

GEST-176

**Proposta de Implementação de uma Unidade Gestora e
Executora de Aquisições como uma Estratégia de Gestão
Logística. O Caso da Empresa Estatal de Farmácias**

Autor: Tito Tomás Siueia

Trabalho de Licenciatura

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Economia

Departamento de Gestão

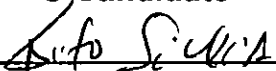
Abril de 2008

Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que submeto para a obtenção de um grau académico numa instituição de ensino.

Maputo, 12 de MAIO de 2008

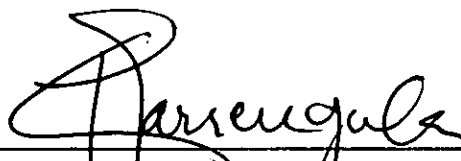
O Candidato



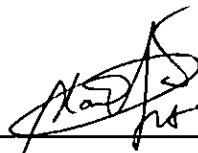
Tito Tomás Siueia

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 12 valores no dia 12 de Maio de 2008 por nós, membros do Júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



(O Presidente do Júri)



(O Arguente)



(O Supervisor)

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha mãe, Tomar Goenha, que tudo fez para me ver formado, apesar de poucos recursos de que dispõe. Também, a minha avo Percina e a Tia Cacilda, sem esquecer-me dos meus irmãos, Raúl, Denise, Sheila e Ilda por amor e carinho que sempre dispensaram durante toda minha vida.

À minha namorada, Olivia Chongo, pela força que me deu durante momentos difíceis da minha formação, pela paciência de esperar os longos anos, passando privações e dificuldades.

Aos meus sobrinhos, Tamarinha, Abelardo e Cheché, a quem dedico todo o esforço.

Agradecimentos

Agradecer ao meu supervisor, dr. Armindo Carlos Nhabinde, pela grande dedicação, atenção e aconselhamentos prestados durante a elaboração do presente trabalho.

Agradecer igualmente aos meus colegas e amigos da Faculdade nomeadamente Pedro Foguete, Alexandre Chiau, Nordinho, Marcelino, Carlos e Justino pelo espírito de convivência sã e de ajuda mútua que marcou durante os cinco anos de formação.

Agradecer aos funcionários da Farmac por terem respondido ao questionário que lhes foi colocado com o objectivo de elaborar o presente trabalho.

Finalmente, não podia deixar de mencionar os meus amigos e colegas de serviço nomeadamente Fernando Matai, Bentinho, Camilo, Sérgio Cossa, Olivia Cossa e Bia, que de uma forma ou de outra, ajudaram-me durante a minha formação.

Epígrafe

**“Por maior que seja a tempestade,
não perca seu equilíbrio.**

Todas as tempestades passam e a sua

fé

e coragem permanecem.”

Maricá Broas

Índice

Declaração.....	II
Dedicatória.....	III
Agradecimentos	IV
Epígrafe	V
Índice.....	VI
Índice de Tabelas.....	VII
Índice de Figuras	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
Resumo	IX
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificativa do tema	2
1.2 Problemas da pesquisa.....	4
1.3 Hipóteses.....	4
1.4 Objectivos da pesquisa.....	5
1.4.1 Geral.....	5
1.4.2 Objectivos específicos	5
1.5 Limitações da pesquisa	5
1.6 Estrutura da pesquisa	6
1.7 Metodologia da pesquisa.....	6
1.7.2 Técnicas de Pesquisa.....	7
1.7.3 Método de colecta de dados.....	8
1.7.4 Análise de dados	9
1.7.5 População e Amostra da Pesquisa.....	10
1.7.5.1 População.....	10
1.7.5.2 Caracterização da amostra	10
1.7.5.3 Caracterização do local de Pesquisa	12
CAPÍTULO II : REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 Definições	13
2.1.1 Definição de compras	13
2.1.2 A Empresa e o processo de compras.....	13
2.1.3 Definição de UGEA.....	14
2.1.4 O processo de compra e a logística integrada.....	14
2.1.5 Historial da logística	15
2.1.6 Definição da logística	16
2.2 Objectivos da gestão logística.....	18
2.3 Vantagem Competitiva via gestão logística.....	18
2.3.1 Vantagens de Custos.....	19
2.3.2 Vantagens de Valor.....	19
2.3.3 Controle de stocks como estratégia.....	22
2.3.4 Centro de compras como estratégia	22
2.3.5 UGEA como estratégia	23
CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	23

3.1 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	24
3.2 Verificação das hipóteses formuladas na pesquisa	34
CAPÍTULO IV: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO	35
4.1 Vantagens e desvantagens da implementação da UGEA	36
4.1.1 Vantagens da implementação da UGEA.....	36
4.1.2 Desvantagens da UGEA	36
4.2 Planeamento para a Implementação da UGEA.....	37
4.2.1 Identificar e justificar a necessidade	37
4.2.2 Especificar os requisitos	37
4.2.3 Elaboração do Concurso Público	38
4.2.4 Avaliar as Propostas.....	39
4.2.5. Formalizar os acordos.....	39
4.2.6 Gerir activamente os acordos de fornecimento.....	39
4.3 Funcionamento da UGEA.....	40
4.4 Análise comparativa dos dois modelos.....	41
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	45
5.1 Conclusões	45
5.2 Recomendações.....	46

Índice de Tabelas

TABELA 1-A). INQUIRIDOS SEGUNDO O SEXO	11
TABELA 1-B): IDADE DE RESPONDENTES	11
TABELA 1-C): NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	12
TABELA 2-A): RESPONSÁVEL PELAS COMPRAS	24
TABELA 2-B): PROCESSO DE COMPRAS	25
TABELA 2-C): DIFICULDADES NAS AQUISIÇÕES.....	25
TABELA 3-A): RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES.....	26
TABELA 3-B): NÚMERO DE FORNECEDORES POR PRODUTO	27
TABELA 3-C): QUALIDADE DE RELACIONAMENTO	27
TABELA 3-D): ORIGEM DE MEDICAMENTOS.....	28
TABELA 3-E): PROFISSIONALISMO NO ATENDIMENTO	28
TABELA 3-F): AGILIDADE NA ENTREGA	29
TABELA 3-G): FORMA DE CONTACTO.....	30
TABELA 4-A): REPOSIÇÃO DE STOCKS.....	30
TABELA 4-B): DETERMINANTE DE STOCKS MÍNIMOS	31
TABELA 4-C): FREQUÊNCIA DO CONTROLO.....	31
TABELA 4-D): MÉTODO DO CONTROLE D STOCKS.....	32
TABELA 5): <i>PROCESSO DE TROCA DE INFORMAÇÃO ELECTRÓNICA</i>	32
TABELA 6-B): PERSPECTIVA DE CUSTOS.....	33
TABELA 6-C): COMPORTAMENTO DA FARMÁCIA.....	34

Índice de Figuras

FIGURA 1, ABRANGÊNCIA DA LOGÍSTICA	15
FIGURA 2, FLUXO FÍSICO VISÃO LOGÍSTICA	17
FIGURA 3, FUNCIONAMENTO DA LOGÍSTICA	20
FIGURA 4, FUNCIONAMENTO DA UGEA	40

LISTA DE ABREVIATURAS

Farmac _____	Empresa Estatal de Farmácias
UGEA _____	Unidade Gestora e Executora de Aquisições
MISAU _____	Ministério da Saúde
MPF _____	Ministério de Plano e Finanças
Nr _____	Número
% _____	Porcentagem
Trans. _____	Transporte

Resumo

O presente trabalho têm como principal objectivo propor um modelo de implementação de uma Unidade Gestora e Executora de Aquisições (UGEA) como uma estratégia de gestão Logística na Empresa Estatal de Farmácias (Farmac).

Para tal, foi feita pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A metodologia utilizada para elaboração da pesquisa foi a qualitativa e quantitativa na busca de informações relevantes que contribuíssem para o enriquecimento do trabalho.

Após análise das diferentes possíveis estratégias para as aquisições, realizou-se uma pesquisa junto a uma amostra de 27 farmácias incluindo a sede da Farmac, dos entrevistados 19 eram do sexo masculino e 8 de sexo feminino, visando identificar suas eventuais dificuldades logísticas e, por fim, analisar de que forma uma estratégia logística coerente poderia auxiliar a Farmac a obter ganhos competitivos a partir da introdução da UGEA.

Os resultados de pesquisa indicam um bom desempenho da Farmac no que tange aos processos de aquisições de produtos, a partir do momento que esta implemente o modelo proposto, a UGEA, visto que, estabelece e harmoniza regras e procedimentos de programação, gestão, execução e controle da gestão Logística, de modo a permitir o seu uso eficaz e eficiente das aquisições nos órgãos e instituições do Estado.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Neste capítulo destaca-se a introdução da pesquisa, a justificação da escolha do tema, o problema da pesquisa e as respectivas hipóteses, os objectivos geral e específicos, as limitações e a respectiva estrutura da pesquisa, bem como a metodologia adoptada.

Este trabalho pretende abordar a proposta de implementação de uma Unidade Gestora e Executora das Aquisições como uma Estratégica de Gestão Logística na Empresa Estatal de Farmácias (UGEA na FARMAC).

Os serviços públicos de saúde têm sido alvo de várias queixas por parte dos utentes no que tange à sua qualidade. Inverter este cenário constitui um desafio do Ministério da Saúde (MISAU), pois que a missão do sector da saúde é " ... promover a saúde da população, incentivar a prestação de serviço de boa qualidade (...), tornando acessíveis a todos moçambicanos (PIRORO, 2007:2).

Segundo *LONDONO & LAVERDE (2000)*, as farmácias são instituições complexas com múltiplas actividades, recursos, elementos e dispositivos que requerem acções coordenadas de modo a garantir boa assistência medicamentosa aos seus utentes.

Como forma de mostrar a sua preocupação em melhorar a qualidade dos serviços prestados e a consequente satisfação dos utentes, a Farmac têm se

empenhado na colocação de medicamentos de qualidade a preços acessíveis para todos seus utentes, à luz do *Decreto Lei Nr 4/98, de 14 de Janeiro*.

