fator chave é que não basta as empresas exigirem ações de fornecedores e crerem com isso ter cumprido a sua função.

O foco, portanto, não pode ser somente de exigência de certificados ou realização de auditorias de avaliação. Essas devem ter papel ativo em seu desenvolvimento, provendo

treinamento, orientação, recursos, alternativas e um canal de comunicação aberto para discussões, a fim de obter melhorias.

Poucas empresas atuam nesse sentido, estreitando as relações com seus principais fornecedores, desenvolvendo projetos em conjunto e analisando sistematicamente seus principais problemas. Nesses casos, os resultados obtidos em médio prazo são significativamente superiores do que a exigência pura e simples.

A relação cliente-fornecedor está evoluindo notavelmente. Essa evolução começa a se tornar evidente através de significativas mudanças no comportamento das empresas. Os fornecedores ou os clientes cobram das empresas, cada vez mais insistentemente, os seguintes aspectos:

- Maior qualidade nos produtos fornecidos;
- Maior garantia na entrega;
- Maior flexibilidade e rapidez de resposta;
- Entregas mais fracionadas e freqüentes;
- Visitas para qualificação;
- Certificação;
- Melhorias garantidas;
- Redução de preços.

Não obstante, vários são os modelos propostos para se manter uma relação cliente-fornecedor.

## **1.2 Relevância do Estudo**

No caso específico das indústrias do segmento farmacêutico, as preocupações com a não-contaminação microbiológica, bacteriológica e por mistura de produtos ou insumos em seus processos é um ato constante. Os trabalhos, visando localizar e reduzir possíveis fontes de contaminação, nunca param, pois uma contaminação pode colocar em risco a vida do cliente final.

Entre as várias possíveis fontes de contaminação, encontram-se os fornecedores, uma vez que seus produtos ou irão compor o produto final, no caso de matéria-prima, ou irão entrar em contato com esse produto final, no caso de embalagens primárias, ou ainda irão conter a descrição do produto, que será comprado pelo cliente final e pode conter um produto diferente, para o caso de embalagens secundárias.

Essa preocupação com os fornecedores também está presente nas exigências normativas advindas da Vigilância Sanitária, através das normas de Boas Práticas de Fabricação, BPF, conforme consta na Resolução RCD nº 134 de 13 de julho de 2001, no Artigo 3º, anexo II, inciso 9, que aborda as responsabilidades e obrigações das empresas fabricantes de produtos farmacêuticos.

A legislação trata mais especificamente da área de Garantia de Qualidade que, juntamente com os demais departamentos envolvidos na fabricação dos medicamentos, devem qualificar os fornecedores de matérias-primas e de materiais de embalagem para atender às especificações estabelecidas sobre Boas Práticas de Fabricação – BPF/GMP, antes de serem incluídos nas listas de fornecedores da empresa.

A qualificação deve se dar através de Auditorias de Qualidade, com o objetivo de avaliar o cumprimento das Boas Práticas de Fabricação - BPF - pelo fornecedor, em todos os aspectos da produção e do controle de qualidade. Conforme Anexo 1.

O Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo assim orienta as indústrias através do manual de Boas Práticas de Fabricação, BPF, (SINDUSFARM,1999: p.12):

O fabricante deverá se responsabilizar pela qualidade dos produtos farmacêuticos,... O alcance desse objetivo é de responsabilidade da administração superior e exige a participação e o compromisso dos funcionários dos mais diversos departamentos dentro de todos os níveis da empresa, além do compromisso dos fornecedores e dos distribuidores.

Pode-se supor, pelas exigências descritas anteriormente, que a relação cliente-fornecedor neste segmento de mercado deva estar em um estágio avançado, devido às exigências normativas que acabam por ser uma razão para a integração operacional entre as empresas.

Neste contexto, pode-se então estabelecer algumas questões essenciais para análise e melhor compreensão a respeito do relacionamento cliente-fornecedor.



### **1.3 Questão a Ser Respondida**

Em que nível de relacionamento, segundo o modelo sugerido por Band (1997: p.138), estão atuando as empresas-cliente e, como o fornecedor percebe o cliente?

### **1.4 Objetivos**

Esse trabalho tem por objetivo analisar o processo de desenvolvimento de fornecedores de duas empresas multinacionais do segmento farmacêutico, identificando o nível de relacionamento que as empresas-cliente mantêm com as empresas-fornecedora, confrontando-as com as percepções de cinco fornecedores do segmento de embalagens.

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

O Primeiro Capítulo apresenta a justificativa da escolha do tema inserido na natureza do problema do presente estudo.

No Segundo Capítulo, é apresentada a descrição do ambiente geral vivenciado pela indústria farmacêutica no Brasil, juntamente com relatos históricos e políticos relevantes.

O Terceiro Capítulo mostra a fundamentação teórica tratando das questões relacionadas com o estudo das relações cliente-fornecedor.

O Quarto Capítulo apresenta os fundamentos metodológicos que demonstram o caráter qualitativo da pesquisa, esclarecendo a metodologia utilizada para coleta.

No Quinto Capítulo, são apresentadas as análises e discussões dos dados. São abordados em três aspectos: do ponto de vista das empresas-cliente, do ponto de vista das empresas-fornecedora de material de embalagem primário e do ponto de vista das empresas-fornecedora de material de embalagem secundário.

Finalmente, no sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões obtidas através do desenvolvimento do trabalho.

## **2 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL**

A indústria farmacêutica no Brasil é composta por empresas multinacionais em sua maioria. As empresas vivenciam um mesmo ambiente caracterizado por uma forte concorrência e um mercado distribuído segundo a concentração demográfica. Por ser uma atividade de interesse social - a saúde da população - a indústria sofre alto grau de regulamentação por parte do governo, acerca do registro do medicamento, da licença para sua comercialização e, principalmente, do controle de preços.

Entretanto, as empresas multinacionais possuem como característica marcante a participação percentual pequena de seus custos industriais no custo total, e os valores principais de custeio são a Pesquisa e Desenvolvimento e o Marketing. Já as empresas nacionais têm em seu custo industrial a parcela mais importante do custo total. (TOSCHI, 2002: p.54)

Isso acontece porque as empresas nacionais não realizam Pesquisa e Desenvolvimento; elas fabricam e vendem produtos similares aos medicamentos de referência e, mais recentemente, os genéricos, ambos os remédios após a decorrência do prazo de proteção de patentes, que é de dez anos a partir da data de registro no Brasil, desde que seja novo no país de origem também.

Percebe-se, então, que as empresas nacionais centram seus esforços para redução de custos em seu processo produtivo e “...por meio de escolhas estratégicas...” que objetivam “...sobrevivência e de ampliação de mercado...” (TOSCHI, 2002: p.59).

Já as empresas multinacionais, além de trabalharem em diversas áreas, também centram esforços na constante busca por melhor eficiência e eficácia de seus processos produtivos. Isso as leva a um maior ganho durante o período de proteção da patente, bem como minimizar as diferenças do produto original com seu concorrente similar e, após a proteção da patente, com relação ao concorrente genérico.

É nesse contexto que as áreas industriais das empresas multinacionais ganham em importância, já que o preço do produto para obter um aumento, tem que passar pela aprovação do governo federal, e o ganho imediato passa pela redução do custo na cadeia produtiva.

## **2.1 Definição de Produtos Farmacêuticos**

Principais conceitos relativos aos produtos farmacêuticos normalmente utilizados nas indústrias:

- **Medicamento de Referência:** medicamento inovador, geralmente desenvolvido com eficácia, segurança e qualidade, por grandes laboratórios farmacêuticos após longas e caras pesquisas, comprovadas por ocasião do registro junto ao órgão federal competente;
- **Medicamento Genérico:** medicamento com a mesma fórmula, quantidade, dosagem, condições de uso e ação terapêutica de um produto original de referência. A sua eficácia e a sua segurança são asseguradas pelos testes de biodisponibilidade e bioequivalência, pelo registro das matérias-primas utilizadas e pela comprovação de Boas Práticas de Fabricação - BPF/GMP;
- **Medicamentos Similares:** medicamento que possui o mesmo princípio ativo dos medicamentos de referência, mas não são obrigados a fazer testes de biodisponibilidade e bioequivalência exigidos aos medicamentos de referência e genéricos.

## **2.2 Histórico Farmacêutico no Brasil**

Apesar de não ser possível definir uma data como marco histórico inicial sobre a história farmacêutica no Brasil, sabe-se que remonta aos nossos primeiros habitantes, os pajés das aldeias indígenas. Mas a literatura define como marco inicial 1549, quando o primeiro governador geral da colônia portuguesa, Thomé de Souza, desembarcou na Bahia acompanhado pelo boticário, Diogo da Costa, considerado o primeiro farmacêutico do Brasil. Ainda no século XVI, destacam-se os jesuítas que atuavam como boticários, preparando remédios. Os jesuítas absorveram muitos dos conhecimentos indígenas.

No século XVII, surge o primeiro texto sobre Medicina escrito no Brasil, “Tratado Único das Bexigas e Sarampo”, de autoria de Romão Mósia Reinhipo, publicado em 1685, e, em 1700, o primeiro medicamento genuinamente brasileiro, a Triaga Brasílica, produzida pela Botica do Colégio dos Jesuítas.

No século XVIII, em 16 de maio de 1744, foi proibido o comércio ilegal de medicamentos, e o comércio ficou privativo dos boticários. Finalmente, no século XIX, surgiu a primeira escola de Medicina, e, em 1860, o farmacêutico gaúcho João Daugt Filho lançou a pomada Boro-borácica, considerada o primeiro produto industrializado da indústria farmacêutica do Brasil. O ano de 1889 é considerado como o início da primeira fase industrial e havia 35 laboratórios no país.

No século XX, até 1963, se destacam:

- A segunda fase industrial, período do despertar dos laboratórios estrangeiros do país. (1915);
- A terceira fase industrial, quando os laboratórios brasileiros viram-se obrigados a atender, sozinhos, a demanda interna, suprimindo, inclusive, os países europeus devido à Segunda Guerra Mundial. (1940);
- Em 1963 a comercialização proporciona um faturamento de 300 milhões de dólares à indústria farmacêutica, considerada a 6ª maior do país.

De 1963 a 1997: período marcado pela tentativa de se controlar os preços dos medicamentos com criação de conselhos e comissões federais, quando ocorreram os congelamentos de preços e a abolição da lei de patentes. Dessa forma, qualquer substância ativa descoberta podia ser copiada, desmotivando assim as empresas multinacionais instaladas no país.

Tochi (2001: p.65) descreve o período de 1994 a 2000 denominado por ele “O tempo que se seguiu e o novo ambiente”. No início desse período, os laboratórios multinacionais não demonstravam preocupação com a indústria farmacêutica nacional que, àquela altura, era fabricante de medicamentos similares, devido a sua modesta participação no mercado, e por isso não representavam ameaça ao seu ambiente competitivo. Marca também o retorno de várias empresas multinacionais ao país.

Entretanto, no tempo que se seguiu,

...a indústria nacional se preparou efetivamente para competir e garantir seu nicho de mercado, na certeza de que, se o espaço não fosse ocupado por ela, sem dúvida alguma, seria ocupado por uma multinacional do ramo, com capital e experiência para suprir rapidamente o mercado... Havia uma interpretação coletiva na indústria nacional: a indústria multinacional iria lutar o quanto pudesse para manter o *status-quo*, e se por acaso a ação reguladora do governo patrocinasse, em curto prazo, a entrada no mercado de medicamentos genéricos, apenas a indústria multinacional reunia condições de responder rapidamente à exigência. Claro que para as indústrias multinacionais, pelas barreiras à entrada que mantinham, a preferência sempre se daria pela não mudança...(TOCHI, 2001: p.65).

De 1997 a 2002: o governo deixa de controlar o preço e passa a acompanhá-los, é sancionada uma nova lei de patentes em que o período de vigência da invenção é de 20 anos. Os laboratórios multinacionais não demonstravam preocupação com a indústria nacional, que a essa altura já era fabricante de produtos similares. O governo brasileiro adotou uma posição interessante: de um lado oferecia segurança às indústrias multinacionais regulamentando as patentes, e de outro patrocinava mudanças com a aprovação da lei sobre medicamentos genéricos. Essa posição deve levar as empresas desse setor a uma nova fase industrial.

No Anexo 2, é apresentada uma visão detalhada do histórico farmacêutico no Brasil.

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1 A Importância do Envolvimento com o Fornecedor**

Segundo Barcellos (1997:p.85), atualmente o governo brasileiro vem conduzindo um processo de abertura da economia para fomentar a competição no mercado doméstico, através da entrada de empresas estrangeiras para concorrerem com as empresas alocadas no país, o que implica a necessidade de profissionalização das empresas nacionais e de uma operação voltada a resultados.

Esses fatores fazem com que as empresas tenham que realizar uma profunda reestruturação para poderem sobreviver neste novo cenário de alta competitividade. Somando-se isso à lei dos Genéricos, a qual vem acirrar a concorrência entre as empresas do segmento farmacêutico.

Já afirmava Harrington (1988:p.7), o tempo fez com que os padrões mudassem. Assim não se pode mais conviver com os níveis de defeitos que foram aceitos no passado. As empresas necessitam produzir menor número de erros, reduzindo o nível de defeitos. Mas, como as companhias podem responder a essas novas dificuldades surgidas com o aumento da concorrência?

Alguns autores têm sugerido formas de enfrentá-las:

Isatto e Formoso (1997:p.3) sobre a relação cliente-fornecedor afirmam: "...dado que o caráter de confronto via de regra implícito nas relações tradicionais se mostra incompatível com os princípios que constituem a base das novas filosofias gerenciais." Os mesmos autores ainda afirmam que o cliente e o fornecedor devem manter "...através de relações estáveis, colaborativas e de longo prazo, a obtenção de vantagem competitiva através da melhoria da qualidade e diminuição dos custos de produção ao longo da cadeia de suprimentos...".

Para Cunha (1997:p.26), “...a concorrência global reduz a distinção tradicional entre concorrentes e parceiros.” Desta forma, defende a busca de parcerias estratégicas, o que considera fundamental num mercado globalizado.

Marinho e Amato Neto (1997:p.2) apontam como consequência desse movimento de globalização dos mercados o fato de que a cada dia as empresas vêm se relacionando com um número cada vez maior e crescente de outras empresas localizadas em qualquer parte do Planeta. O concorrente passa a ser todas as empresas existentes no mundo, e o fornecedor é aquele que faz melhor. O ideal continua a ser o de providenciar bens e serviços corretos no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada, ao menor custo possível.

Harrington (1988:p.9) estabelece que para uma companhia ser bem-sucedida deve buscar constantemente fornecer a seus consumidores produtos melhores a um menor custo. Os produtos devem não-somente satisfazer os requisitos, mas também excedê-los, estabelecendo novos padrões para suas indústrias. No caso do segmento farmacêutico, uma contaminação pode acarretar um custo social de proporções gigantescas, que irá ter um reflexo imediato não só na imagem da empresa como também causar um impacto enorme em seu custo financeiro.

Três tipos de benefícios são recebidos pelas companhias que produzem produtos de alta qualidade, segundo Harrington (1988:p.10),:

- Custo de fabricação mais baixo;
- Margens de lucro mais altas;
- Maiores porções do mercado.

Segundo Harrington (1993:p19), dedicar mais esforço para aperfeiçoar os processos empresariais é um fator básico para ser competitivo no século XXI, o que ocorrerá se:

- a- levar a organização a se concentrar no cliente;
- b- der condições para a organização prever e controlar as mudanças;
- c- aumentar a capacidade de a organização competir pelo aperfeiçoamento do uso dos recursos disponíveis;

- d- der os meios para efetuar profundas mudanças em atividades muito complexas, de forma rápida;
- e- auxiliar as organizações a administrar as interações de modo eficaz;
- f- der uma visão sistemática das atividades da organização;
- g- manter a atenção no processo;
- h- prever a ocorrência de erros;
- i- auxiliar a organização a entender como entradas (*inputs*) se transformam em saídas (*outputs*).
- j- promover a organização com os controles para quantificar os custos da falta de qualidade, ou seja, seus desperdícios.
- k- der uma visão de como os erros ocorrem e um método de como corrigi-los;
- l- desenvolver um sistema completo de controles para a área empresarial;
- m- der uma compreensão de quão boa a organização pode se tornar e definindo como chegar lá;
- n- der um método para preparar a organização para enfrentar seus futuros desafios.

Harrington (1988:p.12) já mostrava a importância do envolvimento do fornecedor nas atividades de aperfeiçoamento em que as seguintes dez atividades do aperfeiçoamento devem fazer parte das características básicas de toda a empresa, sejam elas grandes ou pequenas:

- a. Obter o compromisso da cúpula administrativa;
- b. Criar um conselho orientador do aperfeiçoamento;
- c. Obter a participação total da gerência;
- d. Assegurar a participação dos empregados;
- e. Obter envolvimento individual;
- f. Estabelecer equipes para o aperfeiçoamento do sistema (equipes para o controle do processo);



- g. Desenvolver atividades de envolvimento do fornecedor;
- h. Estabelecer sistemas que garantam a qualidade;
- i. Desenvolver e implementar planos de qualidade em curto prazo e estratégias de qualidade em longo prazo;
- j. Estabelecer um sistema de reconhecimento (mérito).

Harrington (1988:p.18) também já citava dez requisitos fundamentais que tornam o aperfeiçoamento da empresa-cliente bem-sucedida. Dentre eles também está a questão das empresas-fornecedora. Os requisitos são:

- a- Aceitação do cliente como parte mais importante do processo;
- b- Compromisso em longo prazo da gerência de tornar o aperfeiçoamento parte do sistema gerencial;
- c- Crença de que existe possibilidade para o aperfeiçoamento;
- d- Crença de que prevenir é melhor que remediá-los;
- e- Gerenciamento conscientizado, liderança e participação;
- f- Desempenho com padrão de erros igual a zero;
- g- Participação de todos os empregados, tanto em equipes como individualmente no processo;
- h- Aperfeiçoamento focalizado no processo, não nas pessoas;
- i- Crença de que os fornecedores trabalharão com você, se conseguirem entender suas necessidades;
- j- Reconhecimento para o sucesso.

