



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



Flávio Gonçalves de Oliveira

Planejamento Operacional: Estudo de Caso do Setor de Compras de uma Distribuidora de Medicamentos

Limeira

2015



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



Flávio Gonçalves de Oliveira

Planejamento Operacional: Estudo de Caso do Setor de Compras de uma Distribuidora de Medicamentos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Limeira

2015

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

OL4p Oliveira, Flávio Gonçalves, 1991-
Planejamento operacional : estudo de caso do setor de compras de uma distribuidora de medicamentos / Flávio Gonçalves de Oliveira. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Adriana Bin.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Gestão de empresas - Estudo de caso. 2. Planejamento estratégico. I. Bin, Adriana, 1977-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Palavras-chave em inglês:

Business management - Case study

Estrategic planning

Titulação: Bacharel em Gestão de Empresas

Banca examinadora:

Edmundo Inácio Junior

Data de entrega do trabalho definitivo: 25-11-2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu pai Jose e minha mãe Ivani que estiveram presentes em todos os momentos da minha vida, dando apoio, carinho, incentivando e direcionando os caminhos que foram fundamentais para o meu crescimento e desenvolvimento como pessoa. São pessoas maravilhosas que sempre farão a diferença em minha vida.

Agradeço a minha namorada Caroline que sempre me apoiou em todos os desafios e acompanhou todo o meu desenvolvimento no período de graduação, sendo uma pessoa fundamental para estimular meus pensamentos e dar forças em minhas ações.

Sou muito grato a minha colega de turma Thamires, por todos os momentos de estudo e determinação durante a graduação, o que acabou construindo uma verdadeira amizade pela qual tenho grande consideração.

Por fim, devo enorme gratidão a minha orientadora Adriana Bin por todo o auxílio e direcionamento que me proporcionou durante a graduação e no desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso. Agradeço por toda a atenção e profissionalismo que serviram como um verdadeiro aprendizado no qual procuro me espelhar.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral discutir o conceito e as ferramentas úteis ao planejamento operacional, objetivando a verificação do seu desenvolvimento no setor de compras de uma distribuidora de medicamentos. A metodologia utilizada no trabalho consiste em um estudo de caso sobre o desenvolvimento do planejamento operacional no respectivo setor, sendo que a coleta de dados foi realizada através de dados primários e secundários, havendo também a análise da bibliografia pertinente ao assunto.

A partir do estudo de caso realizado, identificou-se o desenvolvimento de um planejamento operacional caracterizado pela informalidade e centralização relativa ao nível gerencial do setor de compras estudado.

Apesar da informalidade e centralização no desenvolvimento do planejamento operacional, verifica-se a utilização do plano de ação 5W2H e do ciclo PDCA para o respectivo desenvolvimento, havendo convergência com grande parte do conteúdo proposto pela base teórica estudada.

Com isso, os resultados observados denotam que o atual planejamento operacional vem sendo eficaz nos últimos anos para o setor de compras estudado. No entanto, foram feitas propostas para a implementação de análises de risco e formalização dos planos operacionais, objetivando a minimização de vulnerabilidades e o desenvolvimento de um planejamento que direcione o nível operacional de uma maneira mais explícita.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Operacional. Planejamento Tático. Planejamento Estratégico. Ferramentas Úteis. Setor de Compras. Informalidade.

ABSTRACT

This work has as main objective to discuss the concept and useful tools to operational planning, aiming at checking that developed in the purchasing department of a distributor of drugs. The methodology used in the work is a case study on the development of operational planning in their sector, and the data collection was carried out through primary and secondary data, there is also the analysis of the relevant literature to the subject.

From the conducted case study, it was possible to identify the development of an operational planning characterized by the relative informality and centralization at the tactical level of the studied purchasing department.

Despite the informality and centralization in the development of operational planning, there is the use of 5W2H action plan and the PDCA cycle to their development, with convergence with much of the content proposed by the theoretical basis studied.

The observed results show that the current operational planning has been effective in recent years to study the purchasing department. However, proposals have been made for the implementation of risk analysis and formalization of operational plans, aiming at minimizing vulnerabilities and the development of a plan that directs the operational level in a more explicit way.