O Estado Moçambicano no âmbito da reforma do sector público lançada no país em 2001, um dos objectivos é a transformação do sector público no que tange aos procedimentos das aquisições de bens e serviços para os Órgãos do Estado consagrado Pelo *Decreto 54/2005, de 13 de Dezembro*.

Neste contexto, o trabalho primeiro discute alguns aspectos relacionados ao processo de compras, à Gestão Logística e analisa algumas das estratégias logísticas que podem ser utilizadas na maximização de resultados. Em seguida, o texto dispõe da proposta de modelo de implementação de uma UGEA na Farmac.

1.1 Justificativa do tema

A ideia de estudar a proposta de implementação de uma UGEA na FARMAC, surgiu da vivência do pesquisador numa empresa de comercialização de produtos farmacêuticos, onde a comercialização é efectuada de acordo com o Decreto Lei nr 4/98, de 14 de Janeiro, que consagra o princípio de que a saúde pública é um bem que é necessário promover, preservar, manter e melhorar, cabendo aos diversos sectores de actividade contribuírem para tal (...), a disponibilidade e a acessibilidade aos medicamentos são parâmetros que devem ser monitorados, (...).

É de salientar que, constantemente se observa farmácias da Farmac passando dificuldades, ou pela falta de gestão de stocks ou pela aquisição de grande volume de medicamentos que, por vezes, acabam expirando o prazo de validade dentro das farmácias e a consequente penalização do responsável pela aquisição.

Segundo *CERVI, RAZZOLINI FILHO & RODRIGUEZ (2004)*, embora todos saibam comprar em função do quotidiano de nossas vidas, é imprescindível a profissionalização da actividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento e para a manutenção ou a ampliação da empresa.

Segundo *CHRISTOPHER, (1992 : 25)* "pode-se afirmar que a gestão logística tem potencial para auxiliar a organização a alcançar tanto a vantagem em custo/produktividade como a vantagem em valor, (...) através da logística."

Deste modo, é fundamental um trabalho profundo na Farmac, no que tange à aquisição de produtos, o que norteou a proposta de implementação de uma UGEA na Farmac apresentada neste trabalho.

1.2 Problemas da pesquisa

Até que ponto a Empresa Estatal de Farmácia (Farmac) pode adquirir seus produtos de forma transparente e de acordo com o previsto no Decreto 54/2005, de 13 de Dezembro, sobre à Regulamentação de Contratação de Empreitadas de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado?

Para garantir uma resposta ao problema colocado é necessário saber se os responsáveis pelas compras na Farmac têm conhecimento do Decreto 54/2005, de 13 de Dezembro, que confere maior transparência à contratação de empreitadas de obras públicas, fornecimento de bens e prestação de serviços, por via de adopção de normas de ética nas relações contratuais. Em função do problema colocado foram consideradas as seguintes hipóteses:

1.3 Hipóteses

H1. A Farmac têm conhecimento do *Decreto 54/2005, de 13 de Dezembro*, e faz suas aquisições respeitando o previsto no *Decreto 54/2005, de 13 de Dezembro*,

H2. Os responsáveis pelas aquisições na Farmac fazem suas aquisições sem respeitar o previsto no *Decreto 54/2005, de 13 de Dezembro*,

H3. A Farmac faz suas aquisições usando uma das ferramentas de Gestão Logística descritas por *Carvalho (2004)*,

1.4 Objectivos da pesquisa

1.4.1 Geral

Este trabalho tem como objectivo geral:

- Propor um modelo de implementação de uma UGEA como uma estratégia de Gestão logística por forma a conferir transparência nas aquisições da Empresa Estatal de Farmácias (Farmac).

1.4.2 Objectivos específicos

- Descrever o processo de compras da Farmac;
- Descrever como é feita a gestão de stocks na Farmac;
- Analisar como a Farmac se relaciona com seus fornecedores;
- Avaliar o nível de conhecimento do Decreto 54/2005, de 13 de Dezembro; por parte dos responsáveis pelas compras na Farmac;
- Propor um modelo para a introdução de uma UGEA;

1.5 Limitações da pesquisa

A pesquisa vai ser de carácter descritivo - exploratório e por envolver questionário semi-estruturado como técnica de recolha de dados, considera-se como limitantes as opiniões dos inquiridos que por razões inconscientes ou conscientes poderão oferecer respostas falsas ou verdadeiras, respectivamente, e influenciar a qualidade da pesquisa. Por outro lado, devido as limitações de tempo e custos, a pesquisa vai abarcar apenas as farmácias da Farmac localizadas na região sul do Rio Save, bem como as farmácias localizadas nas

províncias de Sofala e Nampula, incluindo a respectiva sede da Farmac em Maputo.

1.6 Estrutura da pesquisa

O presente trabalho se encontra estruturado em 5 capítulos a saber: O Capítulo I é composto pela *Introdução* que engloba a justificação da escolha do tema; o problema da pesquisa e as respectivas hipóteses; os objectivos e a respectiva limitação da pesquisa e termina com a *Metodologia* da pesquisa, a qual engloba as técnicas de pesquisa utilizadas. O Capítulo II, debruça-se pela *Revisão da Literatura* que contém a revisão da bibliográfica usada e as respectivas definições. O Capítulo III, aborda *Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa*, onde são apresentados, analisados e discutidos os resultados da pesquisa de modo a responder as questões da pesquisa e verificar a validade das hipóteses levantadas na parte inicial do presente trabalho. O Capítulo IV apresenta a *Proposta de Implementação* do modelo proposto acompanhado pelas suas vantagens e desvantagens. E por fim, temos o Capítulo V, que aborda *Conclusões e Recomendações* da pesquisa.

1.7 Metodologia da pesquisa

Aqui vai-se apresentar como a pesquisa foi realizada, descrevendo e justificando as técnicas de pesquisa, método de colecta de dados, análise de dados e a amostra.

Esta pesquisa têm como finalidade última propor um modelo de implementação de uma UGEA na Farmac e vai se basear num estudo de caso sobre a gestão de aquisições na Farmac.

Segundo *GIL (1999:72)*, "o estudo do caso é caracterizado pelo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado".

1.7.2 Técnicas de Pesquisa

A pesquisa assume a forma bibliográfica, documental e pesquisa do campo por meio de amostras escolhidas por conveniência.

Vários autores defendem que o sucesso da recolha de dados está intimamente ligado à escolha adequada de tipos de instrumentos utilizados de acordo com os objectivos pretendidos. E para melhor compreender o fenómeno de aquisições na Farmac, foi realizada uma pesquisa de campo procurando conhecer melhor o funcionamento das farmácia da Framac, no que tange a gestão de aquisições, sua estrutura e funcionamento que culminou na formulação de uma proposta de criação de uma UGEA.

O estudo realizado é de carácter descritivo-exploratório e de natureza predominantemente qualitativa. De acordo com *Ruiz (1996:50)*, "o carácter

exploratório consiste na familiarização do problema através duma revisão bibliográfica e documental, culminando com a selecção de métodos e técnicas de pesquisas adequadas". *GIL*, (1999) considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los, baseada em uma revisão bibliográfica.

Ainda, o *GIL* (1999), diz que os estudos descritivos têm como objectivo primordial a descrição das características de uma dada população ou fenómeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

1.7.3 Método de colecta de dados

Para a presente pesquisa foi concebido como instrumentos de pesquisa ou técnica de colecta de dados, o questionário e a observação.

Questionário

Foram preenchidos questionários contendo questões fechadas e abertas e algumas em que se utilizou uma escala Likert para mensurar a importância da variável.

A utilização de perguntas fechadas vai permitir a uniformização das respostas, facilitação da codificação e análise, factor chave para a minimização de erros no tratamento de informação.

Segundo *GIL (1999:146)*, "a escala de Likert é uma elaboração simples e de carácter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável".

Observação

A observação é uma técnica auxiliar utilizada com finalidade de ampliar as perspectivas de compreensão do objecto do problema. É utilizada de forma complementar na análise de dados.

A observação permite inserção total na pesquisa, facultando uma percepção contextualizada dos fenómenos em estudo e que complementada com outras formas de pesquisa enriquece a compreensão. Segundo Gil (1999), este método apresenta como principal vantagem em relação a outras técnicas ao permitir perceber directamente os factos pesquisados sem qualquer intermediação.

1.7.4 Análise de dados

Para a análise dos dados, fez-se a consolidação dos resultados obtidos do questionário e constatações observadas no campo de pesquisa, de forma a obter o peso de cada aspecto inquirido. Seguidamente calculou-se a percentagem do número de respostas para cada uma das ponderações da escala de Likert e para cada questão.

1.7.5 População e Amostra da Pesquisa

1.7.5.1 População

Considera-se a unidade de pesquisa as farmácia da Farmac e a sede da E.E. Farmac. *GIL (1999)*, define população como sendo um conjunto de todos os objectos ou elementos sob consideração; e amostra como uma porção de uma população geralmente aceite como representativa desta população. A população neste estudo é de 40 farmácia e a sua amostra é de 27delas incluindo a sede da Farmac.

A amostra do presente trabalho não foi probabilística, o que significa que nem todas as farmácias tiveram a mesma possibilidade de compor a referida amostra, pois a amostra foi escolhida intencionalmente. Procurou-se apenas compor a amostra, pelo critério de acessibilidade e de conveniência, deste modo, o tamanho da amostra foi baseado na localização da farmácia, tendo se dado preferência as farmácias localizadas ao sul do Rio Save, bem como as localizadas nas províncias de Sofala e Nampula e a sede da Farmac em Maputo, por razões de economia do tempo e custos da pesquisa.

A recolha de dados decorreu entre os dias 21 de Agosto à 14 de Dezembro de 2007, das 10 horas às 18 horas. O número das farmácia a pesquisar por dia era em função da disponibilidade dos responsáveis das mesmas.

1.7.5.2 Caracterização da amostra

a) Inquiridos Segundo género

Com base nos resultados da pesquisa, conclui-se que do total dos inquiridos, 19 são do sexo masculino, correspondente a 70% da amostra e 8 são de sexo feminino, equivalente a 30% dos inquiridos. Deste modo percebe-se que a grande maioria dos inquiridos são do sexo masculino, (Tabela 1-a).