### 3.2 A Importância dos Fornecedores

Sabe-se que, nos dias de hoje, a competitividade não está em uma empresa isolada, mas sim no conjunto de empresas daquela cadeia competitiva.

Harrington, (1997:p.35), ao expor sua metodologia denominada gestão da melhoria total, afirma que organizações vencedoras possuem empresas-fornecedora vencedoras. Ele explica que o processo de melhoria de uma empresa tem início no momento em que ela começa a trabalhar com seus fornecedores. O objetivo dessa parceria é melhorar o desempenho dos resultados e aumentar os lucros da empresa e, ao mesmo tempo, reduzir o custo do produto e/ou serviço da empresa-fornecedora.

Harrington (1993: p.189) também comentava sobre as responsabilidades de ambas as partes nesses relacionamentos fornecedores e clientes, em que a responsabilidade da empresa começa quando entrega as especificações, por escrito, que definem suas necessidades e expectativas e o fornecedor verifica cuidadosamente as especificações e concorda com as mesmas assumindo, assim, que elas podem ser atendidas.

O cliente tem a responsabilidade de dar *feedback* ao fornecedor para que este possa avaliar seu desempenho em relação a padrões previamente estabelecidos. O fornecedor tem a responsabilidade de entregar os produtos e serviços no prazo combinado e de entender realmente como o seu produto e/ou serviço é utilizado pelo cliente.

Tanto para cliente quanto para fornecedor que atuam em um segmento que possui como produto final da cadeia produtiva medicamentos, a importância de seus papéis cresce vertiginosamente.

Isatto e Formoso (1997:p.2) concordam que as causas fundamentais dos problemas de qualidade encontrados nas empresas transcendem suas fronteiras, originando-se em seus fornecedores ou mesmo em estágios anteriores da cadeia produtiva. Eles defendem a necessidade de adoção de mecanismos de controle, além da interface de entrada das empresas, com meio indispensável ao crescimento, não apenas pela garantia da margem adequada de lucro, mas principalmente como forma de assegurar a qualidade dos produtos finais.

Harrington (1998:p.183) também mostra que o sucesso de muitas técnicas industriais avançadas comumente depende de níveis de qualidade bem mais altos de componentes e materiais provenientes de fornecedores.

Villarinho (1999:p.16) explica a idéia de cooperação explícita na visão de Ishikawa (1985), aliada aos princípios do Controle da Qualidade Total:

...busca substituir, de forma inequívoca, a abordagem de disputa pelo poder, comum entre cliente e fornecedor. Desta forma, aumenta-se a competitividade e integração da cadeia produtiva, contribuindo na busca da satisfação dos consumidores finais e no crescimento de todas as empresas integradas à cadeia.

Neste sentido, Isatto e Formoso (1997:p.2) apontam os dez princípios do controle da qualidade formulados por Ishikawa (1985) que devem reger os relacionamentos entre clientes e fornecedores. Salienta que fornecedor e cliente devem ter mútua cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência. Com este objetivo em foco, ambos devem praticar estes dez princípios:

- a) cliente e fornecedor são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus respectivos sistemas de controle da qualidade;
- b) devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro;
- c) o cliente é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas de tal maneira que o fornecedor saiba, precisamente, o que deve produzir e oferecer;
- d) cliente e fornecedor, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contrato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento;
- e) o fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará ao cliente a necessária satisfação;
- f) cliente e fornecedor devem decidir, com antecedência, sobre o método de avaliação dos vários itens, o qual seja admitido como satisfatório para ambas as partes;
- g) devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer;

- h) cliente e fornecedor, levando em consideração a posição um do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade;
- i) cliente e fornecedor devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios, tais como pedidos, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistemas, de tal sorte que o relacionamento seja mantido numa base amigável e satisfatória;
- j) cliente e fornecedor, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.

### 3.3 Seleção de Fornecedores

Fornecedores devem ser selecionados numa base de quão bem eles atenda a uma variedade de requisitos específicos, que não dependem apenas do preço. A seleção de fornecedor é uma das atividades mais importantes na aquisição, pois a produção começa com a aquisição, e um programa de aquisição não terá sucesso ao menos que relacionamentos cooperativos de fornecedor/cliente sejam estabelecidos e mantidos. A seleção efetiva de fornecedor pode também ajudar as companhias a obter a produção "*just-in-time*" (LI, FUN e HUNG, 1997:p.29).

Além disso, para assegurar que os materiais recebidos possuam altos níveis de qualidade e de Boas Práticas de Fabricação - BPF/GMP, uma avaliação de fornecedor deve ser efetuada periodicamente. Entretanto, empresas distintas podem ter diferentes critérios a respeito da performance do fornecedor.

A partir do preceito de que os fornecedores têm o poder de colocar a empresa-cliente na frente ou deixá-la para trás, uma falta de cumprimento dos prazos ou envio de material contaminado, pode interferir nas metas de excelências de serviço da empresa-cliente. Band (1997:p.134) defende a idéia de que "...parcerias com fornecedores são um imperativo competitivo" e afirma que para uma parceria com fornecedores ser bem-sucedida deve atender as seguintes condições:

- O papel de cada parceiro é cooperativo, e não adversário;
- As exigências ou padrões são claramente definidos e compatíveis com as capacidades dos fornecedores;

- A comunicação é nos dois sentidos e suficientemente freqüente para refletir necessidades de mudança, expectativas e práticas de negócios de ambas as organizações;
- Ambas as organizações compreendem que padrões de serviço de alta qualidade de ambos os lados são mutuamente benéficos;
- O computador ajuda o fornecedor a atender suas exigências; uma organização está a serviço da outra.

Para as empresas que desejam obter o máximo do relacionamento com seus fornecedores, Band (1997, p. 140) sugere algumas diretrizes que devem ser seguidas pelas empresas, são elas:

- Analisar e atualizar os critérios para seleção de empresas-fornecedora;
- Fazer reuniões com seus fornecedores para discutir o que eles estão fazendo e pedir sua contribuição e apoio;
- Analisar as opiniões de todos os que entram em contato com as empresas-fornecedora;
- Desenvolver um relatório de desempenho sobre as empresas-fornecedora;
- Desenvolver um curso de ação claro ao concluir cada relatório. Definir quem recebe o relatório interna e externamente, que medidas serão tomadas pela empresa-cliente e seus fornecedores como resultado do relatório de desempenho, qual é a penalidade para o mau desempenho e que níveis de desempenho são aceitáveis;
- Comunicar-se com as empresas-fornecedora. Descobrir que barreiras dentro de sua empresa podem impedir você de receber produtos e serviços excelentes de seus fornecedores;
- Garantir a todos as empresas-fornecedora que esta é uma abordagem de parceira.

### **3.4 Qualificação de Fornecedores**

A qualidade é um elemento decisivo na escolha de um produto, e o estabelecimento de um padrão de qualidade do produto é dependente do grau de interação que a empresa fabricante daquele produto tem com seus fornecedores. A partir daí, percebe-se a importância de se receber produtos com qualidade assegurada das empresas-fornecedora. E isso se pode buscar através da qualificação de fornecedores.

Marinho e Amato Neto (1997: p.67) concordam com este ponto de vista, ao definirem o fornecedor certificado como aquele que, “... após extensa investigação, é considerado apto a fornecer materiais com tal qualidade que não é necessário realizar os testes rotineiros de inspeção de recebimento em todo o lote recebido ...”

Segundo Marinho e Amato Neto (1997:p.89), a publicação das normas internacionais da série ISO 9000 veio contribuir para a importância da qualidade como um fator determinante da competitividade no mercado internacional. Além da ISO 9000, outras normas e prêmios de qualidade vieram a contribuir para o processo de certificação. Entre eles destacam-se ISO 14000, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQ – Estados Unidos da América), Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ Brasil), Prêmio Deming (Japão), QS 9000 (*Quality System Requirements*).

Para Villarinho (1999:p.25), estas certificações, principalmente as da ISO 9000 constituem em um diferencial bastante atraente para muitas empresas-cliente serem atraídas para conhecer uma empresa-fornecedora. Embora um número significativo de empresas-cliente já não considera a hipótese de negociar com empresas-fornecedora que não sejam certificadas. A certificação, portanto, que hoje ainda é uma vantagem competitiva, em breve será apenas um simples requisito.

Durante o processo de implantação da qualificação de empresas-fornecedora, dificuldades podem existir, entre elas pode-se citar:

- Dificuldade das empresas de médio porte em manter os mesmos níveis de exigência a que são submetidas pelos seus clientes, junto aos seus fornecedores (MARTINS, 1993:p.141);
- Desconhecimento, por parte da empresa-cliente, do processo produtivo e do produto das empresas-fornecedora e também de experiência na aquisição de novos produtos, que levam o cliente a impor exigências sem fundamentos (MARTINS, 1993:p.146).

- Receio das empresas-fornecedora de que o programa camufle a intenção, por parte da empresa-cliente, de transferir seus estoques para os fornecedores (FIGUEIREDO e REIS, 1994:p.53).

### 3.5 Relacionamento com Fornecedores

Uma vez que boa parte das tecnologias de um produto consiste em tecnologias dos fornecedores, é óbvio que esta abordagem faz com que os fornecedores participem do desenvolvimento do produto. As implicações estratégicas, políticas e operacionais dessas abordagens levam à definição de novas regras do jogo, exatamente aquelas previstas pelo *comakership*.

Para que isto se concretize, é necessário o comprometimento entre a empresa-cliente e fornecedora e o desenvolvimento da parceria, que constitui um dos aspectos fundamentais do modelo *comakership*.

A filosofia de base que rege os relacionamentos operacionais no modelo *comakership* é derivada da lógica das abordagens Qualidade Total e *Just In Time*. A indústria japonesa foi a primeira a tentar definir esse conceito, que se baseia em uma premissa e dez princípios do relacionamento cliente-fornecedor, mostrado por Merli (1994: p.58):

Premissa: Confiança recíproca e colaboração, considerando-se a responsabilidade em relação aos clientes finais, são pré-requisitos de um bom relacionamento cliente-fornecedor.

1º princípio: Cliente e fornecedor devem ser independentes, respeitando a independência do outro, para garantir um relacionamento leal, baseado nas regras de livre mercado;

2º princípio: Cliente e fornecedor são responsáveis pela aplicação do controle de Qualidade com conhecimento recíproco e cooperação nos sistemas utilizados;

3º princípio: O cliente é responsável pela exatidão e adequação das informações e das especificações a serem dadas ao fornecedor para facilitar a compreensão do que deve ser feito;

4º princípio: Cliente e fornecedor, antes de iniciar o seu relacionamento, devem formalizar um contrato, amplamente discutido, relativo à qualidade, à quantidade, aos preços, aos prazos de entrega, e às formas de pagamento;

5º princípio: O fornecedor, ciente do uso dos produtos/serviços por ele fornecidos, é responsável pela Qualidade que deve satisfazer plenamente o cliente;

6º princípio: Devem ser definidos preliminarmente o método e os meios para avaliar as especificações que satisfaçam ambas as partes;

7º princípio: O contrato que rege o relacionamento deve prever um acordo preliminar quanto ao sistema e aos procedimentos a serem utilizados, em caso de divergências, para chegar a acordos amigáveis;

8º princípio: As partes se empenham em trocar todas as informações necessárias para obter o melhor controle da Qualidade, considerando as situações recíprocas;

9º princípio: Tanto o fornecedor como o cliente devem poder garantir o controle de cada fase do próprio processo, desde a emissão do pedido à produção, à programação, aos operários e aos sistemas em cumprimento, às políticas adotadas, a fim de permitir uma colaboração amistosa;

10º princípio: Cliente e fornecedor, durante suas negociações, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.

### **3.5.1 O Papel do Comprador**

O serviço de um comprador sempre foi o de buscar o preço mais baixo, encontrar um novo fornecedor que possa oferecer um preço ainda menor. Isto dificulta o trabalho de desenvolvimento e limita a geração de fontes potenciais de suprimentos, o que reflete no desempenho competitivo da empresa. Segundo Deming (1990: p.25) “...isso não é culpa do comprador...a falha é da administração, que mantém políticas de compras ultrapassadas...” A política das empresas para o setor de compras é de baixar o preço de qualquer aquisição.

Merli (1994: p.20) refere-se ao papel do comprador como “...limitado à execução de tarefas, obedecendo às normas preestabelecidas pela empresa, com o objetivo de obter, ao menor preço possível, todo e qualquer material comprado...”, Deming (1990: p.25)



ainda é mais enfático sobre a relação de uma política de se obter o menor preço “...quem tem por regra aprovar os orçamentos mais baixos merece ser enganado...”

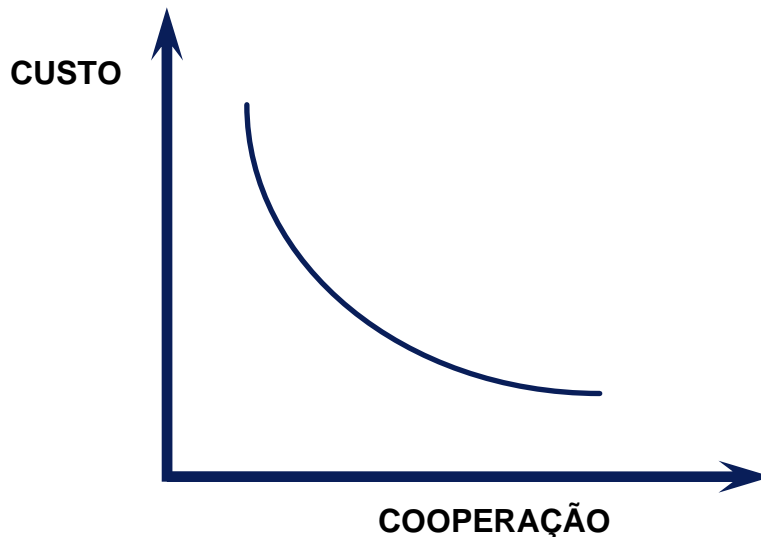
Essa forma, ainda tradicional, de trabalho pela área de materiais, mais especificamente na área de compras, é definida pela política da empresa. Cada área tendo sua política. Uma visão menos departamentalizada, em que os custos totais sejam vistos, levaria a uma outra política e, conseqüentemente, a uma outra forma de atuação por parte dos compradores.

Para Merli (1994:p.72), a avaliação dos custos totais precisam ser escolhidos e comparados operacionalmente, não com base no preço, mas com base no custo total que eles acarretam à empresa-cliente. Em geral, os melhores preços poderiam revelar-se os piores custos. O autor aponta uma lista desses custos, denominados “vozes dos custos”:

- |   |  |
|---|--|
| a) Custos da Qualidade  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeção/testes de recebimento</li> <li>• Estoques de segurança</li> <li>• Sucata/retrabalho</li> <li>• Gerenciamento de conflitos</li> <li>• Assistência técnica/ garantias/ reclamações</li> <li>• Perda de imagem</li> <li>• Outros custos decorrentes (na produção e na assistência técnica)</li> </ul> |
| b) Custos da garantia de entrega                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoques intermediários</li> <li>• Paradas de produção</li> <li>• Atrasos de entrega</li> <li>• Vendas perdidas</li> </ul>  |
| c) Custos de tempo de resposta<br>( <i>lead time</i> de fornecimento) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de programação</li> <li>• Estoques de segurança por variação de previsão</li> </ul>   |
| d) Custos de lotes de reposição                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoques médios do item interessado</li> <li>• Riscos de obsolescência</li> </ul>   |
| e) Custos da falta de melhoria  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda do aumento das margens de contribuição</li> <li>• Falta da redução dos custos da Qualidade</li> </ul>   |
| f) Custos da obsolescência<br>tecnológica                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de adequação do atraso</li> <li>• Valor da falta das oportunidades</li> </ul>  |

Se as políticas da empresa-cliente não mais estiverem visando ao preço, e com isso as áreas de suprimentos, mais especificamente a área de compras, passarem a verificar o custo da cadeia, é evidente que esse custo é diferente de preço e que uma cooperação

entre as mais diversas áreas deve ser promovida, ainda assim o custo irá ser menor, quando maior for a cooperação.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 1 : Custo versus Cooperação

Harrington (1997: p.93) também afirma que a primeira e fundamental das estratégias de materiais é a de gerenciar a base de suprimentos como um recurso valioso e medi-la segundo os níveis de desempenho baseados em qualidade, custo, entrega, tecnologia, receptividade e saúde empresarial. Harrington não enfatiza o preço, e sim custo.

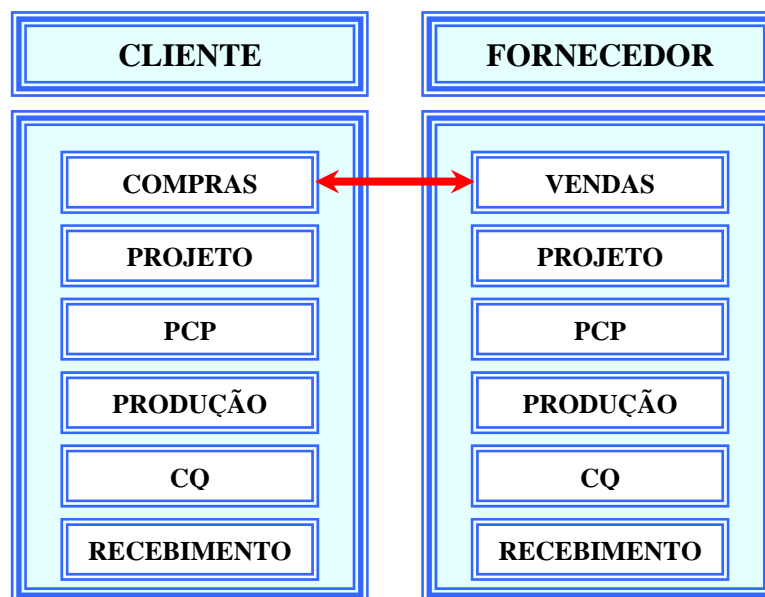
Robbins (2001:p.149) aborda outro ponto de vista, o da área industrial, em que a qualidade do produto que se obtém ao menor preço possível tem influência direta em seu produto final: "...já se disse que os seres humanos são aquilo que comem. Metaforicamente, o mesmo se aplica às organizações. Seus processos e produtos dependem dos insumos que elas "comem"". É difícil fazer produtos de qualidade, a partir de insumos inferiores, havendo ainda como consequência maiores perdas, tanto de insumos, quando de produtos finais reprovados.