Tabela 1-a). Inquiridos segundo o sexo

Sexo	Número de Respondentes	Percentagem de Respostas	Percentagem válidas	Percentagem acumulada
Masculino	19	70%	70%	70%
Feminino	8	30%	30%	100%
Total	27	100%	100%	

b) Idade dos inquiridos

Em relação a idade, foi observado que cumulativamente 89% dos inquiridos têm a cima de 39 anos de idade. Isso pode ser observado na tabela seguinte.

Tabela 1-b): Idade de respondentes

Idade	Número de Respondentes	Percentagem de Resposta	Percentagem válida	Percentagem acumulada
18 à 28 anos	0	-	-	-
29 à 38 anos	3	11%	11%	11%
39 à 48 anos	15	56%	56%	67%
49 à 58 anos	9	33%	33%	100%
59 à 65 anos	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	

C) Inquiridos Segundo nível de escolaridade

Quanto ao nível de escolaridade, dos 27 inquiridos, 22 têm o nível secundário correspondente a 81% e somente um inquirido têm o nível superior. (Tabela1-c)

Tabela 1-c): Nível de escolaridade

Escolaridade	Número de Respondentes	Percentagem de Resposta	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Sem Escolaridade	0	-	-	-
Nível Primário	0	-	-	-
Nível Secundário	22	81%	81%	81%
Nível Médio	4	15%	15%	96%
Nível Superior	1	4%	4%	100%
Total	27	100%	100%	-

1.7.5.3 Caracterização do local de Pesquisa

A Farmac, foi criada ao abrigo do Boletim da República número 94 I Série, Decreto 34/77, de 16 de Agosto de 1977. A criação da Farmac, não foi de acordo com as nacionalizações que caracterizaram Moçambique, logo após a independência, mas sim, foi causado por abandono das farmácias por antigos proprietário, e o Estado Moçambicano viu-se obrigado a criar uma Empresa Estatal, para gerir todas as farmácias de Moçambique. Actualmente a Farmac é composta por 40 farmácias e a sua sede cita na capital do país e possui Delegações nas províncias de Sofala, Zambézia e Nampula. Sendo a sede responsável por todas as Delegações e pela direcção geral das farmácias localizadas nas Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane. A Delegação de Sofala é responsável pela direcção geral das farmácias situadas nas províncias de Sofala, Manica e Tete. A Delegação da Zambézia é responsável, somente, pela direcção geral das farmácias localizadas neste província, enquanto que, a Delegação de Nampula é responsável pela direcção geral das farmácias localizadas nas províncias de Nampula, Niassa e Cabo Delgado.

CAPÍTULO II : REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Definições

2.1.1 Definição de compras

Segundo *PETERS (1990)*, compra estratégica é um processo que consiste em: identificar potenciais fontes de fornecimento dos produtos requeridos pela empresa, avaliar, negociar, e contratar fornecedores e continuamente gerir a relação com estes fornecedores, com o objectivo de aumentar a competitividade das empresas.

Segundo *CERVI, RAZZOLINI & RODRIGUEZ (2004)*, o processo de compras compreende o claro conhecimento do produto a ser adquirido, com suas especificações básicas necessárias e a variação das quantidades pretendidas.

2.1.2 A Empresa e o processo de compras

Segundo *PORTER (1985)*, toda empresa é composta por um conjunto de actividades que são executadas para desenvolver, produzir, vender, entregar e suportar seus produtos e, todas as actividades podem ser representadas usando uma cadeia de valores.

Segundo *COOPER (1990)*, um processo de compras envolve agentes e fases executadas por cada um destes agentes. Este processo começa com a identificação de uma necessidade de fornecimento por parte de uma área, departamento ou usuário da organização e termina com o pagamento ao fornecedor pela prestação do serviço ou bem requerido.

Segundo *KOTLER (2000)*, o processo de compras organizacionais consiste no processo de decisão para estabelecer a necessidade de comprar produtos e serviços e então identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos.

2.1.3 Definição de UGEA

UEGA é um Órgão do Estado Moçambicano que têm o objectivo de conferir maior transparência à contratação de empreitadas de obras públicas, fornecimento de bens e prestação de serviços ao estado, por via de adopção de normas de ética nas relações contratuais previstos no Decreto 54/2005 de 13 de Dezembro (*Normas do Concurso Público/OPA/MISAU/DL*).

2.1.4 O processo de compra e a logística integrada

Segundo *COOPER & JOHANSTONE (1993)*, a logística integrada é vista como a competência que liga a empresa com os seus fornecedores e clientes e têm

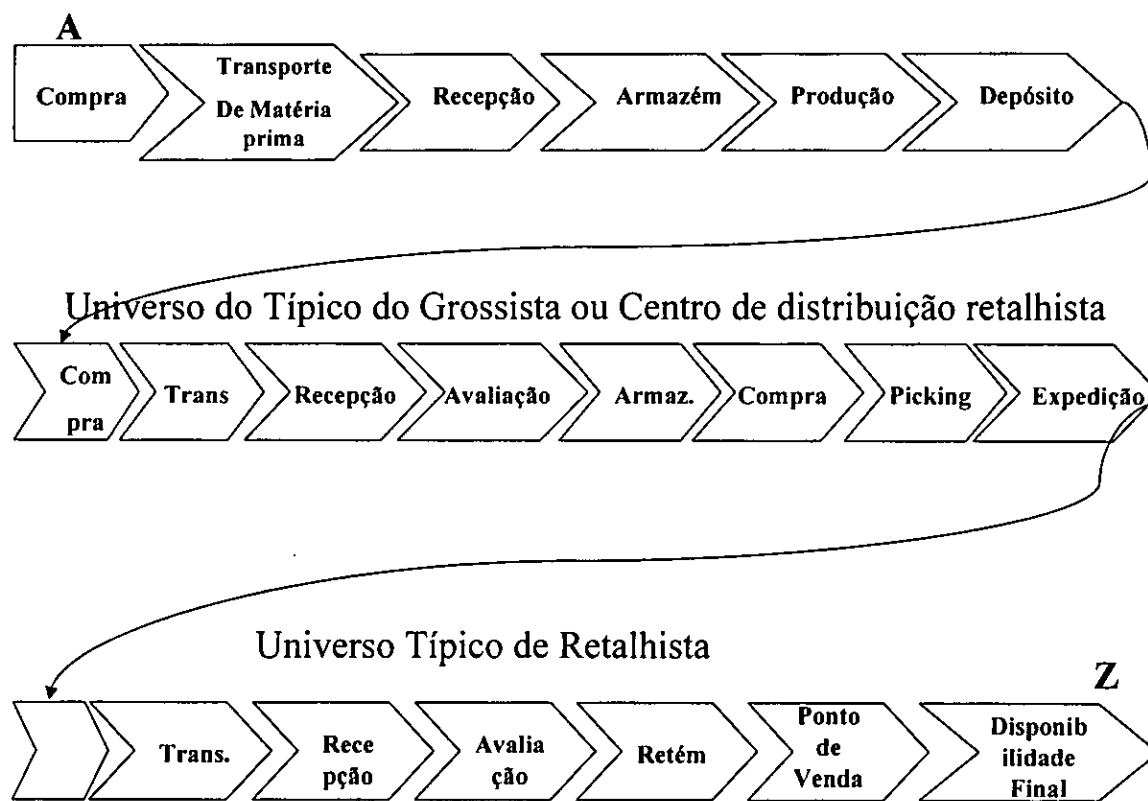
como parte integrante as actividades de compra, distribuição física e suporta a manufactura.

Segundo *COOPER (1990)*, o papel da área de compras é garantir que o conjunto de materiais necessários para a empresa esteja disponível na quantidade, local e hora correctos.

2.1.5 Historial da logística

Quando a logística surgiu o seu enfoque era totalmente operacional (armazenagem e transportes). O conceito foi evoluindo e a logística passou a ser tratada como distribuição física. Começava-se a entender que armazenagem e transportes estavam relacionados e que a operação logística envolvia as duas coisas. Na terceira fase ela cresceu como conceito, pois se percebeu que logística era armazenagem, stocks, transportes, informação, gestão de pessoas e de produtos. Na quarta fase surgiu o conceito de gerir a cadeia de abastecimento. A cadeia é o caminho que toda mercadoria faz da origem do produto até o consumidor final. (*CARVALHO, 2004*).

Figura 1, Abrangência da Logística



Fonte. CARVALHO, 2004

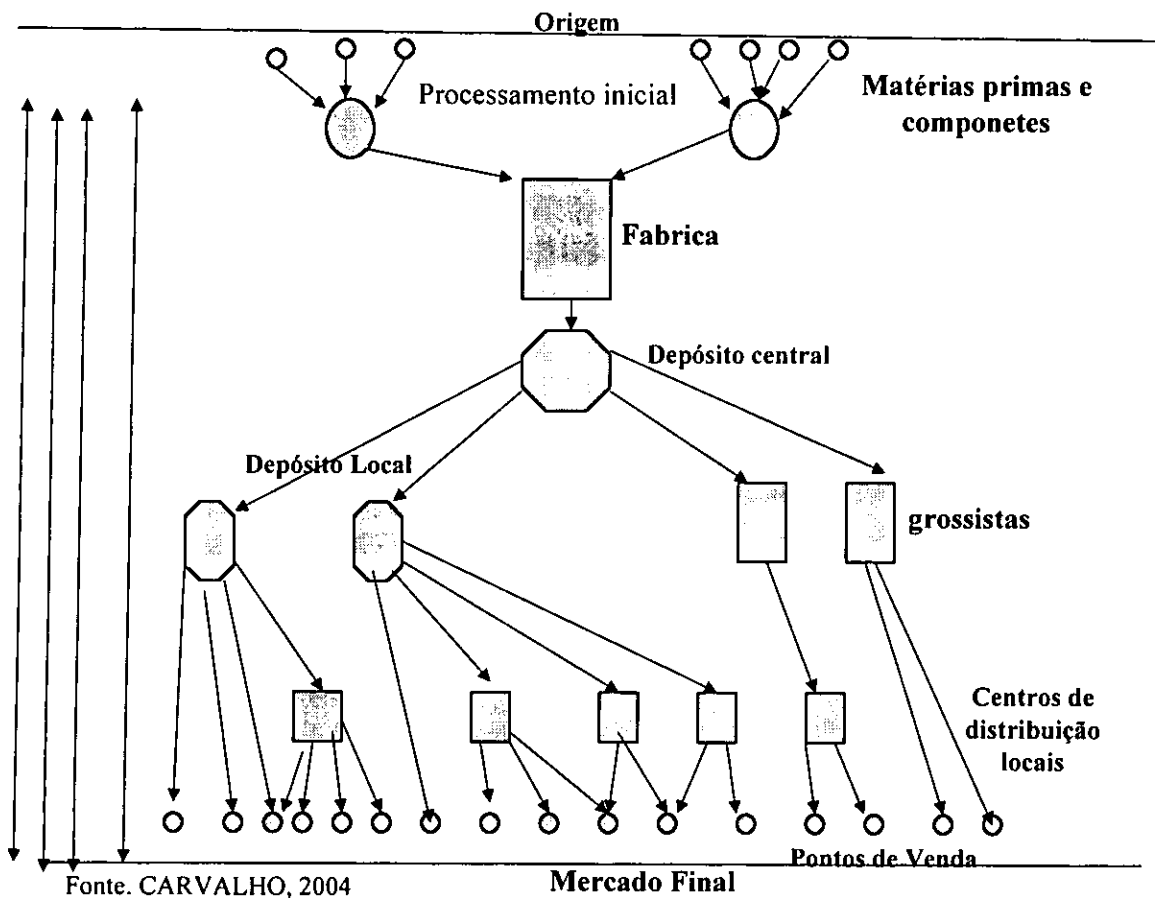
2.1.6 Definição da logística

Segundo *BALLOU*, (1993:34) "Logística é o sistema de planeamento, implementação e controle, eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objectivo de atender as exigências do cliente".

Segundo *CHRISTOPHER* (1992:38), "(...) logística é processo de gerir estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e os fluxos de informações através da organização e

seus canais de marketing, de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo".

Segundo CARVALHO (2004:29), nas referências actual, "A logística é um sistema de actividades integradas pelo qual afluem produtos e informações, desde a origem ao ponto de consumo, sustentado por factores que determinam a vertente de disponibilização da organização, isto é, um sistema que responde no tempo certo, com quantidades correctas e que se conecta aos locais mais apropriados".



Fonte. CARVALHO, 2004

Figura 2, Fluxo Físico visão Logística

2.2 Objectivos da gestão logística

O objectivo da logística visa otimizar a produção e a entrega de produtos aos consumidores da cadeia de abastecimento ao custo mínimo possível, (Carvalho, 2004).

2.3 Vantagem Competitiva via gestão logística

Segundo *PORTER (1985)*, a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher actividades diferentes daquelas dos seus concorrentes.

Para a empresa ser competitiva e sustentável a longo prazo, deverá conceber estratégias que promovam acções a fim de lançar rapidamente seus produtos e serviços ao mercado. Deste modo, definir a política mais apropriada para atendimento dos clientes constitui um dos factores críticos para o sucesso da empresa.

A vantagem competitiva na visão de *PORTER (1985)*, também, pode ser obtida por meio da cadeia de valor, que, segundo ele, é formada pelas actividades distintas que uma empresa executa: no projecto, na produção, no marketing, na entrega e na embalagem do produto. É uma forma sistemática de analisar as actividades executadas pelas empresas, e de como elas interagem, na tentativa de descobrir fontes de vantagem competitiva. Segundo o mesmo autor, uma empresa obtém vantagem quando executa suas actividades estrategicamente importantes, a baixos custos ou melhor do que a concorrência.

As empresas devem determinar a política de atendimento capaz de minimizar o custo logístico de manutenção de stocks, instalações e transporte para um determinado nível de serviço exigido pelo mercado. (BALLOU, 1993).

Através dos métodos logísticos é possível se obter dois instrumentos de competitividade eficazes na busca de vantagens competitivas: a vantagem de custo e a vantagem de valor. Pode-se afirmar que grande parte do sucesso comercial está em se ter a vantagem de custo e/ou a vantagem de valor, isto é, obter o maior lucro, com o menor custo e maior produtividade, ou uma vantagem perceptível de valor. (CARVALHO, ALDA & BRANDAO DE BRITO, 1995).

2.3.1 Vantagens de Custos

Segundo CARVALHO (2004), a vantagem de custo pode ser obtida através de meios como aumento de produtividade, redução de custos fixos e a gestão da logística, que permite a redução de custos, para poder oferecer preços de mercado competitivos e poder sobreviver.

2.3.2 Vantagens de Valor

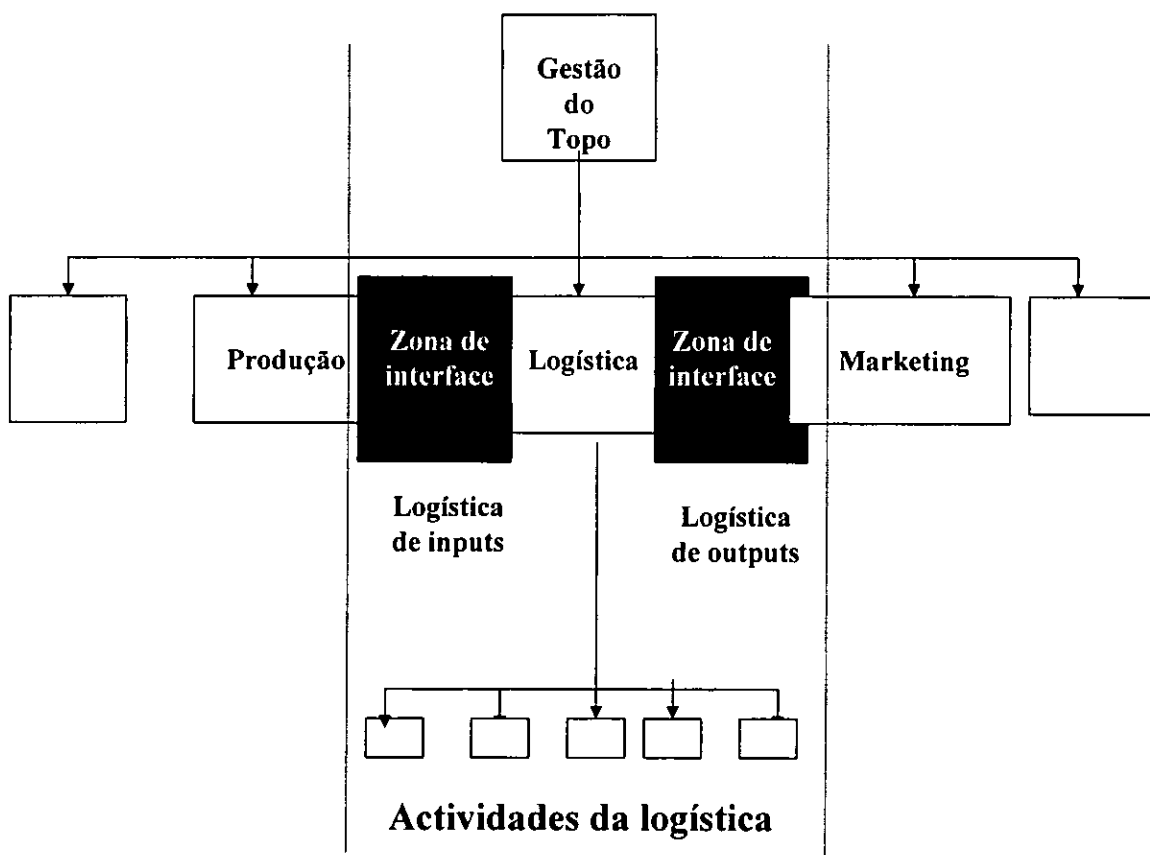
A vantagem de valor, vem da satisfação do cliente com serviços básicos, como qualidade e disponibilidade. O valor pode ser oferecido de duas formas ao cliente: através de benefícios intrínsecos, como características físicas e desempenho (adequação das funções, facilidade de uso, qualidade/durabilidade

etc.), e através de benefícios intangíveis, como serviço (disponibilidade, atendimento etc.), imagem da marca e da empresa e outros (KOTLER, 2004).

Tanto a vantagem em produtividade, como a vantagem em valor, podem ser auxiliadas pela gestão logística, com melhor utilização da capacidade de produção, integração com fornecedores em nível de planeamento.

Segundo CARVALHO (2004), a logística quando bem planeada e aplicada apresenta dois resultados: o primeiro permite avaliar a logística da empresa propriamente dita; segundo identifica o conhecimento, a coordenação e a integração interdepartamental com as operações de logística.

Figura 3, Funcionamento da Logística



Fonte. CARVALHO, 2004

Em suma, buscam-se métodos e procedimentos que indiquem possibilidades de melhorias do desempenho, como por exemplo: redução de stocks de matérias, mais rapidez nas entregas, redução nos custos financeiros pela velocidade e exactidão no facturamento, controle informatizado de stocks, exame dos "trade-off" com objectivo de obter custos mínimos a longo prazo e finalmente ter condições de atingir vantagem competitiva, (CARVALHO, 2004).

2.3.3 Controle de stocks como estratégia

Segundo *BALLOU (1993)*, manter um certo nível mínimo de stocks é fundamental para um bom funcionamento da empresa e têm seguintes vantagens:

- a) melhoria de serviços de atendimento ao consumidor, os stocks agem como amortecedores entre a demanda e a produção,
- b) pode proporcionar economias de escala nas compras,
- c) evidencia a importância da análise dos níveis de stocks antes de compras.

Segundo *COOPER (1990)*, o controle de stocks têm o objectivo de minimizar o capital investido em stocks, pelo que, é necessário que as políticas de stocks sejam adequadamente definidas pela empresa determinando qual o tempo de entrega de produtos ao cliente, até que nível deverá flutuar os stocks para atender a uma alta ou baixa das vendas ou alteração de consumo, e a definição da rotatividade de stocks. Isto é, as empresas têm necessidade de manter um nível de stocks porque precisam de proteger-se contra mudanças inesperadas e situações de emergência.

2.3.4 Centro de compras como estratégia

Segundo *KOTLER (2000)*, o centro de compras é composto de todas as pessoais e grupos que participam do processo decisório de compras e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões tomadas.