### 3.6 Parceria com Fornecedores

Possuir várias empresas-fornecedora para determinado componente crítico ao desenvolvimento do produto final da empresa-cliente traz várias vantagens (FRANCISCHINI e GURGEL, 2002: p. 66):

- Possibilidade de concorrência de preços entre vários fornecedores;
- Segurança em caso de interrupção de fornecimento de uma empresa-fornecedora;
- Possibilidade de escolha da empresa-fornecedora que apresente melhor qualidade do produto comprado;
- Compra de várias empresas-fornecedora em épocas de aumento de demanda, caso nenhum deles possa fornecer a quantidade especificada.

No entanto, o relacionamento entre o fornecedor e o comprador restringe-se apenas ao nível comercial, como demonstrado:

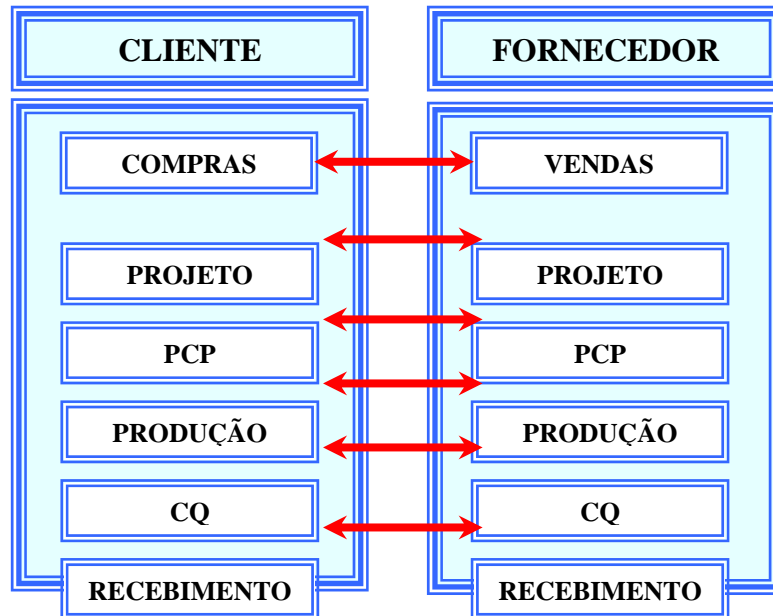


Fonte: Adaptado de Gurgel e Francischini (2002:p.66)

Figura 2: Relacionamento restrito entre empresa-cliente e empresa-fornecedora.

Com a introdução do conceito de parceria, o relacionamento entre empresa-cliente e empresa-fornecedora torna-se muito mais íntimo, com a possibilidade de troca de

informações diretas entre setores ou departamentos das empresas. Conforme demonstrado na Figura 3:



Fonte: Adaptado de Gurgel e Francischini (2002:p.67)

Figura 3: Relacionamento de parceria entre empresa-cliente e empresa-fornecedora.

Essa aplicação só é possível se o número de empresas-fornecedora para cada item atendido for de fornecimento único.

Deming (1990:p.24), em seu quarto princípio, ressalta que se deve acabar com a prática de aprovar orçamentos apenas com base nos preços. Nos tempos atuais, não se pode deixar de considerar a qualidade e o serviço, que exigem uniformidade e confiabilidade, entregues apenas às forças da concorrência de preço.

Deming (1990:p.27) vai além, quando defende a adoção de fornecedor único, ao ressaltar as vantagens de uma relação de longo prazo;

Como pode o fornecedor ser criativo e desenvolver de forma econômica seus processos produtivos, se sua única expectativa é constituída por negócios de curto prazo com o comprador?

Embora dois fornecedores possam ambos remeter materiais excelentes, haverá diferenças. Quem quer que esteja envolvido com produção sabe que a mudança de insumos de um fornecedor para insumos de outro gera perdas de tempo ... os dois são bons, mais diferentes...

Já Merli (1994:p.97), ao abordar este assunto, mostra que a lógica do *Just In Time* pressupõe a existência de reduzido número de empresas-fornecedora e que a estratégia da Qualidade Total aconselha a união a fornecedores mais importantes.

Schonberger (1984:p.135) já proferia sobre diversos fatores que causam o baixo desempenho da empresa-fornecedora:

- Quando a empresa-cliente insiste em negociar preços e demais condições de tal maneira que seus fornecedores não obtenham lucro, impedindo-os de conseguir investir em melhorias ou ainda se manterem no negócio;
- Quando a empresa-cliente, por qualquer razão, retém informações sobre o planejamento da produção e das compras, fazendo com que a empresa-fornecedora projete, compre, monte e entregue tarde ou cedo demais. Tal atitude certamente poderá afetar seu desempenho econômico financeiro;
- Quando o pessoal técnico não especifica detalhadamente as respectivas características do componente a ser comprado, nem como e onde será aplicado, para que o fornecedor possa controlar a qualidade na fonte;
- A empresa não compartilha seu conhecimento sobre as melhores práticas de negócios, de modo que o fornecedor não consegue melhorar ou manter um bom nível tanto técnico como comercial;
- O comprador continua insistindo na prática tradicional de efetuar concorrências de compra baseadas nos "leilões de preço quem dá menos". Para isso utiliza a estratégia de ameaça de trocar os fornecedores. Resultando numa sucessão contínua de reinícios, isto é, a existência de um ciclo interminável de entrada de fornecedores "novatos", sem nenhum progresso no aprendizado.

Segundo Villarinho (1999:p.34) estas atitudes demonstram desinteresse e desprezo pelo empenho da empresa-fornecedora e não agregam nenhum valor às relações técnicas nem comerciais para ambas as empresas. As relações decorrentes deste tipo de postura são de desconfiança, e, conseqüentemente, as partes envolvidas são tratadas como adversárias, pois possuem objetivos opostos, típicos de uma visão de curto prazo, em que um perde e o outro ganha.

Os profissionais responsáveis pela área de suprimentos encontram dificuldades para implementar relações de parceria. As pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de fornecedores, tanto a empresa-cliente quanto o fornecedor, muitas vezes não têm claros os aspectos que englobam a filosofia de parceria.

A definição clara dos objetivos, a responsabilidade, a cooperação na troca de informações e o alto grau de profissionalização são condições essenciais para se efetuar uma boa parceria, e são consideradas um estágio avançado do processo de cooperação entre empresas para criar valor nos negócios e dividir riscos.

Isto significa que, a partir do momento em que as organizações decidem formar uma parceria, o sucesso desta nova relação dependerá do empenho dos gestores do processo de ambas as empresas para consolidá-la. Os resultados a serem obtidos podem ser significativos:

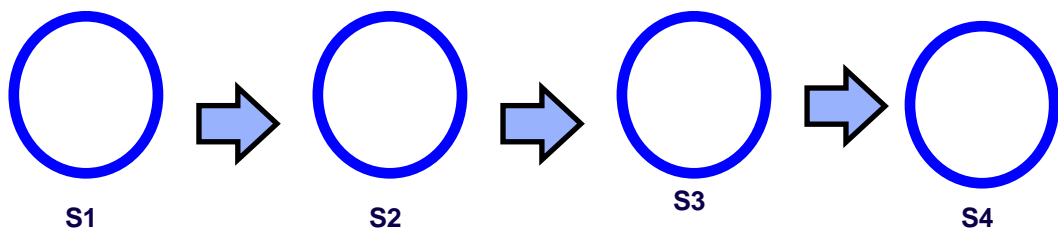
- a. Transferência de parte da fabricação para o parceiro;
- b. Desenvolvimento conjunto de projetos;
- c. Transferência de máquinas para as instalações do parceiro;
- d. Implantação de programas de otimização de custos;
- e. Financiamento de projetos, máquinas e equipamentos;
- f. Melhoria de processos produtivos;
- g. Treinamento de pessoal;
- h. Consultoria técnica;
- i. Aval financeiro para empréstimos junto a entidades públicas e privadas;
- j. Compra de matérias-primas em quantidades e preços mais competitivos.

Ao longo do tempo, as vantagens vão surgindo naturalmente.

Num ambiente de acirrada concorrência, a tarefa de desenvolvimento dos fornecedores, mais do que nunca, adquire dimensão estratégica. Seu objetivo básico é dar orientação e suporte à área de suprimentos, mediante a avaliação e seleção de fontes

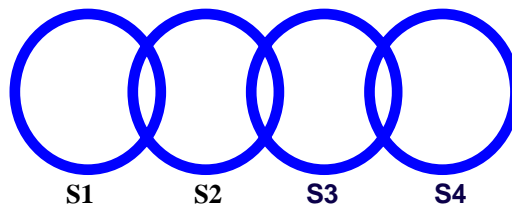
potenciais de fornecimento, com o propósito de assegurar a conquista e a manutenção da competitividade da empresa.

A filosofia de parceria, vista pelos diversos autores, leva a duas situações básicas, a primeira com uma visão Taylorista, em que estão dependendo uma da outra, e uma segunda como uma visão sistêmica, na qual sistemas que estão em cadeia não só se interdependem como precisam se interconectar, para serem, em conjunto, eficientes.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 4: Visão da área de suprimentos tradicional – sistemas que dependem uns dos outros.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 5: Visão inovadora da área de suprimentos – sistemas interconectados.

Em uma forma geral, desenvolver um fornecedor consiste na prestação de serviços de consultoria e de acessoria, para auxiliá-lo na identificação e análise de problemas relacionados com políticas empresariais, organização administrativa, adequação de métodos e processos de fabricação, e para entendê-lo como uma extensão de sua empresa (VILLARINHO, 1999:p.58).

Normalmente esse é um processo lento, que exige uma equipe dedicada, com disponibilidade de tempo para visitar os fornecedores, conhecer suas instalações fabris, trocar informações para analisar sua capacitação técnica e comercial e, em conjunto com ele, diagnosticar seus problemas, para recomendar medidas apropriadas, bem como prestar assistência na sua aplicação.

De fato, se a alta administração da empresa encarar estrategicamente a atividade de desenvolvimento de fornecedores, essa atividade poderá ser útil para viabilizar o processo de implementação de relação de parceria.

Massarioli (1999: p41) apresenta um processo utilizado por uma multinacional do segmento farmacêutico para relação com seus fornecedores - fornecedores *Comakership* - e mostra que os pontos citados são de fundamental importância para a obtenção desse nível de relacionamento. O Processo:

#### 1 - Envolvimento da alta direção:

Busca-se o engajamento das Empresas. Se as pessoas confiarem e acreditarem no processo, não haverá necessidade de formalizar contratos escritos e será garantido o sucesso do processo.

#### 2 - Definição de facilitadores:

Será nomeado pela empresa-fornecedora e pela empresa-cliente o coordenador do processo com o seguinte papel:

- abrir novos canais de comunicação;
- coordenar reuniões periódicas;
- manter as pessoas envolvidas, motivadas.

#### 3 - Conhecimento mútuo: processos e pessoas:

Nesta etapa, discutem-se as especificações e os requisitos, uniformizando o entendimento e as necessidades dos processos.

Aqui são avaliados os 5 Q's da qualidade, ou seja,

Q1 - qualidade do processo do fornecedor;

Q2 - qualidade do material;

Q3 - qualidade do processo de fabricação;

Q4 - qualidade do produto;

Q5 - qualidade do processo do cliente.



#### 4 - Reuniões mensais de monitoramento e visitas cruzadas:

Nas reuniões, é feito o gerenciamento do processo. As visitas cruzadas visam ao envolvimento das pessoas responsáveis diretamente pelo processo de fabricação, além de propiciar a geração de idéias de melhorias.

É este intercâmbio que dá vida ao relacionamento.

#### 5 - Avaliação do desempenho

Os fornecedores serão acompanhados seguindo os critérios de QUALIDADE e PONTUALIDADE. Cada critério será avaliado seguindo um PLANO DE METAS a ser desenvolvido, em conjunto, fornecedor e Rhodia Farma.

5.1 - QUALIDADE: através de auditorias e visitas nas instalações, bem como pelo serviço prestado e o número de irregularidades de seus produtos no processo.

Auditorias - Esta etapa é a base do processo. É feita de comum acordo com o fornecedor e gera o plano de ação que será acompanhado nas reuniões mensais. São verificados os tópicos seguintes:

Laudos de Análise: capacidade do fornecedor em prover produtos com laudo de análise baseado na validação de métodos e equipamentos.

Registros e Rastreabilidade: o fornecedor deve ter registros das fases produtivas que permitam rastrear o seu processo de fabricação para comprovar sua conformidade com os procedimentos e garantir sua qualidade.

Controle da Documentação: a confiabilidade do processo está baseada no controle da documentação que permita verificar a validade de normas técnicas, especificações, desenhos e procedimentos.

Expedição do Material: será verificada adequação da embalagem, a escolha do transportador, as condições de carga e o envio da documentação solicitada.

Controle Estatístico de Processo: será apreciado o uso de métodos estatísticos utilizados pelo fornecedor que permitam avaliar a manutenção da qualidade. Ferramentas que podem ser utilizadas: gráfico de Pareto, diagrama de Causa e Efeito, histograma, gráficos de controle, etc.

Equipamentos/Métodos: será verificada a aferição periódica, a idoneidade dos certificados de calibração e as revisões regulares dos métodos para garantir a validade dos ensaios. A validação dos equipamentos e métodos utilizados nas determinações das propriedades dos produtos é fundamental para garantia de sua qualidade.

Mix – up: neste item será avaliada a preocupação com a mistura de materiais. Os procedimentos específicos, a separação física e os sistemas automáticos serão considerados.

Housekeeping: - Ordem, arrumação e limpeza são fundamentais na fabricação de produtos de qualidade.

GMP: neste item serão avaliadas as condições das instalações, conservação, a disposição física das áreas de produção, almoxarifados, sanitários e refeitórios, bem como o aspecto geral do pessoal, a uniformização e o treinamento.

Recepção de Materiais: neste item será avaliado o controle dos materiais recebidos para a fabricação dos produtos.

Pesquisa e Desenvolvimento: Instalações/laboratórios para P&D e formação do pessoal de P&D.

Qualificação do Pessoal: Conscientização da Qualidade, programa formal de treinamento, cursos externos, critérios para qualificação de pessoal técnico e avaliação do desempenho em qualidade dos funcionários.

Segurança: Normas e Procedimentos de segurança, uso de EPI's, treinamento de segurança e auditoria de segurança.

Estabilidade trabalhista: Movimentos reivindicatórios (greve).

Serviços: Essa etapa visa verificar a presteza no atendimento e a capacitação da assistência técnica e pós-vendas. É acompanhada através de fichas de irregularidades .

5.2 - Pontualidade : pela análise das entregas mensais .

Atendimento: será considerada neste item a presteza no atendimento e nas entregas e a antecipação de problemas com as entregas.

Envio de documentos: será considerada neste item a documentação que deve acompanhar as entregas que atestam a qualidade do material.

Prazos de entrega: serão avaliadas as entregas mensais quanto aos prazos.

#### 6 – Informação ao fornecedor

É enviada mensalmente ao fornecedor uma carta com todos os detalhes de sua performance durante o mês, bem como sua performance anual acumulada .

#### 7 - Planejamento Integrado:

Nesta etapa participam a Direção de ambas as empresas, é aqui que se tem uma visão de futuro . O processo seguido é:

- estabelecer visão de futuro compartilhada;
- definir metas;
- gerar idéias de melhorias;
- formar grupos de melhorias interdepartamental;
- medição e *follow-up* nas reuniões de monitoramento.

#### 8 - Resultados :

Os resultados do processo devem ser realizados , confrontando-os com os objetivos e visão de futuro pretendidos . Através das medições do processo são avaliados e redirecionados . O objetivo é ter:

- índice de rejeição menor;
- índice de pontualidade maior;
- ações relacionadas a redução de inspeções , aumento de produtividade, redução de estoques e desburocratização.

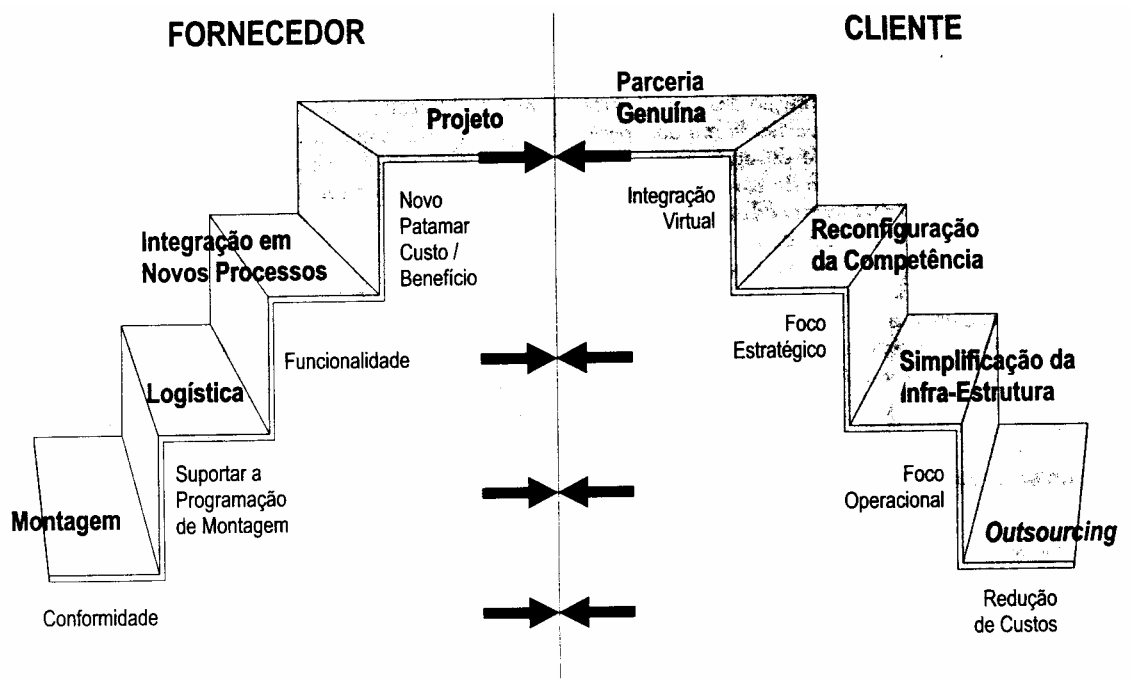
#### 9 - Retorna ao passos 6 ou 3 .