Segundo *COOPER (1990)* o centro de compras significará muitas vezes menos manuseamento de mercadorias, o que ajuda a reduzir a taxa de danos do stocks. Também, é possível um melhor controlo do stocks o que pode contribuir para um taxa de perdas inferiores entre os stocks quer por furto quer por extravio.

2.3.5 UGEA como estratégia

A UGEA é uma estratégia que o Estado Moçambicano usa a fim de efectuar compras de bens e serviços em maior volume e assim obterem melhores preços de seus fornecedores.

Uma UGEA têm as mesmas vantagens de um Centro de Compras que segundo *ANDERSEN (1994:93)*, "dependem (...) da habilidade com que o executivo responsável pelo trabalho usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Isso incluirá a consolidação das exigências, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos stocks, a simplificação dos procedimentos, e o trabalho em equipe para assegurar um fluxo de informações eficaz que possibilitará o atendimento dos objectivos da organização".

CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Aqui, procura-se com ajuda do questionários aplicados em 27 inquiridos, apresentar-se os resultados da pesquisa e a respectiva discussão.

3.1 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para a presente pesquisa, foi aplicado um questionário e entrevistas a 27 Funcionários da Farmac localizados nas províncias de Maputo, Sofala e Nampula. Para melhor análise foram colocados questões abertas e fechadas, pediu-se aos inquiridos para indicarem a opção que julgassem mais apropriada e em alguns casos indicassem o grau de importância das variáveis em estudo numa escala de 5 níveis, como se pode observar no questionário em anexo.

2) Quanto ao processo de compras

2-a) Área responsável pelas compras

Pela tabela 2-a observa-se que em 100% dos inquiridos, não existe uma área responsável pelas compras, mas sim o responsável da farmácia é, também, o responsável pela aquisições. Como se verifica na tabela 2-a.

Tabela 2-a): Responsável pelas Compras

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Responsável da farmácia	27	100%	100%	100%
Técnico de farmácia	0	-	-	-
Agente de Farmácia	0	-	-	-
Outro	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

2-b) Como ocorrem as compras na farmácia

Nesta questão, as formas mais comuns observadas dentro da estrutura do processo de compras são as compras normais com prazos regulares para 74%

dos inquiridos e para compras normais sem prazos regulares para 26% dos inquiridos. O que demonstra relativa organização do processo. (tabela 2-b).

Tabela 2-b): Processo de Compras

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Compras normais com prazos regulares	20	74%	74%	74%
Compras normais sem prazos regulares	7	26%	26%	100%
Compras de Emergência	0	-	-	-
Outras formas	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

2-c) Dificuldade para se obter os medicamentos.

Quanto às dificuldades para obter medicamentos (Tabela 2-c), nota-se que quase a totalidade (78%) dos inquiridos, não enfrenta dificuldades no processo de compras. Porém 22% dos repondentes diz que ao comprar em grandes volumes existe o risco de o produto expirar o prazo de validade dentro da farmácia. Este factor é uma referência importante para indicar a necessidade de introdução de uma UGEA. (Tabela 2-c).

Tabela 2-c): Dificuldades nas aquisições

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas
Não existe dificuldades	21	78%
Existe quando compra em grandes volumes	6	22%
A dificuldade é do custo de aquisição	0	-
Outro motivo	0	-
Total	27	100%

3) Quanto ao relacionamento comercial com fornecedores

3-a) contrato com os fornecedores

Como se pode observar em 100% dos casos, a Farmac, não possui um acordo escrito e formal com seus fornecedores, mas sim, possui um contrato livre e sem escritura. O que demonstra a inexistência de transparência nas aquisições da empresa. Mais um motivo para o sucesso de uma UGEA (Tabela 3-a).

Tabela 3-a): Relacionamento com Fornecedores

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Através de contrato formal com os fornecedores	0	-	-	-
Através de contrato exclusivo para certos produtos	0	-	-	-
Não possui contrato de fornecimento	0	-	-	-
Outra forma	27	100%	100%	100%
Total	27	100%	100%	-

3-b) Número de fornecedores por tipo de medicamentos

Em relação a número de fornecedores por cada tipo de medicamentos foi observado que as farmácias demonstraram ser importante manter dois ou três fornecedores preferenciais em 35% dos inquiridos e, 12% compram de quem oferecer o melhor preço no momento de compra, conforme se observa na tabela a seguir. O que demonstra a importância de se manter uma política formal e possibilidade de comprar em grandes volumes para manter sólidos relacionamentos com os fornecedores (Tabela 3-b).

Tabela 3-b): Número de Fornecedores por produto

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Mantém política de fidelidade aos fornecedores	12	29%	29%	29%
Mantém políticas pré definidas para cada categoria de produtos	10	24%	24%	53%
Define 2 ou 3 Fornecedores preferências	15	35%	35%	88%
Compra de quem oferecer melhor preço	5	12%	12%	100%
Por outro motivo	0	-	-	-
Total	42	100%	100%	-

OBS: O número de respostas é superior ao número de farmácias pesquisadas devido às respostas múltiplas.

3-c) Qualidade de relacionamento com fornecedores

Percebe-se que existe um relacionamento excelente com fornecedores para 74% dos respondentes e um relacionamento mais ou menos bom para 7% dos inquiridos, (Tabela 3-c).

Tabela 3-c): Qualidade de Relacionamento

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% Válida	% Acomulada
Muito Bom	20	74%	74%	74%
Bom	5	19%	19%	93%
Mais ou menos bom	2	7%	7%	100%
Razoável	0	-	-	-
Mau	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

3-d) Quanto a origem de medicamentos

Já a origem dos medicamentos é vista como fundamental para os inquiridos, pois cumulativamente 92% dos entrevistados julgam factor determinante a

origem dos medicamentos, uma vez que, os medicamentos de origem Europeia e Americana têm maior credibilidade quanto a sua qualidade, por outro lado, os medicamento de origem Africana e Asiática têm menor credibilidade quanto a sua qualidade (tabela 3-d).

Tabela 3-d): Origem de Medicamentos

Descrição	numero de Respondentes	% de Respostas	% Válida	% Acomulada
Muito importante	9	33%	33%	33%
Importante	9	33%	33%	66%
Mais ou Menos importante	7	26%	26%	92%
Pouco importante	2	8%	8%	100%
Sem importância	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

3-e) Profissionalismo no atendimento das solicitações

Dos 27 respondentes sobre a questão em referência percebe-se que 37% deles dão pouca influência ao profissionalismo no atendimento e cumulativamente 44% dos inquiridos acham que o profissionalismo no atendimento não têm importância na escolha do fornecedor. Contudo, convém frisar que 19% dão relevância a questão colocada, conforme pode se conferir na tabela 3-e.

Tabela 3-e): Profissionalismo no Atendimento

Descrição	número de Respondentes	Percentagem de Respostas	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Muita influência	0	-	-	-
Boa influência	5	19%	19%	19%
Pouca influência	10	37%	39%	56%
Sem influência	9	33%	33%	89%
Indiferente	3	11%	11%	100%
Total	27	100%	100%	-

3-f) Quanto a agilidade na entrega de encomendas

Pela tabela seguinte, observa-se que cumulativamente 100% dos inquiridos consideram muito influente e influente, respectivamente, a rapidez na entrega das suas encomendas, visto que sua actividade está vocacionada a satisfazer seus utentes salvando suas vidas e a mínima falha na entrega dos produtos pode ceifar algumas vidas humanas, (Tabela 3-f).

Tabela 3-f): Agilidade na Entrega

Descrição	número de Respondentes	Percentagem de Respostas	Percentagem Válida	Percentagem Acomulada
Muita influência	20	74%	74%	74%
Boa influência	7	26%	26%	100%
Pouca influência	0	-	-	-
Sem influência	0	-	-	-
Indiferente	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

3-g) Em relação ao contacto com fornecedores,

Constatou-se que o relacionamento com o fornecedor é importante uma vez que 70% das farmácias pesquisadas informou dar preferência, nas compras, a fornecedores que se deslocam até a farmácia para propor a venda, enquanto que 30% afirmaram comprar junto aos estabelecimentos dos fornecedores, conforme a tabela 3-g a seguir.

Tabela 3-g): Forma de Contacto

Descrição	número de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Compram quando o vendedor se desloca a farmácia propor a venda	20	70%	70%	70%
Compram junto ao balcão do vendedor	7	30%	30%	100%
Compram conforme as duas indicações a cima	0	-	-	-
Outro	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

4 Quanto ao processo de stocks

4-a) Como é feita a reposição dos stocks

Percebe-se que a reposição de stocks nas farmácias é realizada através de reposição periódica em período de tempo fixo para 93% dos entrevistados e, 7% conforme as necessidades, conforme a tabela 4-a.

Tabela 4-a): Reposição de stocks

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Através de reposição contínua sempre que o stocks atinge o ponde de encomenda	0	-	-	-
Através da reposição periódica em período de tempo fixo	25	93%	93%	93%
Conforme as necessidades	2	7%	7%	100%
Outras formas	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

4-b) Stocks mínimos por produto

Verificou-se, ainda que, que não existem regras para determinar os stocks mínimos a serem mantidos para 100% dos inquiridos, sendo o mesmo feito pela

experiência do comprador, confirmando, deste modo, a falta de uma gestão de stocks (Tabela 4-b).

Tabela 4-b): Determinante de stocks mínimos

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Através do tempo de reposição	0	-	-	-
Pelo custo de manutenção de stocks	0	-	-	-
Não existe cálculo para determinar stocks mínimo	0	-	-	-
Outra forma	27	100%	100%	100%
Total	27	100%	100%	-

4-c) Frequência do controle dos stocks.

Através da Tabela 4-c, obteve-se que 59% das Farmácias controlam diariamente e 19% delas controlam semanalmente, o que pode ser explicado pela pequena área disponível para stocks nessas farmácias, uma vez que, muitas vezes, as prateleiras são o único espaço destinado à armazenagem.

Tabela 4-c): Frequência do Controlo

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Controle diário	16	59%	59%	59%
Controle Semanal	5	19%	19%	78%
Controle Mensal	6	22%	22%	100%
Controle a nual	0	-	-	-
Outro tipo de controlo	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

4-d) Quanto ao método do controle de stocks na farmácia

A respeito dos indicadores do desempenho dos stocks, verificou-se que a Farmac não possui um método sistemático e formal para o controle de stocks, uma vez que, em 70% dos casos o controle é meramente visual, verificando-se a quantidade de produtos existentes nas prateleiras, enquanto que apenas 4%

utilizam o sistema informatizado, conforme a na tabela a seguir. O resultado dessa questão demonstra a ineficiência da maioria das Farmácias pesquisadas; o que pode ser explicado pela formação académica dos responsáveis das mesmas em que 100% dos casos são Agentes e Técnicos de Farmácia, sem formação em Gestão, (Tabela 4-d).

Tabela 4-d): Método do controle d stocks

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Visualizar as prateleiras	19	70%	70%	70%
Através de fichas de prateleira	0	-	-	-
Através de Sistema manual de fichas	2	7%	7%	77%
Pela utilização do produto	5	19%	19%	96%
Através do sistema informatizado	1	4%	4%	100%
Outro	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

5) Quanto ao troca de informação electrónica entre a sede e as farmácias

Percebeu-se que não existe troca electrónica de informações para 100% das farmácias e a Sede. A Farmac nunca estudou uma proposta de implementação de um sistemas de Gestão de stocks informatizado e integrado com suas farmácias dependentes. (Vide tabela seguinte).

Tabela 5): Processo de troca de informação electrónica

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Existe troca de informação electrónica	0	-	-	-
Não Existe troca de informação electrónica	27	100%	100%	100%
Processo em estudo	0	-	-	-
Nunca pensou no assunto	27	100%	100%	100%
Total	27	100%	100%	-

6) Quanto a proposta de Implementação de uma UGEA

6 -a) Possibilidade de implementar

No que se refere a possibilidade de implementação de uma UGEA, a Farmac afirma que têm conhecimento do funcionamento de UGEA nas instituições do Estado, todavia, nunca pensou na possibilidade de efectuar compras via uma UGEA.

6-b) Benefícios da implementação de uma UGEA

Quanto aos benefícios de implementação de uma UGEA, notamos que quase a totalidade, cerca de 67%, dos respondentes não acreditam em ganhos em termos de custos a quando da implementação de UGEA. E, 23% acredita que os custos de aquisição podem vir a aumentar quando se implementar uma UGEA o que demonstra pouco ou fraco interesse em participar numa UGEA. Este posicionamento dos inquiridos justifica-se pelo facto de que eles não têm noção dos benefícios que uma UGEA congrega, por outro lado, os inquiridos temem perder o poder de decisão no momento de aquisição dos medicamentos.

Tabela 6-b): Perspectiva de custos

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
Acredito em ganhos de custos de aquisição	0	-	-	-
Acredito em ganhos em casos específicos	3	11%	11%	11%
Não Acredito em ganhos de custos de aquisição	18	67%	67%	77%
Acho que o custo de aquisição pode aumentar	7	23%	23%	100%
Não respondeu	0	-	-	-
Total	27	100%	100%	-

6-c) Se a Farmac decidir implementar uma UGEA qual seria o comportamento da farmácia em particular

Através da tabela a seguir, observa-se que os actuais responsáveis pelas compras de cada farmácia preferem ser consultados antes que se efectue as compras via UGEA. Isso se explica pelo facto de que eles é que trabalham directamente com o público utente da farmácia diariamente e estão em condições de dizer quais o produtos que o mercado necessita. Por outro lado, todos inquiridos foram unânime em afirmarem que sempre comprariam segundo orientações da sede da Farmac, conforme a tabela 6-c.

Tabela 6-c): Comportamento da farmácia

Descrição	nr de Respondentes	% de Respostas	% válida	% acumulada
A Farmácia devia canalizar seus pedidos de compra a UGEA	0	-	-	-
A UGEA deveria comprar produtos e enviar a farmácia sem ela participar no processo de compra	0	-	-	-
Os responsáveis de compra de cada farmácia deveriam fazer parte da equipa da UGEA	5	19%	19%	99%
O responsável da farmácia deveria ser os decisor das quantidades a comprar	22	81%	81%	100%
Participariam conforme a orientação da Sede	27	100%	100%	-
Total	27	100%	100%	-

3.2 Verificação das hipóteses formuladas na pesquisa

Do conjunto das Hipóteses formuladas, em relação a variáveis no presente trabalho constatou-se o seguinte:

- Ficou bem patente que a Farmac têm conhecimento do Decreto 54/2005, de 13 de Dezembro, todavia, faz suas aquisições quando os fornecedores

- se deslocam até a farmácia e propor a venda para 70% dos inquiridos e somente 12% dos inquiridos compram de quem oferecer o melhor preço no momento de compra;
- Os Inquiridos, fazem suas aquisições sem respeitar o previsto no Decreto 54/2005, de 13 de Dezembro, uma vez que, a farmacia não possui um acordo escrito e formal com seus fornecedores, mas sim possui um contrato livre e sem escritura pública, infringindo o Decreto 54/2005, o que demonstra a inexistência de transparência no processo de aquisições, associado à ausência de uma área específica destinada às aquisições de bens e serviços na Farmacia;
 - Constatou-se ainda que na Farmacia não existe uma área especialmente destinada a Gestão das Aquisições e, que o responsável da farmácia é, também, a pessoa responsável pelas aquisições, e o faz sem observar nenhum principio de gestão, mas sim o faz sempre que os fornecedores se deslocam a farmácia e propor a venda. Esta falta de gestão das aquisições está associado ao facto de que em 100% dos entrevistados são Agentes ou Técnicos de Farmácia sem nenhuma formação em gestão.

CAPÍTULO IV: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

O presente capítulo aborda a proposta de implementação de uma UGEA no que tange as vantagens e desvantagens do modelo proposto, o planeamento da introdução do modelo e o respectivo funcionamento.

O Estado moçambicano, na busca pela minimização de custos e maximização de seus resultados, vem nos últimos anos a estimular a transparência nas aquisições de bens e serviços para os órgãos do Estado Moçambicano consagrado pelo *Decreto 54/2005 de 13 de Dezembro*.

4.1 Vantagens e desvantagens da implementação da UGEA

4.1.1 Vantagens da implementação da UGEA

UGEAs têm as mesmas vantagens citadas por CARVALHO (2004) que são: a economia de escala obtida pela consolidação dos pedidos, melhora o poder de negociação da área de compras e facilita os relacionamentos com os fornecedores, melhora a gestão de stocks, menor número de funcionários envolvidos com compras, redução do custo administrativo pela especialização da função, uniformização de procedimentos, padrões e especificações.

Deste modo a UGEA é uma opção favorável na conquista de um maior espaço junto ao fornecedor, recebendo maior atenção quanto a custo de medicamentos, prazos de pagamento e de entrega de informações mais eficiente e com qualidade, transparência e melhor contacto com fornecedores.

4.1.2 Desvantagens da UGEA

Dentre as possíveis desvantagens cita-se o custo de instalações e de recursos humanos para a actividade, questiona-se ainda quanto a UGEA fazer as aquisições para todas as Farmácias e o facturamento ser feito de forma parcial para

cada uma das farmácias, pode ser difícil controlar a recepção eficiente em cada uma das farmácias.

4.2 Planeamento para a Implementação da UGEA

As questões centrais referentes a implementação de uma UGEA são:

Identificar e justificar a necessidade; especificar os requisitos; determinar o tipo de acordo; solicitar a apresentação de propostas; avaliar as ofertas; formalizar os acordos; gerir activamente os acordos; avaliar o desempenho.

4.2.1 Identificar e justificar a necessidade

A Farmac precisa de identificar os produtos a serem adquiridos através do planeamento das compras e envolve:

- Observância dos princípios de ética e responsabilização nos processos de aquisição, à luz do Decreto 54/2005 de 13 de Dezembro;
- Identificar os bens e serviços necessários para suportar as actividades da UGEA;
- Especificar os objectivos a atingir através das actividades de compra.

4.2.2 Especificar os requisitos

A UGEA deve desenvolver as especificações, solicitar às empresas a apresentação de propostas e avaliar essas propostas. Uma especificação deve:

- Definir o requisito de forma clara, concisa e lógica em termos funcionais e do desempenho técnicos;

- Permitir que os bens ou serviços a solicitar possam ser avaliados por Comparação a um conjunto de critérios pré-definidos através da análise química e/ou documentação;
- Oferecer iguais oportunidades para todos os potenciais fornecedores para oferecerem bens e serviços que satisfaçam as necessidades de compra; isto é, todos os participantes devem ter acesso à mesma informação, em tempo útil que lhes possibilite dar uma resposta efectiva;
- Estabelecer as condições fundamentais para a celebração do contrato entre as partes contratantes;

4.2.3 Elaboração do Concurso Público

Deve ser elaborado um documento de convite (Caderno de Encargos) à apresentação de propostas que deve conter os seguintes pontos.

- Especificar um formato standard para as ofertas com vista a facilitar comparações, com informação suficiente para os fornecedores decidirem quais os bens e serviços que irão oferecer e qual o seu nível de qualidade;
- Clarificar que as ofertas que não cumprem os requisitos essenciais, não serão consideradas;
- Criação de um sistema de recepção de propostas, que garanta a confidencialidade da informação;
- O tempo disponível para apresentação de propostas deve ser o mesmo para todos os fornecedores e fora dele não serão aceites.

4.2.4 Avaliar as Propostas

As propostas têm que ser avaliadas de acordo com critérios de avaliação pré-determinados, com o objectivo de seleccionar a oferta que garanta o maior valor acrescentado para as necessidades de compra, essa avaliação deve ser documentada e devem ser mantidos registos que justifiquem a selecção das ofertas bem sucedidos e a eliminação das restantes.

4.2.5. Formalizar os acordos

Deve-se chegar a um entendimento claro e completo sobre as obrigações e direitos das partes e o acordo deve ser assinado pelas partes. Deve ser dado um feedback, por escrito, a todos que responderam a carta convite independentemente de terem sido seleccionados ou não.