“Esta etapa indica que a qualquer momento do processo, é possível rever ou retornar a uma das fases anteriores”.

### 3.7 A Escada de Transformação

A escada de transformações, defendida por Pires (1998:p 11) apresentada na Figura 6, ilustra quatro importantes níveis de mudanças que, potencialmente, devem ser conduzidas na relação entre empresas-cliente e empresas-fornecedora. Segundo o autor, a escada sinaliza as transformações necessárias na busca de uma parceria genuína na cadeia produtiva que proporcione o efetivo envolvimento de todos parceiros, desde os estágios iniciais de concepção de um novo produto até se atingir um novo patamar competitivo baseado em uma virtual unidade de negócios.

Sobre cada degrau da escada está especificada a atividade ou processo realizado naquele nível tanto pela empresa-cliente como pela empresa-fornecedora. Da mesma forma, sob cada degrau está especificado o objetivo básico que cada lado da parceria busca atingir com a implementação dessas atividades. Pires (1998:p. 12) ressalta que o modelo busca apenas enumerar etapas relevantes no processo de transformação, sem o propósito de delimitar precisamente onde começa cada uma delas, até porque parte dessas transformações deverá ser realizada concomitantemente. De forma figurada, podem-se ilustrar tais etapas afirmando que, ao subir uma escada, um pé é colocado no degrau superior enquanto o outro ainda não deixou o inferior.



Fonte: Pires (1998:p. 12)

Figura 6: Escada de transformações na parceria.

Na Figura 6, é demonstrado também que, para subir os degraus da escada, ambos os lados, empresas-cliente e a empresa-fornecedora, devem desenvolver e unir competências distintas em cada nível. Adicionalmente, ambas as partes devem continuar implementando melhorias nos degraus – processos - já atingidos, com o intuito de tornar mais efetiva a parceria. No modelo apresentado na figura, tal procedimento poderia ser representado pela largura da escada, ou seja, por desenvolvimentos que possam ampliar as competências obtidas com a parceria, porém sem garantir um salto de degrau.

### **3.8 Estágios de Relacionamento**

Segundo Band (1997:p.138), o relacionamento entre cliente e fornecedor pode ocorrer de diversas maneiras e, para se alcançar um estágio ideal de colaboração há a necessidade de uma evolução, a qual necessariamente se inicia pelos níveis mais baixos e progride gradativamente a um nível mais alto, dependendo das políticas praticadas.

Segundo o autor, o relacionamento passa pelos seguintes estágios:

- Estágio 1: Tanto fornecedores quanto clientes estão incertos quanto ao nível de comprometimento da outra parte no esforço de cumprir o acordo;
- Estágio 2: O cliente é pressionado a cumprir um objetivo relacionado aos custos, e o fornecedor pressionado a aumentar o volume dentro do orçamento;
- Estágio 3: O cliente tenta obter o controle de pedidos e o fornecedor procura garantir o negócio devido a investimentos realizados;
- Estágio 4: Ambos os lados buscam a criação de um novo relacionamento que traga benefício mútuo;
- Estágio 5: Ambas as partes devem abrir mão do interesse pessoal e independência em favor da confiança, a fim de se obter uma aliança;
- Estágio 6: Passam-se a discutir novos valores, tais como investimento em equipamentos, resolução de problemas e melhoria contínua, para garantir a aliança realizada;

- Estágio 7: Cliente e fornecedor são parceiros, obtendo margens maiores de lucro, qualidade assegurada, tempo de resposta e estoques menores e produção flexível.

Devido à mudança de comportamento tanto da empresa-cliente como da empresa fornecedora com o aumento de comprometimento entre eles, é possível observar que o nível de qualidade geral tende a crescer conforme a evolução de um estágio para outro seguinte.

Merli (1994:p.53) já apresentava alguns níveis de desenvolvimento na evolução do relacionamento. O modelo articulado em quatro níveis de desenvolvimento ao quais também podem propiciar uma visão da evolução do relacionamento em termos mais globais:

Primeiro Nível - Abordagem Convencional.

Tendo como principais características: Avaliação de fornecedores quanto a preços, e garantia das entregas e qualidade. Inspeção de recebimento em 100 % dos lotes, baseada no Nível de Qualidade Aceitável – NQA - e nas amostragens estatísticas. Certificados formais. Controle por inspeção dos fornecedores.

Segundo Nível - Melhoria da Qualidade.

- Tendo com características: Prioridade à Qualidade. Início de relacionamento em longo prazo. Redução do número de fornecedores. Fornecedor preferencial. Avaliação de fornecedores baseada nos custos total da qualidade. Início de fornecimento *Jus In Time*.

Terceiro Nível - Integração Operacional.

- Tendo como características: Controle dos processos dos fornecedores e dos processos globais. Avaliação de fornecedores levando em conta a aptidão dos processos. Início da integração operacional. Alguns investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, juntos. Programas de melhoramento com os fornecedores. *Feedback* do mercado transmitido diretamente ao fornecedor. Sistemas de garantia da qualidade.

#### Quarto Nível - Integração Estratégica.

- Tendo como características: Gerenciamento comum dos procedimentos de negócios. Avaliação global dos fornecedores, tanto da tecnológica como da estratégica. Parcerias nos negócios com alguns dos fornecedores mais importantes. Acordos sobre estratégias e políticas em nível máximo;

Merli (1994: p.7) termina seu modelo de níveis de relacionamento apresentando o termo *comakership*, entendido como uma relação evoluída entre cliente e fornecedor, como um fator prioritário na estratégia industrial.

Se comparamos os modelos de Merli e Band, é possível notar que, além de um maior detalhamento apresentado por Band, é também de fácil localização quanto ao nível de relacionamento praticado entre empresas-cliente e empresas-fornecedora.

### **3.9 Parceria como Elemento Estratégico**

O relacionamento entre as empresas-cliente e as empresas-fornecedora vem assumindo características cada vez mais estratégicas. No início da industrialização, o fornecedor tinha apenas que entregar os produtos dentro das especificações fornecidas pelo cliente. Hoje este relacionamento é diferente, podendo ser visto como uma estratégia para as empresas aumentarem suas vantagens competitivas, melhorarem a sua produtividade, reduzirem os custos e aumentarem o potencial de engenharia. Neste novo tipo de relacionamento, as empresas-cliente tratam seus fornecedores como parte das suas unidades produtivas, auxiliando na resolução de problemas, promovendo treinamento, tratando-os como “sócios” do empreendimento e, até mesmo, ajudando a montarem suas unidades produtivas. (MARTINS, 1993: p.141)

A colaboração bem-sucedida exige habilidade e uma grande quantidade de energia. Band (1997: p. 147) mostra que “...freqüentemente se faz necessária uma sabedoria de negociação “no nível das Nações Unidas””.

Para Band, as empresas estão apenas começando a aprender o que as nações sempre souberam – “... em um mundo complexo e incerto, repleto de oponentes perigosos, é melhor não ficar sozinho”.

Band (1997, p. 148) afirma que, para se ter a gestão de alianças estratégicas de modo eficaz, dez pontos precisam ser considerados:

1. Trate a colaboração como um compromisso pessoal; as *pessoas* fazem as parcerias funcionarem;
2. Saiba de antemão que tempo e orçamento da gerência serão gastos;
3. A confiança e o respeito mútuos são essenciais;
4. Os dois parceiros precisam obter algo (especialmente dinheiro) do acordo; o benefício mútuo exigirá sacrifício mútuo;
5. Toda aliança necessita de um contrato legal amarrado, e a resolução precoce de questões desagradáveis; depois de assinar o contrato, aprimore-o;
6. Durante o curso da colaboração, as circunstâncias e mercados mudarão; reconheça os problemas do outro e seja flexível;
7. Ambos os parceiros devem ter expectativas claras em relação ao acordo, inclusive o cronograma que define os marcos principais a serem alcançados em conjunto;
8. Conheça seus parceiros socialmente; amigos costumam mais a se desentender;
9. Aprecie as culturas empresarial e geográfica diferentes dos dois parceiros; não preveja uma resposta de seu parceiro com base em sua resposta;
10. Reconheça os interesses e a independência de seu parceiro.

Band (1997, p. 148) destaca que

“... seguir sozinho pode ser a receita para a rápida obsolescência na volátil década do valor. A empresa de alto desempenho sabe como criar valor através do trabalho em equipe dentro da organização e da colaboração com terceiros”.



### **3.10 Considerações**

A literatura, através dos diversos autores, manifesta que, quanto maior for a cooperação entre as empresas-cliente e as empresas-fornecedora, menor será o custo da cadeia produtiva. Entre esses autores, destaca-se Band por sua objetividade na definição da evolução da cooperação por meio dos estágios de evolução de relacionamento entre as empresas. Esses estágios, segundo o autor, necessariamente serão percorridos por qualquer empresa que almeje chegar ao estágio mais evoluído de parceria com seu fornecedor.

Assim, esse trabalho se utilizou dos estágios de relacionamento proposto por Band como uma escala de comparação para as empresas pesquisadas, apresentando os resultados da pesquisa de forma metódica, nos capítulos a seguir.

## **4 MÉTODO**

A proposta metodológica para o desenvolvimento do presente trabalho está baseada na utilização do método de estudo exploratório, o qual têm como principal objetivo conhecer melhor o fenômeno a ser estudado, obter nova compreensão deste, formular um problema de pesquisa com maior precisão ou criar novas hipóteses. Como objetivo secundário, o estudo exploratório pode aumentar o conhecimento do pesquisador acerca de um fenômeno que pretende estudar de forma mais estruturada posteriormente, ou conhecer melhor a situação em que pretende realizar tal estudo; esclarecer conceitos; verificar a viabilidade da pesquisa a ser realizada em campo e a apresentação de levantamentos sobre problemas considerados relevantes em uma determinada área do conhecimento. Como os objetivos estão embasados na descoberta de idéias e intuições, o planejamento das pesquisas exploratórias deve ser flexível o suficiente para que permita a consideração de vários e diferentes aspectos do fenômeno em estudo. (SELLTIZ, 1987; OLIVEIRA, 2001).

Do ponto de vista da forma de abordagem, é uma pesquisa qualitativa, já que o ambiente natural é a fonte direta para coleta dos dados que são analisados individualmente. A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Procura-se compreender a experiência que os respondentes têm, as opiniões e percepções que formam e os conceitos. Esses conceitos manifestos e as experiências relatadas ocupam o centro de referência sobre análises e interpretações, na pesquisa qualitativa.

### **4.1 Método de Estudo de Caso**

A origem do estudo de caso é bastante remota. O estudo de caso é uma caracterização abrangente para indicar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular, ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la de forma analítica. A

proliferação do estudo de caso está ligada à prática psicoterapêutica caracterizada pela reconstrução da história do indivíduo, bem como ao trabalho dos assistentes sociais junto a indivíduos, grupos e comunidades, sendo atualmente adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento (GIL, 1996: p. 59).

Para Gil (1996: p. 58) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante aos outros delineamentos considerados”. Nele trata-se o estudo de caso como sendo uma descrição ou problema administrativo, objeto de decisão que foi determinada. O trabalho do pesquisador de caso é descobrir e relatar fatos e opiniões, não os modificar.

Dias (2001:p.1), ao analisar o estudo de caso sobre a ótica de Fidel (1992) e Bell (1989), aponta que o de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo, cuja principal preocupação é a interação entre fatos e eventos.

Bressan (2000:p.2) também analisa o método sobre a ótica de diversos autores (GOODE, 1969; BONOMA, 1985; YIN, 1989) e assinala que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

## **4.2 Coletas de Dados**

Entrevista, de acordo com Goode e Hatt (1969: p.237), consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social, como a conversação. Para Minayo (2000: p. 108) a entrevista, como fonte de informação, fornece dados primários e secundários, referentes a fatos, opiniões, maneiras de atuar, conduta, razões conscientes ou inconscientes.

O que torna a entrevista instrumento privilegiado de coleta de informações para as ciências sociais é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos, sendo ela mesma um deles e, ao mesmo tempo, ter a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas (MINAYO, 2000: p. 109). Observação sistemática, realizada em condições controladas,

utiliza os sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade, para responder a propósitos pré-estabelecidos (MARCONI & LAKATOS, 1999: p. 90).

Os métodos de coleta de dados mais usados Segundo Dias (2000: p.2), citando Hartley, são as observações, observações participantes e entrevistas, semi-estruturadas ou não-estruturadas.

Para se poder compreender a relação cliente-fornecedor de uma forma mais ampla, em que as diversas áreas de uma empresa são influenciadas e podem influenciar o processo, o presente trabalho deteve-se, como forma para obtenção de dados, na utilização de dados históricos, documentação, observação e entrevistas semi-estruturadas.

### **4.3 Amostragem**

Optou-se em pesquisar duas indústrias multinacionais do seguimento farmacêutico, reconhecidas por sua atuação no mercado, como também pesquisar cinco empresas-fornecedora no seguimento de material de embalagens, primários e secundários, considerados materiais críticos desse seguimento. Uma das indústrias está localizada fora do estado de São Paulo.

A pesquisa foi realizada a partir de visitas às empresas. Tendo como abordagem os pontos:

- Processo utilizado de Desenvolvimento de Fornecedores;
- Medições;
- Suprimentos - (Compras e Planejamento de Produção);
- Qualidade.

Para uma melhor acurácia dos dados, houve um acompanhamento mensal das empresas.

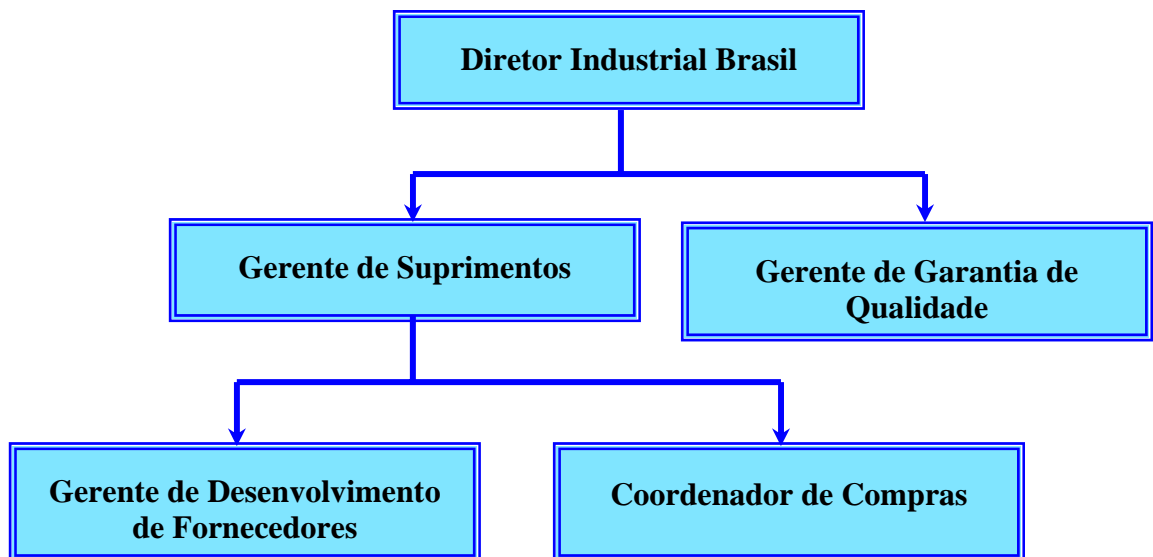
#### **4.3.1 Empresa-Cliente “A”.**

A empresa-cliente "A" localizada no Estado de São Paulo, consolidada como líder europeu e mundial, vem da integração de duas empresas multinacionais européias com mais de cem anos de existências.

Em termos de participação de mercado - faturamento - está entre as cinco maiores no país com mais de 5% mercado, segundo os dados do Instituto IMS, de outubro de 2002. Está entre as dez maiores empresas farmacêuticas em nível mundial, segundo os dados da Assessoria de Comunicação da empresa de fevereiro de 2003.

Atua com uma linha de produto estratégicos globais para tratamento e prevenção da osteoporose, câncer de mama e pulmão, anti-trombótico, problemas cardíacos, antibióticos, diabetes e anti-alérgico. No mercado nacional, atende não somente aos seguimentos hospitalares e oncológicos, mas também atua em uma vasta linha de produtos para problemas cardíacos, anti-trombótico e prevenção de osteoporose.