4.2.6 Gerir activamente os acordos de fornecimento

O desempenho do fornecedor deve ser monitorado para assegurar que esta cumpra suas obrigações. Pelo que deve ser atribuída essa função a um funcionário, gestor do contrato, que deve:

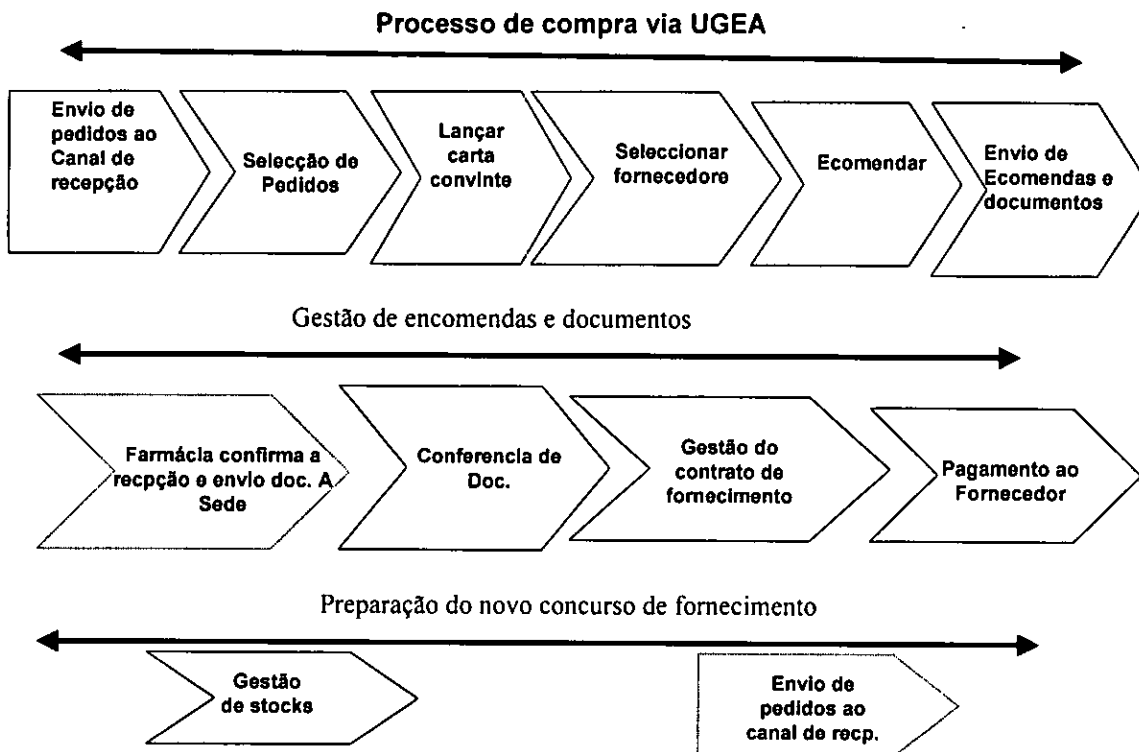
- Assegurar-se de que as metas acordadas são cumpridas e que os standard são mantidos;
- Conduzir inspecções regulares a todos os bens e serviços fornecidos durante a vigência do contrato;
- Informar sempre por escrito o fornecedor quando são detectadas falhas ou irregularidade e não deve aceitar bens ou serviços de categorias não solicitadas.

4.3 Funcionamento da UGEA

As farmácias devem enviar seus pedidos de aquisição para um canal de recepção, este por sua vez, faz o papel de compilar e seleccionar os pedidos recebidos de forma ordenada e por grau de importância. Após a selecção, a UGEA entra em contacto com os fornecedores licenciados, estes previamente seleccionados, por meio de um concurso público, ficando a responsabilidade do fornecedor seleccionado facturar de forma parcial e enviar a cada uma das farmácias, dentro das condições previamente acordadas e, estes por sua vez farão a conferência e enviarão a Sede da Farmac os comprovativos de recepção (Nota de Entrega e a respectiva cópia da Factura), que serão confrontados com as cópia de adjudicação antecipadamente autenticadas pela UGEA na pessoa do gestor do contrato, nomeado para tal.

Figura 4, Funcionamento da UGEA

Fig. 4 – Funcionamento da UGEA



Fonte. Adaptado do original de Carvalho, 2004

4.4 Análise comparativa dos dois modelos

Variável	Actual modelo de Compras	Modelo proposto (UGEA)
Custo de aquisição	Elevados, visto que as compras são feitas isoladamente (pequenos volumes).	Prevê-se uma grande redução associada a compra em grande volume.
Eficácia	Não possui regras e procedimentos de gestão de	Eficácia, que resultará da obtenção dos efeitos

	compras e de stocks, e não faz uma avaliação dos resultados esperados.	desejados com a medida adoptada, procurando a maximização do seu impacto na gestão logística. Que será garantida com o estabelecimento e harmonização de regras e procedimentos de gestão das compras, execução, controlo e avaliação dos resultados esperados.
Eficiência	Com o objectivo de racionalizar a gestão de compras e reforçar o controlo de stocks o responsável pelas aquisições faz compras em quantidades reduzidas, de certos produtos, o que chega a afectar o seu desempenho mensal.	Eficiência, que se traduz na minimização do desperdício com a aquisição dos produtos necessários nas quantidades desejadas associada a informação oportuna e fiável sobre a gestão de compras.
Economicidade	Não é feita a utilização racional dos recursos postos à disposição dos responsáveis pelas compras e não existe uma melhor gestão de tesouraria na	Proporciona o alcance de uma utilização racional dos recursos postos à disposição e uma melhor gestão de tesouraria na Farmac.

	Farmac harmonizada com as normas vigentes no Decreto 54/52005.	
Gestão de Stocks	O sistema de controlo de stocks é meramente visual observando as prateleiras onde estão armazenados os produtos, sem observar nenhum procedimento de Gestão internacionalmente aceite.	Estabelece, implementa e mantém o sistema de controlo interno eficiente e eficaz e procedimentos de auditoria interna internacionalmente aceites.
Gestão de Compras	Baseia-se no facto de que todas as compras previstas no período devem ser feitas até o dia 25 do mês em cursos e devem ser efectivamente cobertas por receitas referentes ao mesmo mês. Todavia, não está sendo usada nenhuma ferramenta de gestão.	Estabelece, implementa e mantém um sistema gestão de compras adequado às necessidades reais da organização, dando informação e avaliação do desempenho das acções desenvolvidas no domínio da actividade de compras nos órgãos e instituições do Estado.
Transparência nas aquisições	Não se verifica assinatura de contratos de fornecimento que implica a assunção de responsabilidades de fornecimento, ainda que tais fornecimentos, tenham sido	Existe uma observância integral das normas legais vigentes no país, referentes as aquisições de bens e serviços para os órgãos e instituições do Estado.

	previamente autorizadas pela Sede da Farmac. Sendo que o fornecedor se desloca a farmácia para propor a venda.	
Vantagens	Menor custo com o pessoal ligado a gestão de compras e gestão de stocks	Estabelece e harmoniza regras e procedimentos de programação, gestão, execução e controle da gestão Logística, de modo a permitir o seu uso eficaz e eficiente, bem como produzir a informação de forma integrada e atempada, concernente à gestão das aquisições nos órgãos e instituições do Estado. Menor pessoal ligado a gestão de compras com alguma formação em gestão.
Desvantagens	Existem muitos funcionários ligados ao processo de compras e sem possuírem nenhum	Elevados recursos, tanto financeiros assim como materiais e humanos são

	formação em gestão, e, também, verifica-se constantes roturas de stocks de produtos e por um lado, perca de prazos de validade de alguns produtos adquiridos em quantidades exorbitantes.	necessários para a instalação de uma UGEA.
--	---	--

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo como forma de finalizar a pesquisa irá debruçar-se sobre conclusões finais e recomendações.

5.1 Conclusões

Com a crescente competitividade nos segmentos da economia, algumas questões tornam-se factor primordial para as empresas, entre elas, a aquisição a custos mínimos, distribuição e a alocação de produtos de forma transparente.

Por outro lado, é preciso que esse produto esteja disponível para o cliente no lugar certo e na hora certa. Essa diferenciação competitiva está ligada ao nível de gestão logística, ou seja, ao modo como a empresa coloca o produto aos seus clientes.

Através da pesquisa conclui-se que actualmente cada farmácia compra isoladamente e de forma descentralizada suas necessidades em medicamento, com o risco de perda de validade de utilização para os produtos comprados em grandes volumes e com pouca saída e conseqüentemente penalização do responsável pelas compras, no valor respeitante as perdas.

Verificou-se ainda, que as farmácias não utilizam nenhum método de gestão de stocks, por outro lado, a gestão de compras é feita de uma maneira não profissional, dependendo da disposição e afinidades do responsável pelas aquisições em cada uma das farmácias pesquisadas em relação a um determinado fornecedor. E, também, a reposição de stocks não obedece nenhum critério de gestão de stocks, ocorrendo sobre todos os riscos que o mercado dispõe.

5.2 Recomendações

A partir do estudo do caso, foi possível identificar a necessidade de implementar algumas acções que visam otimizar a gestão de compras assim como a gestão de stocks na Farmac. Essa necessidade de reforma que visam a introdução de modelos de gestão mais adequados às necessidades actuais de administração do erário público, determinados pelas políticas que ditam o funcionamento das UGEA's no país. Onde o Estado Moçambicano, convida aos órgãos e instituições do estado a estabelecerem regras globais, mais abrangente e consistente com os princípios básicos para as aquisições de Bens e Contratação de Empreitadas de Obras Pública para os órgãos e instituições do Estado, ao abrigo do disposto no Decreto n.º 54/2005, de 13 de Dezembro. Visto que, a

UGEA permite o seu uso eficaz e eficiente dos recursos do Estado, bem como produzir a informação de forma integrada e atempada, concernente à administração financeira dos órgãos e instituições do Estado, recomenda-se a aplicação do modelo proposto, que para além das vantagens descritas na pesquisa são reforçados pelas estratégias de compras defendidas por CARVALHO (2004), "que se estão baseadas numa perspectiva global de mercado, em fontes de fornecimento únicas ou número reduzido de fontes, em uma cooperação com o fornecedor, orientada para a melhoria contínua da Qualidade, em *just-in-time* e em custo óptimo. Todas as organizações necessitam de *inputs* de bens e serviços procedentes de fornecedores externos".