A estrutura da área pesquisa está inserida conforme organograma:



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 7: Organograma empresa-cliente "A"

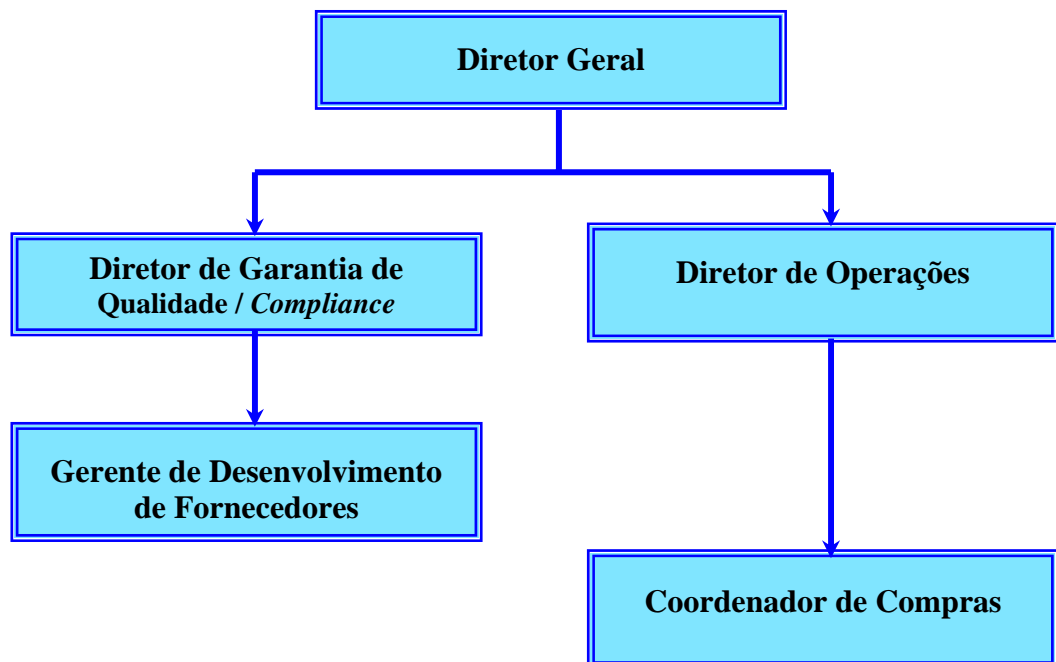
#### 4.3.2 Empresa-Cliente "B".

A empresa-cliente "B", localizada no Estado de São Paulo, é uma multinacional de origem americana.

Atua com uma linha de produtos estratégicos globais e nacional no segmento médico-hospitalar e possui com um de seus principais produtos: os componentes de suturas e suturas prontas para uso. Foi responsável pela auto-suficiência do mercado nacional.

Em termos de participação de mercado - faturamento - está entre as maiores no país. E também entre as dez maiores empresas farmacêuticas em nível mundial, segundo os dados da Assessoria de Comunicação da empresa de fevereiro de 2003.

A estrutura da área pesquisa está inserida conforme organograma:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8: Organograma empresa-cliente "B".

#### 4.3.3 Empresas-Fornecedora de Material de Embalagem.

A pesquisa ocorreu em empresas-fornecedora de embalagens para as indústrias farmacêuticas. Foram escolhidos cinco (5) fornecedores que possuem vocação para esse mercado farmacêutico. Essas empresas-fornecedora são de dois grupos distintos, as de embalagens primárias e as de secundárias.

Empresas-fornecedora de embalagens primárias são aquelas cujo produto final de seu cliente, no caso o medicamento, tem contato direto com a embalagem. Normalmente são frascos de vidro ou plástico, ampolas de vidro ou plástico, *blister* de PVC ou alumínio, bisnagas de alumínio ou plástico e as tampas utilizadas nos frascos. Já as embalagens secundárias são aquelas cujo medicamento não possui um contato direto com medicamento da empresa-cliente, como os cartuchos em que são acondicionadas as embalagens primárias.

Ainda cabe ressaltar que o estudo focou três indústrias gráficas para embalagens secundárias e duas indústrias vidreiras para embalagens primárias.

Para as empresas de embalagens secundárias, o levantamento de dados se deu em visita às empresas, onde o pesquisador foi atendido pela área comercial:

- Na empresa “E” pelo Diretor Superintendente, em suas instalações industriais;
- Na empresa “F” pelo Diretor Comercial, no escritório comercial;
- Na empresa “G” pelo Gerente Comercial, em suas instalações industriais.

Para as empresas de embalagens primárias, o desenvolvimento da coleta de dados ocorreu nas instalações industriais das empresas, onde os colaboradores forneceram detalhes do mercado em que atuam e dos processos de parceria de que participam. O pesquisador foi atendido:

- Na empresa “C” pelo Gerente de Vendas;
- Na empresa “D” pelo Gerente de Vendas.

#### **4.4 A Entrevista**

Há diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador, segundo Rampazzo (2001:p.119):

- padronizada ou estruturada: é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado. Neste caso, o pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação;
- despadronizada ou não-estruturada: é aquela em que o entrevistador é livre para adaptar suas perguntas à determinada situação. Em geral, as perguntas são abertas, permitem ao informante responder livremente, usar linguagem própria e emitir opiniões, e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Segundo Rampazzo (2001:p.119), as informações a serem obtidas na entrevista podem ser de tipos diferentes. Por exemplo:

- motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas: descobrir quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e condutas e o porquê;
- conduta atual ou do passado: deduzir que conduta a pessoa terá no futuro, conhecendo a maneira como ela se comportou no passado ou se comporta no presente, em determinadas situações;
- determinação de sentimentos: compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios;
- determinação das opiniões sobre os fatos: conhecer o que as pessoas pensam sobre os fatos ou acreditam que os fatos sejam.

No presente estudo, adotou-se como principal técnica de coleta de dados primários a entrevista semi-estruturada, também conhecida como não-estruturada ou despadronizada. Toldo (2000:p.3) afirma que, analisando na forma de um continuum equidistante entre as formas altamente estruturada e não-estruturada, as perguntas são mais flexíveis, ou a entrevista mistura perguntas mais e menos estruturadas. Mas, na maior parte, a entrevista é guiada por uma lista de perguntas, um roteiro, ou assuntos a serem explorados.

Para a realização das entrevistas semi-estruturadas, foi elaborado um roteiro de assuntos específicos para cada área visitada, para auxiliar o pesquisador na obtenção



das informações. Foram elaborados dois roteiros, um para as empresas-cliente e outro para empresas-fornecedora. Assim, podem ser correlacionados os fatos e os eventos dos dois tipos de empresas.

#### **4.5 A Análise dos Dados**

A expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa é Análise de Conteúdo. No entanto, o termo significa mais do que um procedimento técnico. Ele faz parte de uma histórica busca teórica e prática no campo das investigações sociais (MINAYO, 2000: p. 199).

Segundo Bardin (1979: p. 42), a Análise de Conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Esta pesquisa utiliza a análise temática, técnica de análise de conteúdo, em que a noção de “tema” está ligada a uma afirmação de determinado assunto. (MINAYO, 2000: p. 208).

Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado. Ou seja, tradicionalmente, a análise temática se encaminha para a contagem de frequência das unidades de significação como definições do caráter do discurso. Ou, ao contrário, qualitativamente a presença de determinados temas denota os valores de referência e os modelos de comportamento presentes no discurso (MINAYO, 2000: p. 209).

Assim, através da análise temática, os elementos do texto das entrevistas são classificados em categorias preestabelecidas (DENCKER & VIÁ: 2001, p. 179). Será distinguida nesse procedimento a análise de símbolos ou palavras chave: observando expressões, atitudes ou tendências, para depois buscar nos textos analisados a frequência com que cada um desses símbolos é utilizado.

No tratamento dos resultados, são empregadas, como métodos de análise, as tabulações, visando restituir respostas de maneira individual e coletiva; transformação

de dados originais a partir das análises e discussões, visando descrever, explicar e classificá-las mediante os estágios evolutivos de relacionamento clientes e fornecedores propostos por Band (1997, p. 138).

## **5 RESULTADOS e DISCUSSÃO**

Esta seção focaliza a análise das entrevistas desenvolvidas com as empresas-cliente e empresas-fornecedora, de forma a oferecer uma visão detalhada do estudo.

### **5.1 Clientes**

As análises das entrevistas realizadas com as empresas-cliente são abordadas sobre dois focos específicos:

- 1- As premissas de Band (1997:p.138), mostram que para o relacionamento alcançar um ideal de colaboração, ele deve passar por sete estágios evolutivos.
- 2- Percepção do impacto que a empresa-fornecedora tem na empresa-cliente devido estar cumprindo as normas de GMP e ter menor probabilidade de contaminação.

#### **5.1.1 Empresa-Cliente “A”**

A empresa-cliente “A” está estruturada com um departamento específico para relacionamento com seus fornecedores, o qual possui um nível gerencial. Esse departamento está subordinado diretamente à área de suprimentos.

Não há nenhum processo de relacionamento claramente estruturado voltado à parceria com seus fornecedores. Não há trabalhos voltados a desenvolvimento de novos índices/indicadores de performance, ou trabalho conjunto para definições em investimento em equipamentos, resolução de problemas e melhoria contínua.

Em todo o processo, há uma dúvida se a empresa-fornecedora irá cumprir os objetivos. As necessidades que acabam aparecendo durante o percurso são encaminhadas para a empresa-fornecedora buscar uma rápida solução de atendimento. Caso não consiga, o pedido é encaminhado a outro fornecedor, ou seja, há interesse

unilateral por parte da empresa-cliente “A”, não se construindo assim uma relação de confiança. Além de haver inspeção 100% dos lotes recebidos.

Alguns fornecedores tomam a iniciativa de proporem abertura da planilha de custo, trabalho de entrega *Just In Time*, e são reconhecidos pela empresa-cliente “A” pela qualidade de seus produtos. Mesmo assim, a empresa-cliente “A” não compreende o porquê dessa abertura. Por isso, foi enfatizado pelo setor responsável que o importante é ter empresas-fornecedora em mesmo nível de atendimento para efetuarem a concorrência de preços.

Foi percebido que a empresa-cliente tenta obter o controle de pedidos. Focalizando a atenção do produto ao menor preço possível, qualidade e prazos. O que acarreta o aumento das dificuldades dos clientes obterem lucro e investir em melhorias.

O Estágio 2 de Band, é muito praticado, “O cliente é pressionado a cumprir um objetivo relacionado aos custos e o fornecedor pressionado a aumentar o volume dentro do orçamento”; por se ter medições voltadas a verificar o cumprimento dos objetivos. Os dados levantados apontam para uma grande variação entre o volume do pedido previsto frente ao realizado, sem alteração dos valores negociados. Caso não os cumpra, o fornecedor fica sem os pedidos até a resolução dos problemas e ainda terá que participar de uma nova cotação.

A empresa-cliente “A” mantém discussões com seus fornecedores sobre as não conformidades encontradas no setor de recebimento, - as inspeções 100% realizadas -, fabricação e atrasos nas entregas. Além de a empresa-fornecedora ter o rompimento do consumo, ficando fora do quadro de fornecedores qualificados até ser auditada novamente, ela tem que comprovar que os problemas já estão sanados, podendo, então, assim participar de uma nova concorrência. Apesar de haver um programa para realização de auditorias, as mesmas não são cumpridas regularmente. O fornecedor pode ficar fora do quadro por um longo período, já que as cotações são anuais.

Existem vários controles para garantir que os objetivos tratados serão cumpridos. Não se iniciou um processo para se obter um nível de confiança que os levem a serem parceiros.

O foco da empresa está voltado à negociação Preço versus Poder de Volume de Compra. Ela está em uma transição dos estágios de relacionamento 2 e 3, ou seja, tanto

de pressão para que o fornecedor cumpra os objetivos como de obtenção do controle do pedido que está no fornecedor.

### **5.1.2 Empresa-Cliente “B”**

A empresa-cliente “B” também está estruturada com um departamento específico para relacionamento com seus fornecedores, o qual também está a um nível gerencial. Mas com uma ligação hierárquica diferente, estando subordinado diretamente à área de garantia de qualidade.

Possui um processo de relacionamento muito bem estruturado voltado a parceria com seus fornecedores. Trabalha com fornecedores únicos para itens críticos, sem concorrência de preços para os itens consumidos, e com uma melhoria contínua do nível de qualidade e custo da cadeia produtiva.

Mantém discussões permanentes sobre os índices/indicadores de performance, sempre que possível o fornecedor é envolvido no projeto de aquisição de equipamentos, resolução de problemas e melhoria contínua, garantindo a aliança realizada entre eles. E as empresas-fornecedora recebem, por parte da empresa-cliente, visitas programadas, auditorias periódicas, consultoria para resolução de problemas e auxílio no plano de ação.

A empresa-cliente trabalha com qualidade assegurada aos itens considerados críticos. O processo *Free-Pass* foi implementado à medida que a confiança na empresa-fornecedora foi aumentando. Conseqüentemente, há registro do empenho do fornecedor para garantir um crescente aumento da confiança recebida, o que lhe garante o fornecimento sem ter que participar de concorrências. A empresa-cliente “B” também mantém um processo anual de reconhecimento aos fornecedores, com a participação direta da alta direção da empresa. Desta forma, ambas as partes buscam manter o desenvolvimento de um relacionamento que traga benefício mútuo. Conseqüentemente, ambas conseguem melhorar ou manter um bom nível técnico e comercial.

Outro ponto importante é que o processo de medição de performance dos fornecedores ressalta a importância que tem o preço do produto, visto que o processo prevê que um reajuste dos preços para mais nos valores negociados penaliza a empresa-fornecedora durante um longo período, ao mesmo tempo em que a incentiva a uma

redução dos preços já que, se os valores negociados não sofrerem uma redução, a empresa-fornecedora também é penalizada, incentivando assim o trabalho de melhoria constante na performance dos custos de seus fornecedores.

A empresa-cliente “B” é parceira de seus fornecedores no tocante à qualidade assegurada, aos estoques menores e na obtenção de margens maiores de lucros e de tempo de resposta. Desta forma, o foco da empresa está voltado a Parcerias, estando assim, tipicamente em um estágio de relacionamento 7.

### 5.1.3 Visão Geral das Empresas-Cliente

Na Figura 9, é demonstrada a representação gráfica dos estágios de relacionamento cliente-fornecedor, em relação as premissas de Band (1994:p.138), em que se é possível detectar as diferenças de estágios vividos entres as empresas-cliente:

- Empresa-cliente “A” – estágios de relacionamento 2 e 3;
- Empresa-cliente “B” – estágio de relacionamento 7.

Como pontos comuns entre as empresas-cliente, estão as estruturas departamentais específicas para o relacionamento com os fornecedores e sendo este a nível gerencial.

Como pontos diferenciados:

- As políticas diferentes para os departamentos – cliente “A” ligado a Suprimentos e cliente “B” ligado à Garantia de Qualidade;
- O envolvimento da alta direção – cliente “A” não há envolvimento, e cliente “B” com envolvimento;



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9: Visão representativa das empresas-cliente.

### **5.1.3.1 Estágios de Relacionamento**

É possível verificar que as empresas-cliente estão em estágios muito diferentes de relacionamento com seus fornecedores. A empresa-cliente “A” está motivada pelo paradigma da concorrência de preços, sendo predominantemente estágio 2, com alguns relances de estágio 3, ou seja, está em transição de um estágio a outro. A empresa-cliente “B” já está em um estágio muito avançado, visto que possui um processo de relacionamento baseado em parceria, o qual trabalha com os itens considerados críticos vindos de fornecedores únicos. O estágio predominantemente é o 7, e a transição do estágio anterior já foi completada.

Essa constatação também foi verificada nas empresas-fornecedora. Alguns foram fornecedores dessas empresas-cliente, e outros ainda o são. Eles percebem que o cliente “A” mudou sua atuação de um relacionamento próximo a de parceria para um relacionamento com base em preços, havendo assim uma regressão do processo ocorrido após um processo de estruturação interna motivada pelo processo de fusão,

pelo qual passou recentemente. Enquanto ressaltam que a empresa-cliente “B” possui um relacionamento estável de longo prazo.

### **5.1.3.2 Processo de Relacionamento**

Outra clara diferença está no processo de relacionamento cliente-fornecedor entre as empresas-cliente. Na empresa-cliente “A”, não foi possível verificar nenhum processo claramente definido de relacionamento, bem como nenhuma documentação que pudesse sugerir outra forma de relacionamento mais próximo de uma parceria. A empresa-cliente “B” possui um processo documentado, normatizado por meio de procedimentos claros e atualizados, cronogramas de trabalhos bem-definidos e seguidos à risca, o que transmite a empresa-fornecedora uma confiança muito maior.

Ambas as empresas-cliente possuem uma área gerencial específica para tratar do relacionamento com seus fornecedores. Apesar de bem estruturadas, a política empresarial vigente determina as diretrizes de atuação, não sendo a estrutura física e a humana o fator determinante para se obter um alto grau de relacionamento com seus fornecedores, e sim a política adotada. Nota-se também que as ligações hierárquicas são bem diferentes. Enquanto a empresa-cliente “A” está vinculada à área de suprimentos, a empresa-cliente “B” está vinculada à área de qualidade, podendo ser este um dos principais aspectos para a diferença entre as empresas-cliente nos relacionamentos com seus fornecedores, pois as diretrizes e políticas para cada departamento são diferentes.

### **5.1.4 Análise Sobre Boas Práticas de Fabricação – BPF/GMP**

Os fornecedores são fontes possíveis fontes de contaminação bacteriológica, microbiológica ou por mistura de produtos. Nesta seção o presente trabalho procura analisar como é o cumprimento das normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária por parte da empresa-cliente.

#### **5.1.4.1 Aprovação do Fornecedor**



Pelas normas advindas da Vigilância Sanitária, a área de Garantia de Qualidade é responsável por aprovar a empresa-fornecedora. Essa aprovação passa pelo atendimento a um critério mínimo de cumprimento das normas de GMP/BPF. A verificação acontece por meio de auditorias, o Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo propõe um roteiro de inspeção para as indústrias de materiais de embalagem. Verificou-se que, em ambas as empresas pesquisadas, o roteiro sugerido não é seguido.

Uma vez que uma empresa é detectada pela área de suprimentos como possível fornecedora, cabe à área que mantém o relacionamento com fornecedores visitá-la e efetuar a auditoria. Se essa área estiver vinculada à Garantia de Qualidade, ela terá autonomia para aprovar ou não a empresa, caso não esteja vinculada à área, o relatório deve ser encaminhado a Garantia de Qualidade para aprovação. No caso da empresa-cliente “A”, ela está vinculada à área de Suprimentos, portanto, mesmo quando a auditoria for realizada conjuntamente entre as duas áreas, a aprovação final continua sendo de responsabilidade da área de Garantia de Qualidade.