6. Bibliografia

AMARAL, Wanda do (1999), **Guia para Apresentação de Teses, Dissertações, Trabalhos de Graduação**, 2ª ed., Maputo, Livraria Universitária.

ANDERSEN CONSULTTING, **Strategies for Fast Flow Replenishment**, para the Coca-cola Retailing Research Group – Europe, 1992

BALLOU, Ronald H. **LOGÍSTICA Empresarial. Transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo, Editora Atlas

Boletim da Republica de Moçambique. **Decreto LEI 4/98, de 14 de Janeiro**. Maputo, Imprensa Nacional.

Boletim da Republica de Moçambique. **Decreto LEI 2/2002, de 12 de Fevereiro**. Maputo, Imprensa Nacional.

Boletim da Republica de Moçambique. **Decreto LEI 54/2005, de 13 de Dezembro**. Maputo, Imprensa Nacional.

BRUNO, Ribeiro de. **Estratégias empresarias de crescimento económico na Industria Farmacêutica Brasileira. Investimento, Funções e Aquisições**, 1988-2002. Disponível em <http://www.ipea.gov/pub/td/2003/0995.pdf>. Consultado em 20 de Dezembro de 2007

CARCALHO, José Mexia Crespo de, **A Logística Integrada, Distribuição hoje**, no 86 Nov. 1992

CARVALHO, José Mexia Crespo de, **Gestão Logística**, 3ª ed. Silabo, Lisboa, 2004

CARVALHO, ALDA E BRANDAO DE BRITO, J.M. **`O sistema Produtivo, Distribuição e as contas externas` em obra colectiva – Portugal Hoje, Instituto de informação de Administração, 1995**

CERVI, R., RAZZOLINI FILHO, E. & RODRIGUEZ, C. M. T. (2004) **``Centralização de Compras como um Estratégia Competitiva``**. O Caso das farmácias Magistrais no Paraná. XXIV Encontro Nacional de Engenheiros de Produção-Florianópolis, SC. Brasil, 3 a 05 de Novembro de 2004. CD-Rom

CHRISTOPHER, Martin, **`Organization design for effective logistics` Logistics Technology International, 1992**

CONCURSO PUBLICO, No 05/07/OPA/MISAU/DL – Fornecimento de Laminas de Bistoril. Ministério da Saúde, Maputo

COOPERS, James, **Logística e Planeamento de Distribuição.. Estratégias para uma gestão eficaz**. Edição CETOP, Portugal, 1990

COOPERS, James e JOHNSTONE, Malcolm, **`Dedicated Contract Distribution.. An Assessment of the U.K. Marketplace**, London, 1993.

CORDEIRO, João. Revista Farmácia Portuguesa, **``Farmácias Preparadas para Negociar o Futuro``**. Setembro/Outubro de 2006, Ano XXVIII nr 165

GIL, A.C. (1999), **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 5ª ed., São Paulo, Editora Atlas.

LONDONO, M.M.G. & LAVARDE P. (2000), **Administrador Hospitalar**, 2ª ed., Buenos Aires, Argentina, Editora médica pan-americana

JAMAL, Miguel A. J. Colaço(1998), **Gestão de Aprovisionamento na Indústria de Óleos e Sabões em Moçambique – Caso da S.E. Giwala e Filhos, Lda** Trabalho de Licenciatura em Gestão, Faculdade de Economia, UEM

KOTLER, Philip (2000), **Administração de Marketing: a edição do novo milénio**, 10ª ed., São Paulo, Editora Atlas

KOTLER, Philip (2004), **Marketing Management. International edition**, 7ª ed

PETERS, Tom, **A Gestão em Tempos de Mudança – Uma Revolução nos métodos de Gerir a Empresa**, Editorial Presença, Lisboa, 1990

PIRORO, Pedro Foguete (2007). **Análise da Qualidade de Serviços Hospitalares Prestados. Estudo de Caso: Serviço de Consultas Externas do Hospital Geral José Macama**. Trabalho de Licenciatura em Gestão, Faculdade de Economia, UEM

Anexo I
PESQUISA DE CAMPO

Exmos Senhores,

Solicito a vossa colaboração respondendo o presente questionário. As vossas respostas são muito úteis para análise. Os dados serão utilizados apenas para efeitos de uma pesquisa académica, isto é, para fins de elaboração de trabalho de licenciatura do pesquisador, em cumprimento de uma das normas do fim do curso na Universidade Eduardo Mondlane.

QUESTIONARIO – Destinado à Direcção da FARMAC e as respectivas Farmácias (indique somente a localização pedida)

NB. As questões A da Parte I e 6-a da Parte III destinam-se exclusivamente a Sede da Farmac.

Sede da FARMAC, E.E.: (____) ou Farmácia (____),

Província: _____ Cidade: _____ Distrito: _____

PARTE I – INFORME GERAL

A. Gostaria de ter o historial da E.E. FARMAC, sobretudo (ano de fundação, com quantos trabalhadores iniciaram a actividade e quantos são actualmente, critério de expansão e quota de mercado, principais produtos comercializados, quantas farmácia fazem parte da FARMAC).

.....
.....

PARTE II – Perfil dos inquiridos

(Marque com X a sua resposta)

1. Características dos respondentes

1-a) Sexo: Masculino Feminino

1-b) Idade: 18 à 28 ; 29 à 38 ; 39 à 48 49 à 58 ; 59 à 65

+ de 60

1-c) Escolaridade:

Sem Escolaridade ; Nível Primário ; Nível Secundário

Nível Médio ; Nível Superior

PARTE III – Análise do funcionamento da Farmácia

(Para cada questão que se segue poderão ser respondidas com um X sobre a opção que achar mais apropriada)

2) Quanto ao processo de compras

2-a) Qual é o nível responsável pelas compras na farmácia?

Descrição	Opção
Responsável da farmácia	<input type="checkbox"/>
Técnico de farmácia	<input type="checkbox"/>
Agente de Farmácia	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

2-b) Como ocorrem as compras na farmácia?

Descrição	Opção
Compras normais sem prazos regulares	<input type="checkbox"/>
Compras normais com prazos regulares	<input type="checkbox"/>
Compras de Emergência	<input type="checkbox"/>
Outra forma	<input type="checkbox"/>
Qual	<input type="checkbox"/>

2-c) Existe algum tipo de dificuldade para obter os medicamentos?

Descrição	Opção
Não existe dificuldades	
Existe quando as compras são em grandes volumes	
A dificuldade é do custo de aquisição	
Outro motivo	
Qual	

3) Quanto ao relacionamento comercial com fornecedores

3-a) Como a farmácia se relaciona com seus fornecedores?

Descrição	Opção
Através de contrato formal com os fornecedores	
Através de contrato exclusivo para certos produtos	
Não possui contrato de fornecimento	
Outra forma	
Qual	

3-b) Quantos fornecedores a farmácia mantém por classe de medicamentos?

Descrição	Opção
Mantém política de fidelidade aos fornecedores	
Mantém políticas pré definidas para certa classe de medicamento	
Define 2 ou 3 fornecedores preferências	
Compra de que oferecer o melhor preço de mercado	
Outra maneira	
Qual	

3-c) Qual é o nível de qualidade de relacionamento que a farmácia mantém com fornecedores?

Descrição	Opção
Muito Bom	
Bom	
Mais ou menos bom	
Razoável	

Mau	
-----	--

3-d) A origem de medicamentos é importante no momento de escolha de fornecedores para a farmácia?

Descrição	Opção
Muito importante	
Importante	
Mais ou Menos importante	
Pouco importante	
Sem importância	

3- e) Qual é o nível de influência do profissionalismo no atendimento das solicitações da farmácia?

Descrição	Opção
Muita influência	
Boa influência	
Pouco influência	
Sem influência	
Indiferente	

3-f) Quanto a agilidade na entrega de encomendas solicitadas qual é o grau da sua influência na escolha de fornecedores?

Descrição	Opção
Muita influência	
Boa influência	
Pouco influência	
Sem influência	
Indiferente	

3-g) Como ocorre o processo de compra?

Descrição	Opção
Compram quando o vendedor se desloca a farmácia propor a venda	
Compram junto ao balcão do vendedor	
Compram conforme as duas indicações a cima	

Outro	
-------	--

4 Quanto ao processo de stocks

4-a) Como é feita a reposição dos stocks na farmácia?

Descrição	Opção
Através de reposição contínua sempre que o stocks atinge o ponde de encomenda	
Através da reposição periódica, em intervalo de tempo fixo	
Conforme as necessidades	
Outra forma	
Qual	

4-b) Como a farmácia cálculo ps mínimos a stocar?

Descrição	Opção
Através do tempo de reposição	
Pelo custo de manutenção de stocks	
Não existe cálculo para determinar stocks mínimo	
Outra forma	
Qual	

4-c) Qual é a frequência do controle dos stocks na farmácia?

Descrição	Opção
Controle diário	
Controle Semanal	
Controle Mensal	
Controle anual	
Outro tipo de controlo	

4-d) Como é feito o controle de stocks na farmácia?

Descrição	Opção
Visualizar as prateleiras	
Através de fichas de prateleira	
Através de Sistema manual de fichas	
Pela utilização do produto	
Através do sistema informatizado	

Outra forma, qual

5) Existe troca de informação electrónica entre a sede e as farmácias?

Descrição	Opção
Existe troca de informação electrónica	
Não Existe troca de informação electrónica	
Processo em estudo	
Nunca pensou no assunto	
Outro motivo	
Qual	

6. Possibilidade de implementar uma UGEA

6-a) A Farmac já pensou em implementar uma UGEA?

Sim (____) Não (____)

6-b) Se a Farmac decidir implementar uma UGEA qual seria o comportamento da farmácia em particular?

Descrição	Opção
A Farmácia deveria canalizar seus pedidos de compra a UGEA	
A UGEA deveria comprar produtos e enviar a farmácia sem ela participar no processo de compra	
O responsável de compra de cada farmácia deveria fazer parte da equipa da UGEA	
Outra forma	
Não respondeu	

6-c) Acredita em benefícios da sua implementação?

Descrição	Opção
Acredito em ganhos de custos de aquisição	
Acredito em ganhos em casos específicos	
Não Acredito em ganhos de custos de aquisição	
Acho que os custos de aquisição podem aumentar	
Não respondeu	

Obrigado pela atenção