Já na empresa-cliente “B”, a área responsável pelo relacionamento com as empresas-fornecedora está vinculada à área de Garantia de Qualidade, ficando a cargo desse departamento a aprovação do fornecedor. Outro ponto que se destaca é que a auditoria se dá através de uma equipe multidisciplinar em que um questionário detalhado é seguido por cada um dos participantes. Esse questionário é específico para cada seguimento de atuação da empresa-fornecedora. Fato esse não observado na empresa-cliente “A”.

Verificou-se, em ambas as empresas-cliente, que, a partir da aprovação, a empresa-fornecedora passa a incorporar o quadro de fornecedores qualificados, e a área de Suprimentos pode convidá-la a participar de uma futura cotação.

Para que esse processo continue com fornecedores mantendo um nível mínimo de riscos de contaminação - BPF/GMP - aceitável, as empresas-cliente “A” e “B” submetem seus fornecedores já aprovados a um processo de auditorias periódicas. A cadência encontrada na empresa-cliente “B” varia de anual a trianual, dependendo da criticidade do produto fornecido, definido em procedimentos.

## **5.2 Fornecedores de Embalagens**

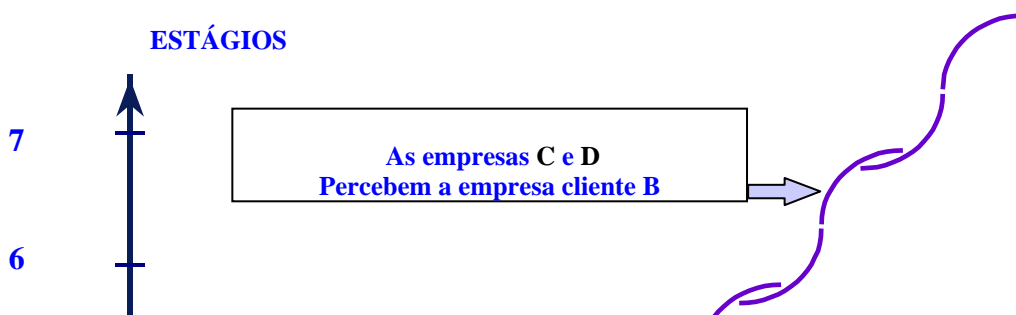
### 5.2.1 Fornecedor de Embalagens Primárias

Do ponto de vista de contaminação, esse tipo de embalagem necessita de um cuidado especial, visto que o medicamento terá contato direto com o produto, e a possibilidade de uma contaminação microbiológica ou bacteriológica é alta. Dessa forma, a empresa-fornecedora precisa controlar minuciosamente as possibilidades de contaminação durante o processo produtivo. Ter um processo de GMP/BPF implantado é crucial para esse tipo de fornecedor.

A pesquisa mostra uma uniformidade de atuação, visão sobre as empresas-cliente pesquisadas e o mercado farmacêutico, por parte das empresas-fornecedora, conforme demonstrado na Figura 10. Onde:

Cliente “A” e Mercado farmacêutico – são vistos como uma empresa com forte negociação em termos de Preço versus Volume de Compra, as quais, por não terem a certeza do atendimento do fornecedor, exercem pressão para obter controle do pedido dentro do fornecedor. Possuem uma atuação através de concorrências anuais sem que o fornecedor vislumbre um horizonte maior para poder investir em seu processo produtivo. Caso um problema com o produto fornecido ocorra, o fornecedor tem um prazo para resolvê-lo ou pode ser retirado do fornecimento. Assim terá que esperar nova qualificação para poder participar do processo de concorrência. O mesmo é válido para o mercado farmacêutico em geral.

Cliente “B” – é percebida com uma empresa que busca novos valores na relação cliente-fornecedor, tais como: discussão conjunta quando de investimentos em novos equipamentos, resolução de problemas e melhoria contínua para garantir a aliança realizada com seus fornecedores. Não existe um processo de concorrência para fornecimento, que atue com fornecedores único para os itens críticos, o que possibilita ao fornecedor segurança para investir em seus processos em busca de maior produtividade e eficiência no atendimento, bem como na redução dos custos.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 10: Visão representativa das Empresas-Fornecedora de Embalagens Primárias.

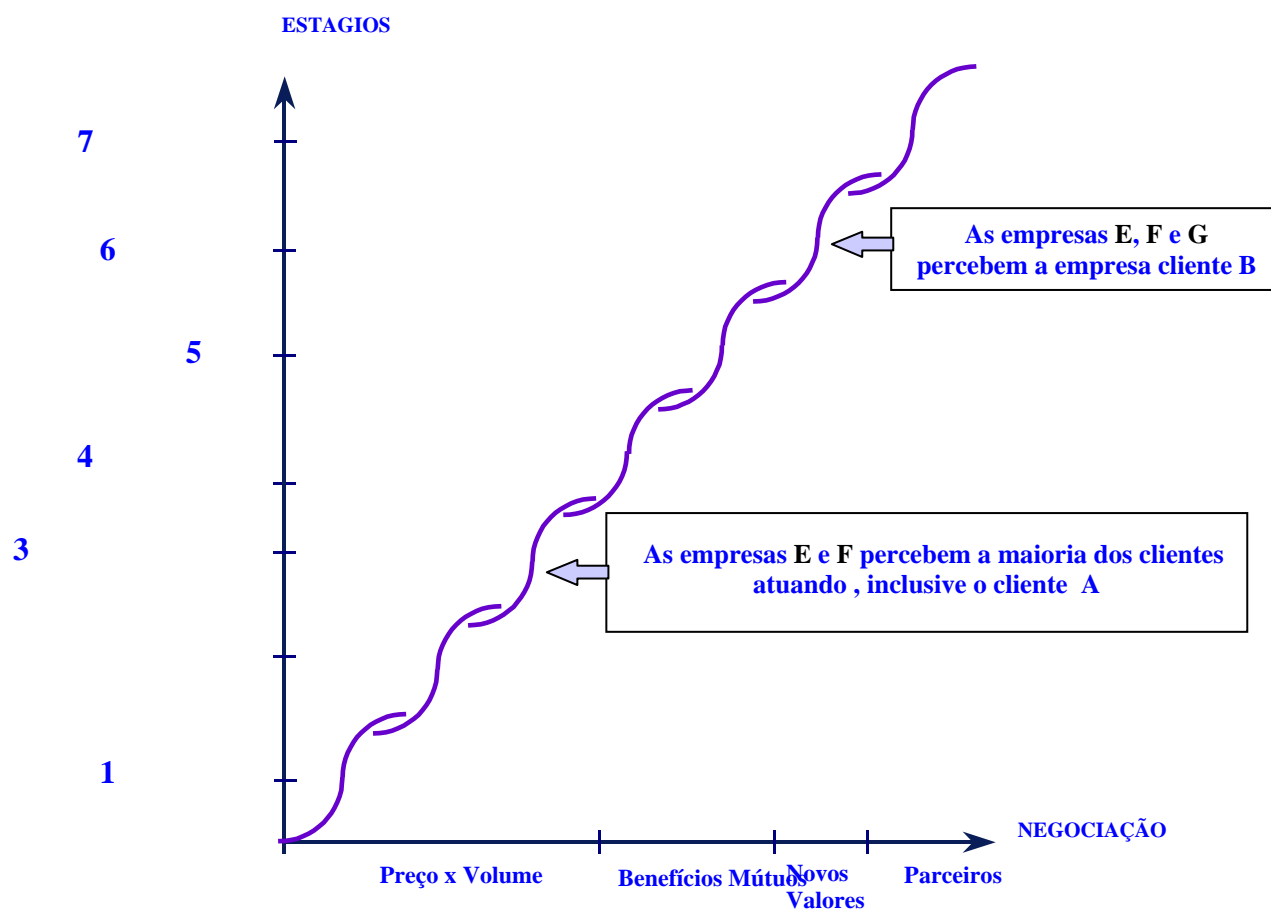
### **5.2.2 Fornecedor de Embalagens Secundárias**

Para o processo de Boas Práticas de Fabricação – BPF/GMP, as embalagens secundárias possuem tanta importância quanto as embalagens primárias, pois uma embalagem trocada no momento do acondicionamento, denominado de mistura de produtos, pode conter em seu interior um produto diferente, causando enormes problemas ao usuário final e à indústria farmacêutica que a produziu. A empresa-cliente terá que se submeter a um processo de recolher os produtos do mercado, denominado de *recall*, devido à possibilidade de se ter algum produto com uma embalagem trocada. Além de o custo ser elevado, há também um desgaste na imagem da empresa devido à perda de credibilidade.

Para esse tipo de embalagem, o estudo se limitou às indústrias do setor gráfico. O critério adotado para a escolha desse setor foi a existência de regulamentação através do decreto nº 79.094, que estabelece a obrigatoriedade da impressão, nas embalagens dos

medicamentos, de tarjas para duas categorias: vermelha para medicamentos éticos e preta para medicamentos psicotrópicos, que causam dependência, tornando, dessa forma, esse segmento mais crítico e delicado ao se adicionar essas exigências às Boas Práticas de Fabricação – BPF/GMP.

A Figura 11 representa os pontos em que houve uniformidade de percepção dos fornecedores “E” e “F” para a empresa “A” e mercado farmacêutico; e a percepção dos fornecedores “E”, “F” e “G” para a empresa-cliente “B”.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 11: Visão Representativa da Uniformidade das Empresas-Fornecedoras de Embalagens Secundárias.

Onde:

Cliente “A” e Mercado farmacêutico – possuem a mesma percepção que das empresas-fornecedora de embalagens primárias. Ou seja, não é possível vislumbrar um horizonte maior que o do prazo previsto entre as concorrências realizadas, mesmo assim como existe mais de um fornecedor para cada item crítico, não é incomum que o volume de pedido oscile entre as empresas que ganharam a concorrência, principalmente no caso de um problema com o item fornecido não seja resolvido dentro dos prazos definidos pela empresa-cliente. Definida como uma empresa com forte negociação em termos de Preço versus Volume de Compra, a qual, por não ter certeza do atendimento do fornecedor, exerce pressão para obter controle do pedido dentro do fornecedor.

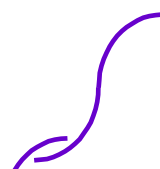
Cliente “B” – foi percebido uniformidade entre as três (3) empresas-fornecedora de embalagens secundárias, as quais possuem a mesma visão que as empresas de embalagens primárias. A empresa-cliente é percebida como um empresa que busca novos valores na relação cliente-fornecedor, visando garantir a aliança realizada com seus fornecedores. Da mesma forma que atua com os fornecedores de embalagens primárias, não há um processo de concorrência para fornecimento, atuando com fornecedores único para os itens críticos, o que possibilita ao fornecedor segurança para investir em seus processos, em busca de maior produtividade e eficiência no atendimento, bem como na redução dos custos.

A Figura 12 representa a diferença de percepção da empresa-fornecedora “G” com relação aos pontos em que houve uniformidades demonstradas na Figura 11. Essa diferença se destoa em sua percepção do mercado farmacêutico como um todo, incluindo-se aí a empresa-cliente “A”.

Onde:

A empresa-cliente “A”, bem como o mercado farmacêutico como um todo, apesar de sua forte atuação como negociadores de Preço versus Volume de Compra, está em um estágio de relacionamento 2 de Band, “O cliente é pressionado a cumprir um objetivo relacionado aos custos, e o fornecedor pressionado a aumentar o volume dentro do orçamento”, no qual o fornecedor “G” destaca as medições existentes, voltadas à verificação do cumprimento dos objetivos. Também destaca-se as grandes variações entre o volume do pedido previsto, frente ao realizado, sem alteração dos valores negociados.

ESTAGIOS



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 12: Visão Representativa das Empresas-Fornecedora de Material de Embalagem Secundárias.

### **5.2.3 Negociação**

Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador com seus fornecedores é a confiança mútua. Quanto mais aberta e clara a negociação, maiores são as chances de boa compra. As informações de ambas as partes devem circular abertamente, para que distorções eventualmente detectadas sejam corrigidas por meio de um diálogo construtivo. Da mesma forma que o comprador quer estar seguro de receber seus produtos pelo melhor preço e da melhor qualidade no prazo determinado, o fornecedor quer ter garantia de clientes fiéis e satisfeitos.

As economias no Departamento de Compras são obtidas a curto e a médio prazos:

- A curto prazo apenas mudando para um fornecedor com preços mais interessantes, melhor qualidade ou pontualidade, conseguindo mais fornecedores para determinado item, fomentando assim a concorrência;
- A médio prazo pode-se ter melhor utilização do universo atual de fornecedores ou uma adaptação da sua participação no abastecimento em função dos custos da cadeia produtiva.

Do ponto de vista das empresas-fornecedora, a diferença de uma empresa-cliente que está nos primeiros estágios de parceria com outra que está em estágio mais avançado, está diretamente relacionada com a postura de ganhos econômicos de curto ou de médio prazo das áreas de compras. Quando uma empresa-cliente vem buscando economias de curto prazo em itens considerados críticos, isso mostra que ela não está preocupada com relacionamentos de longo prazo. Já a empresa-cliente que visa à economia em médio prazo irá buscar a parceria com seus fornecedores para reduzir custos e riscos na sua cadeia produtiva; conseqüentemente uma parceria de longo prazo.

Também se ressalta que para as empresas-cliente que atuam nos primeiros estágios de relacionamento, o processo utilizado é o de concorrência, já nas empresas-cliente em estágios avançados, os itens críticos possuem fornecedor único, formando alianças duradouras.

As alianças com fornecedores podem assumir várias formas: projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento, programas de melhoria da qualidade e equipes multifuncionais de resolução de problemas. A atitude antiga de comprar exclusivamente com base no menor preço está desaparecendo rapidamente. A eficácia em termos de preço ainda é importante, mas os relacionamentos de colaboração com fornecedores podem revelar cargas ocultas, que custam dinheiro a ambos os lados. O custo da má qualidade do fornecedor freqüentemente surge em termos intangíveis, principalmente quando um dos itens que compõe a qualidade é o risco de contaminação, entendido aqui como o não-atendimento à norma de Boas Práticas de fabricação – BPF/GMP.

Outro ponto marcante é o leilão pela Internet. O modelo tem como princípio que o fator mais importante é o preço. Isso se configura como uma forma de “espremer” as empresas-fornecedora. Os fornecedores de embalagens “E” e “F” participaram desse processo e afirmam que quem ganhou a concorrência acabou não ficando com o fornecimento, mas eles, empresas “E” e “F”, foram chamados a ficarem com o

fornecimento desde que mantivessem o nível de preço de quem ganhou, ou seja, quem ganhou não levou, mas colocou o preço a um nível muito baixo. Assim, o leilão pela Internet é fazer a cotação e a negociação de uma forma diferente, mas dentro do mesmo paradigma, negociação ganha-perde. De alguma forma, as empresas-fornecedora terão que reduzir seus custos para poderem obter lucro, e essa forma pode vir a ser a redução do cumprimento às normas de BPF / GMP ao mínimo necessário, para poderem continuar no processo.

#### **5.2.4 Parceria**

Pelos dados levantados, para as empresa-fornecedora de embalagens secundárias, de cada 150 empresas-cliente uma (01) possui um processo de desenvolvimento de fornecedores, ou seja, de algum tipo de parceria a nível 6 dos estágios de Band, relação de 1:150. Já para as empresas-fornecedora de embalagens primárias, a relação é de 1:40. Isso nos mostra que as empresas farmacêuticas dispensam uma atenção maior para os fornecedores de embalagens primárias, o que é coerente se levarmos em conta que as embalagens primárias terão contato direto com o produto final.

Outro ponto comum dos fornecedores é que as empresas que praticam o que se chamam de “verdadeira parceria” são aquelas onde há o envolvimento da alta direção de ambas as partes. As formas de participação são variadas, podendo ser no início do processo, através ou de algumas reuniões para avaliar o processo de parceria juntas, ou ainda em uma reunião anual de valorização e reconhecimento dos serviços prestados pelas empresas-fornecedora, seja qual for o tipo de participação, sempre a pessoa número um da empresa-cliente possui algum tipo de envolvimento. Onde não há a percepção de parceria, também não há nenhuma participação da alta direção das empresas.

O nível de parceria também é notado quando a empresa-fornecedora deseja visitar a empresa-cliente; na percepção dos fornecedores, quando da “verdadeira parceria”, eles não precisam agendar com a área de compras a visita, e sim agendando com a área que desejam visitar, como qualidade ou produção. Quando elas não percebem essa “verdadeira parceria”, toda e qualquer visita à empresa-cliente tem necessariamente de ser agendada via área de suprimentos, diretamente com o comprador daquele item em questão. Esse procedimento tem que ser cumprido, mesmo que a visita seja em outra



área, onde há a “verdadeira parceria” mesmo que não agendem a visita com antecedência, e cheguem à empresa-cliente, sem qualquer aviso, dificilmente não são atendidos.

Uma das ferramentas utilizadas em qualquer processo de parceria que esteja em um alto estágio de relacionamento são as reuniões de trabalho, que ocorrem periodicamente entre as empresas. A empresa-fornecedora “D” do segmento vidreiro mostra a importância dessas reuniões ao explicar que “... Considerando que, ao fazermos esses processos de relacionamento, evitamos cobranças de qualidade, ações corretivas e problemas de melhorias. Sabemos antecipadamente que todo processo necessita ser auditado periodicamente, principalmente porque as pessoas tendem ao relaxamento, e, quando você tem reuniões periódicas mensais, a cobrança é maior. Além disso, a informação chega periodicamente, sendo possível uma melhor comunicação entre as diversas áreas, levando assim a uma maior atuação de cada um de nossos departamentos”. Esse relato vem ratificar o quanto as empresas-fornecedora percebem a importância das reuniões como fator de comunicação, impulsionando sua empresa a um patamar de eficiência maior.

#### **5.2.5 Boas Práticas de Fabricação – GMP/BPF**

Do ponto de vista das empresas-fornecedora, há um entendimento da importância das normas de Boas Práticas de Fabricação - BPF/GMP -, tanto que muitas das empresas-fornecedora estão constantemente adaptando suas instalações, processos e procedimentos para manter uma evolução contínua do atendimento às normas.

Todas as empresas pesquisadas possuem a certificação ISO 9000, e uma delas, a certificação ISO 14000. Elas abordam a sistemática das normas de BPF/GMP, em maior ou menor grau. As cinco empresas-fornecedora pesquisadas possuem procedimentos de produção, manuseamento, movimentação e armazenagem específicos para a produção de produtos farmacêuticos, adotados para todos os produtos produzidos, independentemente do segmento, e possuem também funcionários uniformizados e treinados conforme as exigências dos requisitos de BPF/GMP. Necessitamos destacar que manter esse padrão de qualidade tem um custo.

As empresas-fornecedora não notam diferencial, por parte das empresas-cliente nas negociações, para níveis de aplicação das normas de BPF/GMP diferentes no momento

da concorrência. Quanto maior o nível de atendimento dos requisitos de BPF/GMP que a empresa possui, maiores serão seus custos.

Assim, se as negociações são baseadas somente em preço, isso vem privilegiar as empresas com maiores riscos de contaminação, em detrimento das empresas que apresentam menores riscos para o processo produtivo das empresas-cliente, o que fica evidente na empresa-cliente “A”. Já para a empresa-cliente “B”, por estar em um estágio mais elevado de relacionamento com seus fornecedores e por trabalhar com fornecedor único para itens considerados críticos, não se utiliza desta prática.

Estudos das vantagens competitivas, como as apresentadas por Maximiano (2000: p. 149), possibilitam a comparação da empresa com seus concorrentes e o entendimento das razões pelas quais os consumidores preferem um produto ou serviço e não outro, como qualidade de projeto, do produto e de serviço como a Ferrari; de pós-venda como a Xerox; de aceitação pela marca como a Nestlé; de preço baixo como as lojas de camelôs; ou ainda de preço alto como as passagens de primeira classe em aviões. Essas vantagens estão relacionadas ao mercado de atuação das empresas e, no caso específico em estudo, mercado farmacêutico, uma das principais vantagens competitivas é o baixo risco de contaminação dos produtos. Desta forma, seria possível comparar o baixo risco de contaminação, ou um alto nível de BPF/GMP, através de um processo de cotação?

Segundo as empresas-fornecedora, além de não ser possível de se comparar por meio de cotação, ainda vem privilegiar a empresa-fornecedora que atende ao mínimo necessário dos critérios estabelecidos pelas normas de BPF/GMP, e não à melhoria contínua e aos investimentos em instalações, equipamentos e pessoas. Essa é uma crítica pertinente em um mercado em que a redução do risco de contaminação é algo a ser perseguido pelas empresas-cliente, permanentemente.

Isso tende a se agravar, quando a cotação é realizada pelo processo de leilão pela Internet. Esse processo é mais impessoal que o atual relacionamento comprador-vendedor, por ser realizado *on line* entre as empresas concorrentes, e o que é comparado pelo sistema é somente o preço. A aplicação desse modelo vem sendo testada pela empresa-cliente “A”.

Outro ponto a considerar são as estratégias diferentes adotadas pelas empresas-cliente pesquisadas, em alguns aspectos até mesmo opostas. Como se poderia observar o nível de Boas Práticas de Fabricação - GMP/PBF, em um sistema de leilão pela



Fonte: Elaborado pelo autor

Já as empresas-fornecedora de embalagens primárias, que não são concorrentes porque produzem produtos diferentes, possuem uma percepção de que a maioria de seus clientes querem manter um relacionamento com seus fornecedores no estágio 3 - “O cliente tenta obter o controle de pedidos, e o fornecedor procura garantir o negócio devido a investimentos realizados”. E pelo aprendizado adquirido com seus clientes que mantêm um estágio de relacionamento com um alto nível, os quais trazem ganhos para todos, procuram manter um alto grau de relacionamento. Os quais procuram mostrar as vantagens e propõe-se a trabalhar com todas suas empresas-cliente no estágio de relacionamento 6 - “Passam-se a discutir novos valores, tais como: investimento em equipamentos, resolução de problemas e melhoria contínua, para garantir a aliança realizada”. Mas não sentem que a definição do nível de relacionamento, sempre parte da empresa-cliente. Como ambas as empresas-fornecedora possuem o mesmo comportamento, isso provavelmente tem relação com o segmento em que trabalham: embalagem primária, cujo produto terá contato direto com o medicamento, necessariamente as empresas-cliente dispensam um tratamento maior.

Para as empresa de embalagem secundária, é possível notar um comportamento diferenciado de cada empresa. As três empresas são concorrentes no mercado. Desta forma, temos:

- Empresa-fornecedora de embalagens “G”, a qual possui excelentes instalações físicas voltadas para atender as normas de Boas Práticas de Fabricação, mas se coloca no mercado voltada a atender as empresas-cliente que estão em um estágio de relacionamento baixo. É uma estratégia de mercado. Desta forma, apesar das instalações, eles atendem o mínimo necessário das normas de BPF/GMP para atuarem nos processos de concorrência, em que se evidencia não haver uma cultura voltada a qualidade;
- Empresa-fornecedora de embalagens “F”, essa possui boas instalações físicas e a cultura organizacional voltada para a qualidade. Também percebe que a maioria das empresas-cliente trabalham em um estágio de relacionamento baixo. Ela se coloca em uma posição de espera, aguardando a iniciativa por parte do cliente para trabalhar em um estágio de relacionamento em um nível mais alto. Apesar de

estar preparada para trabalhar em conjunto com a empresa-cliente, mostra sinais de ter um baixo nível de confiança no processo de parceria, devido à espera da iniciativa de alguma empresa-cliente;

- A empresa-fornecedora de embalagens “E” se mostra como uma empresa de vanguarda, possui ótimas instalações e uma cultura totalmente voltada para a qualidade, tomando a iniciativa de propor a seus clientes uma forma diferente de trabalho, totalmente voltada a parceria. Como mostra seu Diretor Presidente em entrevista, “... De nossa parte fornecemos, sem cobrar a parte, desenvolvimento da embalagem, acompanhamento de nossos especialistas durante o lançamento de um novo tipo de cartucho, nossa área técnica para ajudar a ajustar a máquina encartuchadeira e também no desenvolvimento de pequenos ajustes no cartucho para que ande melhor em máquina. Isso, é claro, só é possível por termos uma área de desenvolvimento interna, o que não ocorre com os demais concorrentes. É por isso que eu digo que meu produto é um pouco mais caro e que, se depender de cotação, iremos perder. Se você, porém, olhar o custo total, o cliente ganha, por exemplo: não precisa pagar para desenvolver o cartucho, é uma compra a menos no setor de suprimentos; assistência técnica; melhoria contínua no desenvolvimento do cartucho, aumentando a performance; o ajuste da linha de produção juntamente com cliente; entregas *Just In Time* - JIT, estocamos em nossa fábrica, eles só pagarão quando receberem o material; GMP/BPF de alto nível; ISO 9000 e ISO 14000. O preço do cartucho é um pouco mais alto, mas no final te garanto que se paga com o andamento no processo do cliente”. É uma empresa que atua tanto no mercado interno como no mercado externo.

Assim, a amostra do mercado de embalagens secundárias se apresentou heterogênea, muito possivelmente devido à baixa probabilidade de riscos de contaminação.



## **6 CONCLUSÕES**

Não há como negar que, quando uma negociação é realizada com base somente em preço, uma das primeiras coisas que sofre é a qualidade do produto que se está adquirindo. O fornecedor, de maneira natural, vai procurar uma redução no padrão de qualidade e oferecer somente o que está detalhado na especificação com os materiais mais baratos que ele puder encontrar, não é demais ressaltarmos que BPF/GMP é um dos requisitos da qualidade do segmento farmacêutico, requisito este que agrega maiores custos quanto maior for a garantia de não contaminação, ou seja, maior for a aplicação das normas de BPF/GMP. Acrescentando a isso, temos que as normas de BPF/GMP, possuem força de lei devido a resolução RCD nº 134 de 13 de julho de 2001, vinda da Agencia Nacional de Vigilância Sanitária, que responsabiliza a empresa-cliente a verificar o cumprimento das normas nos seus fornecedores de itens críticos.

Desse modo as empresas clientes e fornecedoras tentem a ser parceiras se ocorrer um bom relacionamento entre as partes. Entretanto, faz-se necessária uma correta avaliação das empresas-fornecedoras que poderão ser parceiras, ou seja, deve haver uma preocupação em como avaliar quem será o fornecedor. O processo de suprimentos, mais especificamente da área de compras, envolve muito mais do que simplesmente a escolha isolada de uma empresa-fornecedora para cada nova exigência. Isso envolve relacionamentos contínuos com empresas fornecedoras que estejam fornecendo os itens críticos, dando assim o primeiro passo em direção à parceria.

A partir destes conceitos, o objetivo deste trabalho de pesquisa foi investigar em que nível de relacionamento, segundo o modelo sugerido por Band (1997: p. 138), estão atuando as empresas farmacêuticas e, como o fornecedor percebe o cliente.

Para que a pesquisa fosse viabilizada, foram escolhidas duas empresas-clientes multinacionais, líderes de mercado e reconhecida por seu foco em qualidade. Já as empresas-fornecedoras foram escolhidas do portfólio de fornecedores das empresas-clientes, e por sua vocação para o mercado farmacêutico. Das quais se destacaram as indústrias de material de embalagens primárias e secundárias.

Assim, o presente trabalho veio a constatar que as empresas cliente – laboratórios farmacêuticos – estão atuando em níveis de relacionamento distintos com relação aos estágios propostos por Band, através da análise realizada nos processos utilizados pelas empresas, o que foi confirmando pela percepção dos fornecedores.

Dentro do universo amostral das empresas-cliente, constatou-se que a empresa que atua em um grau de relacionamento mais alto com seus fornecedores consegue melhores resultados em termos de custo ao longo da cadeia produtiva. O relacionamento flui de forma objetiva e transparente. Esse tipo de empresa é reconhecida pelo mercado por sua forma inovadora de relacionamento com seus fornecedores.

Deste modo, temos que a empresa-cliente “B” pratica com seus fornecedores um nível de relacionamento mais elevado – nível 6 - e, é reconhecida pelos fornecedores como uma empresa que busca novos valores, e é uma empresa a qual todos os fornecedores querem trabalhar. Já para a empresa-cliente “A”, ela pratica um nível inicial de relacionamento – nível 3 de Band – e é reconhecida por seus fornecedores como sendo uma empresa que se relaciona no paradigma ganha-perde.

Já, para o universo das empresas-fornecedora, não foi constatada influência dessas para com as empresas-cliente, quanto ao nível relacionamento praticado. Sendo as empresas-cliente que determinam o nível e forma de relacionamento.

O fator determinante para a diferença de relacionamento entre as empresas-cliente é a formulação da política para a área de Desenvolvimento de Fornecedores dessas empresas, a qual é definida pela ligação hierárquica, sendo que a empresa-cliente “A” está ligada a área de Suprimento enquanto que a empresa-cliente “B” está ligada à área de Garantia de Qualidade. Cada uma delas se submetendo aos paradigmas vigentes das áreas hierarquicamente superior.

Um estudo de pesquisa mais detalhado sobre um panorama nacional do relacionamento das empresas-clientes – laboratórios –, frente as empresas-fornecedoras e; um estudo sobre a efetiva redução de custos da cadeia produtiva devido a um alto nível de relacionamento cliente-fornecedor, poderá ser pesquisa oportunamente.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIFARMA - Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica – São Paulo. *Histórico da indústria farmacêutica no Brasil*; Disponível em <http://www.abifarma.com.br>. Acesso em 17 jun. 2002.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária - *Resolução RDC nº 134 de 13 de julho de 2001 - DOU de 16/07/01*; Disponível em [http://www.anvisa.gov.br/legis/index\\_as.htm](http://www.anvisa.gov.br/legis/index_as.htm) Acesso em 19 mar 2002.

BAND, W.A. *Competências Críticas - Dez Novas Idéias para Revolucionar a Empresa*; Campus, Rio de Janeiro, 1997.

BARCELLOS, P.F.P. *Indicadores de Desempenho Orientados pelo Mercado para a Administração Estratégica no Varejo*; Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, v.32, nº 2, abr./jun. de 1997.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*; Editora Persona, Lisboa, 1979.

BRESSAN, F. *O método do estudo de caso*; Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP; volume 1 nº1; janeiro/fevereiro/março 2000.

CUNHA, E. *Reestruturação de Negócios*; Trevisan Consultores, nº 114, agosto de 1997.

DENCKER, A.F.M. & VIÁ, S.C. *Pesquisa Empírica em Ciências Humana*; Editora Futura, São Paulo, 2001.

DEMING, W.E. *QUALIDADE: A revolução da administração*; Editora Marques Saraiva; Rio de Janeiro, 1990.

DIAS, C. *Estudos de casos: idéias importantes e referenciais*; maio 2000. Disponível em <http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.html>. Acesso em 30 abr. 2002.

FIGUEIREDO, K.F. & REIS, H.L. *Programas de Redução de Desperdícios na Indústria Brasileira*; 18º ENANPAD, v. 9, 1994.

FRANCISCHINI, P.G. & GURGEL, F.A. *Administração de Materiais e do Patrimônio*; Editora Pioneira Thomson; São Paulo, 2002.

FROTA, M. & FROTA, M.H. *ACESSO À INFORMAÇÃO: estratégia para a competitividade*; CNPq/IBICT, FBB, Brasília, 1994

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*; Editora Atlas, 3. ed., São Paulo, 1996.

GOODE, W.J. & HATT, P.K. *Métodos em pesquisa social*; Editora Nacional, São Paulo, 1969.

HARRINGTON, H. J. *O Processo do Aperfeiçoamento*; McGraw-Hill, São Paulo, 1988.

\_\_\_\_\_ *Aperfeiçoando Processos Empresariais*; Makron Books, São Paulo, 1993.

\_\_\_\_\_ *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua*. Makron Books, São Paulo, 1997.

ISATTO, E.L. & FORMOSO, C.T. *As Relações de Parceria entre Empresas e Fornecedores e a Qualidade Total: Relevância e Viabilidade*; ENEGEP, nº 17, Anais, v. 4. 1997. Núcleo Orientado Para a Inovação da Edificação (NORIE) – CPGEC – UFRGS. Proto Alegre, Rio Grande do Sul.

LI, C.C., FUN, Y.P. & HUNG, J.S. *A New Measure for Supplier Performance Evaluation*. IIE Transactions. Editora Chapman & Hall, v. 29, nº 9, setembro de 1997.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. *TÉCNICA em PESQUISA: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*; Editora Atlas, São Paulo, 1999.

MARINHO, B.L. & AMATO NETO, J. *A Necessidade de Gerenciamento da Qualidade de Fornecedores no Ambiente Globalizado*. ENEGEP, nº 17, Anais, v. 4, Gramado, outubro de 1997.

- MARTINS, M.F. *Qualificação e Desenvolvimento de Fornecedores e o Aprimoramento da Qualidade Industrial*; I Congresso Latino Americano de Engenharia Industrial, nº 1, Anais, Florianópolis, v. 1, 1993.
- MASSARIOLI, V. *Processo de desenvolvimento de fornecedores: Comakership*; Monografia de graduação em Administração de Empresas, Jacareí, 1999.
- MAXIMIANO, A.C.A. *TEORIA GERAL da ADMINISTRAÇÃO: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*; Editora Atlas, São Paulo, 2000.
- MERLI, G. *Comakership*; Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1994.
- MINAYO, M.C.S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde*; Editora Abrasco, São Paulo, 2000.
- OLIVEIRA, S.L. *Tratado de metodologia científica*; Editora Abrasco, São Paulo, 2001
- PIRES, S.R.I. *Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular*; revista da Administração, São Paulo, v.33, nº 3, julho/setembro, 1998.
- RAMPOZZO, L. *Metodologia Científica, para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*; Editora Stiliano, São José dos Campos, 2001.
- ROBBINS, S.P. *ADMINISTRAÇÃO: mudanças e perspectivas*; Editora Saraiva, São Paulo, 2001.
- SCHONBERGER, R.J. *Técnicas Industriais Japonesas: Nove Lições sobre a Simplicidade*; Pioneira, São Paulo, 1984.
- SELLTIZ, W.S. *Pesquisa nas relações sociais*; Editora Edusp, São Paulo, 1987.
- SINDUSFARM – Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo, *Boas Práticas de Fabricação – Good Manufacturing Practices for Pharmaceutical Products – WHO, World Health Organization*; São Paulo, 1999.
- TOLDO, M. *Responsabilidade Social Empresarial*; Premio Ethos – Valor; Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Santa Catarina, 2000.
- TOSCHI, J.P. *A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE GENÉRICOS: o caso do laboratório Teuto Brasileiro*; Dissertação de Mestrado; Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

\_\_\_\_\_ *ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE GENÉRICOS: em busca de um novo futuro – um estudo de caso no laboratório Teuto Brasileiro*; Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v.4, nº6, jan./jun. 2002.

VILLARINHO, M.E. *Um sistema de qualificação de fornecedores através da aplicação da metodologia de gerenciamento de processos*; Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 - Resolução RCD nº 134 de 13 de julho de 2001**

Artigo 3º, anexo II, inciso 9.

### 9. Auto-Inspeção e Auditoria da Qualidade

O objetivo da auto-inspeção é avaliar o cumprimento das BPF pelo fabricante em todos os aspectos da produção e do Controle da Qualidade. O programa de auto-inspeção deve ser projetado de forma a detectar quaisquer deficiências na implementação das BPF e de recomendar as ações corretivas necessárias. A auto-inspeção deve ser realizada rotineiramente, nos casos de recolhimento de produtos ou de reprovações repetidas. A equipe responsável pela auto-inspeção deve estar constituída de profissionais que possam avaliar com objetividade o cumprimento das BPF. Todas as recomendações sobre medidas corretivas devem ser implementadas. Os procedimentos para a realização da auto-inspeção devem ser documentados e também possuir um programa efetivo de acompanhamento.

Devem ser elaborados procedimentos escritos sobre a auto-inspeção, a fim de que haja uma padronização mínima e uniforme das exigências.

#### 9.5. Auditoria da qualidade

9.5.1. A complementação da auto-inspeção com auditorias da qualidade pode ser necessária. A auditoria da qualidade consiste no exame e na avaliação de todo ou parte de determinado sistema de qualidade, com o objetivo específico de aperfeiçoá-lo. Em geral, é realizada por especialistas externos, independentes, ou por equipe designada pela gerência para tal finalidade. Além disso, as auditorias podem ser estendidas aos fornecedores e aos contratados.

#### 9.6. Auditoria de fornecedores

9.6.1. A Garantia da Qualidade deve responsabilizar-se, juntamente com os departamentos envolvidos na fabricação, pela qualificação dos fornecedores de matérias-primas e de materiais de embalagem, para que atendam às especificações estabelecidas.

9.6.2. Antes que os fornecedores sejam aprovados e incluídos nas lista de fornecedores da empresa, os mesmos devem ser avaliados, quando for o caso, por meio de auditorias, com vistas a verificação do cumprimento das BPF.



**1549**

- O primeiro boticário brasileiro.

Thomé de Souza, primeiro governador geral da nova colônia portuguesa, desembarcou em 1549 na Bahia trazendo cerca de mil pessoas, entre elas apenas um boticário, Diogo da Costa. É ele o primeiro farmacêutico do país.

**1550**

- As boticas jesuítas.

Jesuítas desembarcam na nova colônia portuguesa com missão evangélica e também sanitária. Foram eles que atuaram como boticários, preparando remédios e tratando doentes. Absorveram muitos dos preparados indígenas.

**1565**

- Livro sobre produtos medicinais do Novo Mundo.

O médico Nicolás Monardes (1493 - 1588) publica em Sevilha, Espanha, sua obra *Dos libros, el uno que trata de todas as cosas que traen de nuestras Indias Occidentales que siervem al uso de la Medicina...*, reimpressa sucessivas vezes e traduzidas para várias línguas, em que descreve substâncias minerais e vegetais usadas pelos índios.

**1640**

- Permitido funcionamento de boticas.

A Coroa portuguesa permite o funcionamento de boticas no território da colônia, melhorando o comércio local de remédios.

**1685**

- Primeira publicação médica brasileira.

É publicado o Tratado Único das Bexigas e Sarampo, de autoria de Romão Mósia Reinhipo, primeiro texto sobre medicina escrito no Brasil.

**1700**

- A primeira fórmula brasileira.



Surge o primeiro medicamento genuinamente brasileiro. A Tríaga Brasília era composta de várias drogas nacionais produzida pela Botica do Colégio dos Jesuítas da Bahia. Era usada como antídoto e contraveneno na mordedura de animais peçonhentos e em doenças febris.

#### **1744**

- Boticas na colônia.

Em 16 de maio, o físico-mor (médico) do reino de Portugal, doutor Cypriano de Pinna Pestana proíbe o comércio ilegal de medicamentos. Desde o princípio do século 16 o comércio de drogas e medicamentos, mediante ou não receituário dos físicos, era privativo dos boticários.

#### **1794**

- Regulamentação das boticas.

Maria I publica edital em que torna obrigatório que toda botica tenha um exemplar da Pharmacopeia Geral. As especialidades encontradas nas boticas eram em grande maioria importadas da França, Inglaterra e EUA, como Purgativo Le Roy, Água de Melissa dos Carmelitas, Água Francesa e a da Rainha da Inglaterra; Pílulas de Belloste, Peitoral de Cerejas de Ayer, Maravilha Curativa de Humphrey, Pastilhas de Vichy, Emulsão de Scott etc.

#### **1808**

- Primeira escola de medicina.

Com a transferência da sede da Monarquia para o Brasil, o príncipe regente - mais tarde rei - dom João IV cria a Escola de Cirurgia da Bahia e em 5 de novembro a Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica do Rio de Janeiro. Também cria por decreto a botica do Hospital Militar instalado no Colégio dos Jesuítas, no Morro do Castelo, Rio de Janeiro.

#### **1823**

- Mais faculdades de medicina.

Criadas as Faculdades de Medicina da Bahia e Rio de Janeiro tendo o Curso de Farmácia entre suas capacitações, com três anos de duração.

**1832**

## •Cursos de farmácia.

São criados os primeiros cursos de farmácia no país, integrados às Escolas de Medicina do Rio de Janeiro e Bahia.

**1833**

## •Alcalóide isolado: cloridrato de pereirinha

O boticário carioca Ezequiel Correia dos Santos, impressionado com o surto de malária na cidade do Rio de Janeiro, empreende pesquisas em torno do “pau-forquilha”, ou “pau-pereira” (*geissospermum vellosii*, Fr. All. ou *geissospermum laeve*), vegetal que era empiricamente usado como remédio popular. Obteve êxito isolando da casca do vegetal um alcalóide, ao qual denominou “pereirinha”. Logo depois fabricou seu cloridrato, de largo uso até princípios do século.

**1839**

## •Primeira escola de farmácia

Criada a Escola de Farmácia de Ouro Preto em 4 de abril, pelo governo provincial de Minas Gerais, pioneira na formação de farmacêuticos no país.

**1850**

## •Laboratórios em funcionamento

No ano de 1850 havia cinco laboratórios farmacêuticos instalados na Capital do Império.

**1852**

## •Regulamentação das boticas.

O Governo Imperial estabelecia, em decreto, uma tabela de medicamentos indispensáveis para as boticas.

**1858**

## •Boticas e médicos em SP

Havia nesta data apenas quatro boticas na cidade de São Paulo e doze médicos, ano em que o alemão Gustav Schaumann inaugura à Rua São Bento a botica Veado D'Ouro.

### **1860**

- Primeiro produto industrializado

Lançada pelo farmacêutico gaúcho João Daudt Filho, a pomada Boro-borácica é considerada o primeiro produto industrializado da indústria farmacêutica nacional.

### **1861**

- Exposição Nacional da Indústria

A realização no Rio de Janeiro da Exposição Nacional da Indústria no ano de 1861 é o marco inicial da industrialização brasileira, do qual participaram os produtores farmacêuticos da época. A feira marca o fim da fase pré-industrial da indústria farmacêutica brasileira.

### **1870**

- Boticas viram farmácias

Surgem várias boticas ou “farmácias”, como passam a se denominar, na capital paulista. Também foram criadas as drogarias, que deveriam por lei restringir-se à venda de drogas (sais básicos e outras) aos farmacêuticos, mas que freqüentemente vendiam medicamentos ao público em geral. As farmácias foram no Brasil, assim como nos demais países ocidentais, berços da indústria farmacêutica que a partir de fins do século passa a se ocupar da produção de remédios em larga escala.

- Criada a Casa Granada.

Nasce a Casa Granada, um dos laboratórios pioneiros do país instalado no Rio de Janeiro, criador de diversas especialidades farmacêuticas como a Água Inglesa Granada, Magnésia Fluída Granada, Vinho de Quino, Xarope Antiasmático Imabaibina, Xarope de Urucu composto.

### **1889**

- Primeira fase industrial.

A proclamação da República em 15 de novembro encontrou a produção farmacêutica brasileira no apogeu de sua primeira fase industrial, que se prolongaria até 1914 e que assistiu à fundação dos primeiros laboratórios industriais produtores não só de medicamentos de origem vegetal, mas também de origem mineral e até animal (opoterapia, soros e vacinas). Havia então 35 laboratórios no país.

### **1899**

- No Brasil, com a epidemia pestosa, surgiram vários laboratórios para o preparo da vacina e do soro antipestoso, que depois se tornaram centros de pesquisa. Nesse contexto, destacou-se o nome de Oswaldo Cruz, que inicialmente trabalhava no Instituto Soroterápico Municipal, no Rio de Janeiro, e depois em Manguinhos.

### **1901**

- Profissão farmacêutica reconhecida.

Lei Eptácio Pessoa determina que só farmacêuticos formados poderiam exercer a profissão. Paulatinamente os “boticários aprovados” e práticos começavam a desaparecer.

### **1902**

- Instituto de Patologia de Manguinhos é criado oficialmente. Em 1907 obteve o 1º prêmio da Exposição Internacional de Higiene, realizada em Berlim. Era um instituto reconhecido internacionalmente, com uma produção de alta qualidade equiparando-se aos seus similares estrangeiros.

### **1906**

- Fundado Instituto Pasteur

Instalado em São Paulo, sob a forma de fundação, o Instituto Pasteur, com a finalidade de preparar vacinas contra a raiva.

### **1907**

- Censo de laboratórios.

- Censo realizado pelo Centro Industrial do Brasil este ano revela a existência de 60

laboratórios farmacêuticos em funcionamento no país.

## **1915**

- Segunda fase da indústria farmacêutica.

Este ano marca o início da segunda fase industrial impulsionada pela deflagração da Primeira Grande Guerra, que privou o Brasil de grande soma de medicamentos e deu início a uma fase de desenvolvimento geral dos laboratórios, com o aperfeiçoamento dos métodos científicos e de produção. Além disso, foi o período do despertar dos laboratórios estrangeiros para o potencial representado pelo mercado brasileiro. Teve início a produção no Brasil de produtos de origem francesa, italiana, suíça, alemã, inglesa e norte-americana, em pequena escala. Ainda se fazia necessária a importação de quase todos os produtos químicos básicos.

- Fundado o Instituto Medicamenta - Fontoura & Serpe

É fundado em São Paulo o Instituto Medicamenta pelo farmacêutico Cândido Fontoura, que se reuniu mais tarde em sociedade com outro farmacêutico, Francisco Serpe.

## **1917**

- Primeira farmacopéia.

Editada a Pharmacopéia Paulista, pioneira no país, oficializada pelo governo passando a vigorar imediatamente em todo o Estado de São Paulo.

## **1919**

- Criada a Cia Chimica Rhodia Brasileira.

É instalada em Santo André, SP, a Rhodia do Brasil, empresa de origem francesa, que passa a importar e fabricar aqui medicamentos e produtos químicos de ponta.

## **1920**

- Censo de laboratórios

O Recenseamento Geral da República encontra 186 indústrias farmacêuticas instaladas

no país, o triplo do que existia há uma década.

### **1926**

- Primeira farmacopéia nacional.

Editada a Pharmacopéia dos Estados Unidos do Brasil, organizada pelo farmacêutico Rodolpho Albino Dias da Silva, com declaração de uso obrigatório a partir de agosto de 1929.

### **1936**

- As sulfas.

Dá-se a introdução da sulfanilamida, no mercado brasileiro havendo a partir de então uma substituição dos produtos biológicos pelos sintéticos.

### **1938**

- Desenvolvimento de farmácias e laboratórios.

Em publicação intitulada “Pharmacia e Pharmaceuticos no Brasil”, Cândido Fontoura, pioneiro fundador do Laboratório Fontoura, aponta a existência de 6.760 farmácias e 2.954 farmacêuticos formados em todo o país; e ainda 452 laboratórios farmacêuticos nacionais, contra 44 laboratórios estrangeiros.

### **1939**

- Segunda Grande Guerra.
- O início da Segunda Guerra Mundial leva o mercado farmacêutico brasileiro a uma nova etapa de crescimento devido às dificuldades de importação de medicamentos. A indústria nacional passou então a fabricar cafeína, teobramina, estricnina, cumarina, atropina, hiosciamina e escopalamina, ópio, eucliptol, quinina, curcumina, emetina, pilocarpina, digitalina, extratos glandulares, hormônios etc.

### **1940**

- Terceira fase da indústria farmacêutica.

Inicia-se a terceira fase industrial do setor farmacêutico brasileiro. Com as insuperáveis dificuldades para importação de matérias-primas, máquinas e utensílios os laboratórios

viram-se obrigados a suprir sozinhos a demanda interna, chegando até a suprir os países europeus de alguns produtos.

### **1947**

- Levantamento mostra concentração em SP e Rio

Levantamento realizado pelo Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos indica a concentração da produção de medicamentos no eixo Rio - São Paulo. Das 611 empresas registradas, apenas 42 ficavam fora deste eixo. O setor absorvia 40 mil operários. Devido à guerra, naquele período o país havia aumentado sua exportação no setor. Do consumo interno, apenas 10,75% dos produtos eram importados.

### **1954**

- Balanço positivo

Em balanço sobre a indústria nacional de medicamentos publicado no mês de julho, o presidente da Federação das Indústrias do Rio, Zulfo de Freitas Mallmann, situa os laboratórios em 4º lugar no ranking internacional, logo abaixo das indústrias americanas, francesa e alemã. Aponta a existência de 682 laboratórios em atividade no país, entre nacionais e nacionalizados, abastecendo o mercado em 95%, de suas necessidades.

### **1959**

- Farmacopéia Brasileira II

Publicado o decreto 45.502, em 27 de fevereiro, oficializando a Farmacopéia Brasileira II, que passou a vigorar em todo o território brasileiro.

### **1963**

- Consolidação da indústria farmacêutica.

Em palestra proferida na Associação Brasileira de Farmacêuticos, em 12 de outubro, o dr. Valdir da Rocha informa a existência de cerca de 12 mil medicamentos em comercialização no país, proporcionando um faturamento de 300 milhões de dólares anuais à indústria farmacêutica, a 6ª do país.

**1964**

- Relação de Fármacos Essenciais.

Em 26 de fevereiro é editado o Decreto n 53.612 contendo a primeira Relação Básica e Prioritária de Produtos Biológicos e Materiais para uso farmacêutico humano e veterinário no país.

**1965**

- Criada a CONEP.

Em 26 de fevereiro, o governo federal cria a CONEP – Comissão Nacional de Estímulo à Estabilização dos Preços -, com o objetivo de dar instruções e fiscalizar a manutenção de preços dos produtos.

**1966**

- SUNAB.

Pela Resolução 135, de 22/12/96, a SUNAB determina a marcação do “Preço Nacional”, o que gerou polêmica, na medida em que as indústrias teriam que arcar com os custos de transportes para longas distâncias sem poder repassá-los aos preços.

**1967**

- Nomenclatura dos fármacos.

Portaria n 9 do SNFMMF, editada em 26 de maio de 1967, “disciplina a nomenclatura das formas farmacêuticas e citando o uso, em cartuchos, rótulos e bulas, de termos inadequados”. Fica proibida a nomenclatura do medicamento com vocábulo fantasia.

**1968**

- FURP.

O governo de São Paulo institui a FURP – Fundação para o Remédio Popular, com função de fabricar medicamentos.

- CIP.

Criado em setembro de 1968 o CIP – Conselho Interministerial de Preços. Suas



atribuições são a análise e avaliações dos preços dos medicamentos.

### **1969**

- Lei não reconhece patentes.

Legislação nacional passa a admitir a produção de produtos similares. A lei estimula a produção de matéria prima farmacêutica por cópia de processos conhecidos a custos bem menores que os necessários no desenvolvimento de novos medicamentos.

### **1970**

- Governo cria o INPI.

A Lei n 5.468, de 11 de dezembro, criou o INPI – Instituto Nacional De Propriedade Industrial. Sua principal função é “executar as normas que regulam a propriedade industrial”.

### **1971**

- Lei abole patentes.

É editada a Lei n 5.772 que estabelece que não são privilegiáveis “as substâncias, matérias, misturas ou produtos alimentícios, químicos, farmacêuticos e medicamentos de qualquer espécie, bem como os respectivos processos de obtenção ou modificação”. Dessa forma, são abolidos os privilégios sobre patentes no Brasil. Com a lei, qualquer substância ativa descoberta podia ser copiada, por similaridade.

- Criação da CEME.

É criada a Central de Medicamentos, órgão do governo federal responsável pela compra e distribuição de medicamentos para a população .

### **1973**

- Balanço industrial da CEME.

Das 50 empresas de grande porte atuando no setor, 33 eram estrangeiras. Somadas às 71 de médio, às 79 de pequeno e a outras 28 não classificadas, somou-se um total de 228 indústrias farmacêuticas atuando no país em 1973 apenas no setor de produção.

**1974****•Balanço industrial.**

A indústria farmacêutica congregava 529 empresas legalmente reconhecidas, das quais 460 nacionais e 69 estrangeiras. 50% dos princípios ativos dos fármacos, obtidos por processos de extração, fermentação ou síntese química eram importados e 90% das drogas colocadas no mercado decorriam de pesquisas feitas no exterior.

**1976****•Receitas médicas .**

Em 23 de setembro, a Lei 6.360 cria a exigência de apresentação de receita médica na venda de medicamentos, com o objetivo de controlar o consumo de fármacos que geram dependência química.

**1977****•Embalagens.**

O Decreto n 79.094 estabelece a obrigatoriedade da impressão, nas embalagens dos medicamentos, de tarjas para duas categorias: vermelha para medicamentos ético e preta para medicamentos psicotrópicos que causam dependência.

**1985****•Congelamento de preços.**

O primeiro governo civil do país, após o período militar, adota como política antiinflacionária o congelamento geral de preços, incluindo os produtos farmacêuticos.

**1991****•Liberação de preços.**

Com portaria n 430, o governo federal inicia um processo de liberação de preços de forma gradual e monitorada. A medida foi interrompida em agosto devido a problemas de desabastecimento do mercado. Continuaram tabelados os medicamentos para doenças crônicas, além dos de uso obrigatório e contínuo.

**1992**

- Novo controle.

Em novembro, o governo federal volta a controlar os preços dos medicamentos, cujos aumentos deveriam ser submetidos à aprovação da Presidência da República e dos Ministérios da Saúde e da Fazenda.

**1994**

- Plano Real.

Em abril é implantado o Plano Real, que muda a moeda do Brasil. O setor farmacêutico assume o compromisso de monitorar os procedimentos de conversão dos preços dos fármacos para a nova moeda.

**1997**

- Patente sobre medicamentos.

Em 15 de maio é sancionada a Lei n 9.279, que institui o novo Código de Propriedade Industrial para o país, estabelecendo novas regras para registro de patentes sobre remédios, alimentos, produtos químicos e bacteriológicos. O período de vigência da patentes para invenções é de 20 anos e, para registro de marcas, de 10 anos.