KEYWORDS: Operational Planning. Tactical Planning. Strategic Planning. Useful Tools. Purchasing Department. Informality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo PDCA.....	22
Figura 2 - 5W2H	24
Figura 3 - Organograma da Empresa	31
Figura 4 - Estrutura do Setor de Compras.....	33
Figura 5 - Correlação: 5w2h e Planejamento Operacional.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - FMEA: Escala de Severidade.	25
Tabela 2 - fmea: Escala de Ocorrência.....	26
Tabela 3 - fmea: Escala de Detecção.	27
Tabela 4 - Porte de empresa	30
Tabela 5 - Análise de Desempenho de Compradores e Auxiliares.	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2.1. Objetivo Geral	13
2.2. Objetivos específicos.....	13
3. METODOLOGIA.....	14
4. BASE TEÓRICA	15
4.1. Planejamento Estratégico	15
4.2. Planejamento Tático	16
4.3. Planejamento Operacional.....	17
4.3.1. Análise dos Objetivos	18
4.3.2. Planejamento das Atividades e do Tempo.....	18
4.3.3. Planejamento dos Recursos	19
4.3.4. Avaliação dos Riscos.....	20
4.3.5. Meios de Controle.....	20
4.4. Ferramentas Úteis ao Planejamento Operacional	21
4.4.1. Ciclo PDCA	21
4.4.2. 5W2H.....	23
4.4.3. Failure Mode Effects Analysis (FMEA).....	24
4.5. Conclusões sobre a base teórica	27
5. ESTUDO DE CASO	29
5.1. Empresa Estudada.....	29
5.2. Planejamento Estratégico e Tático da Empresa.....	30
5.3. Planejamento Operacional da Empresa.....	32
5.4. Estrutura e Planejamento Operacional do Setor de Compras	32
5.4.1. Estrutura do Setor de Compras.....	33
5.4.2. Operação do Setor de Compras	34
5.4.2.1. Função Operacional do Comprador	34
5.4.2.2. Função Operacional do Auxiliar de Compras	36
5.4.3. Planejamento Operacional do Setor de Compras.....	36
5.4.3.1. Métodos e Ferramentas Utilizados no Desenvolvimento do Planejamento Operacional no Setor de Compras	37

5.4.3.2 – Análise Crítica Sobre o Método Utilizado no Planejamento Operacional do Setor de Compras	40
5.5. Propostas ao Método de Planejamento Operacional do Setor de Compras	43
5.5.1. Proposta para a Avaliação dos Riscos	43
5.5.2. Proposta de Formalização do Planejamento Operacional	44
6. CONCLUSÕES.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho dedica-se ao estudo do planejamento operacional e aborda a utilização de ferramentas úteis ao seu desenvolvimento, visando apresentar os principais conceitos que estão na base deste nível de planejamento, e verificar sua utilização na prática.

De modo geral, o planejamento operacional vem ao encontro às diretrizes estratégicas das organizações, fundamentando-se no desenho de ações com a intenção de colaborar, por meio de planos operacionais, para o alcance de metas organizacionais colocadas pelo planejamento estratégico e que são eventualmente desdobradas pelo planejamento tático.

O trabalho está estruturado em capítulos, sendo que o objetivo geral e objetivos específicos do estudo são apresentados no segundo capítulo. O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para a pesquisa, dando sequência ao quarto capítulo que apresenta toda a base teórica utilizada no estudo.

O quinto capítulo do presente trabalho aborda o estudo de caso realizado, bem como suas análises e propostas. Já no sexto e último capítulo é feita a conclusão, apresentando o fechamento do trabalho.

Com isso, o trabalho buscou uma interação entre a conceituação teórica e o desenvolvimento do planejamento operacional na prática, fomentando utilizações explícitas nas operações das organizações, buscando demonstrar a relevância de se estabelecer procedimentos e rotinas planejadas nas operações dos diferentes setores de uma organização.

2. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.1. Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo geral discutir o conceito e as ferramentas úteis ao planejamento operacional e verificar como este é desenvolvido no setor de compras de uma distribuidora de medicamentos.

A partir da verificação entre o conhecimento teórico e o desenvolvimento na prática, será possível identificar os pontos convergentes e divergentes entre a base teórica e o planejamento operacional desenvolvido pela respectiva distribuidora.

2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Dissertar sobre o conteúdo teórico pertinente ao planejamento operacional, assim como as ferramentas e instrumentos propostos para sua operacionalização;
- Caracterizar a empresa em estudo, com ênfase no setor de compras;
- Identificar e analisar o atual processo de planejamento estratégico, tático e operacional utilizado pela empresa em estudo;
- Analisar os pontos convergentes e divergentes entre a base teórica do planejamento operacional e como este é desenvolvido no setor de compra da empresa estudada;
- Propor possíveis melhorias a forma como é realizado o planejamento operacional utilizado.

3. METODOLOGIA

A proposta metodológica deste trabalho se dará em duas frentes: a) conceituação da teoria e identificação das ferramentas de planejamento operacional; e b) Estudo de caso no setor de compras de uma empresa privada, objetivando identificar a aplicabilidade do referido planejamento dentro das especificidades do respectivo setor.

Os conceitos relativos ao planejamento operacional serão abordados visando apresentar a base do respectivo planejamento, bem como as ferramentas que são utilizadas em sua formulação e aplicação. Nesta etapa buscar-se á explicitar as finalidades do planejamento em questão e seus desdobramentos sobre as operações de um setor.

A verificação do planejamento operacional se dará no contexto de um caso específico. O estudo de caso é um método de pesquisa empírico que busca investigar fenômenos dentro de um contexto real, quando as relações entre contextos e fenômenos não são claramente definidas (YIN, 2001).

Os dados utilizados para o presente estudo de caso, como colocado por Roesch (1999), serão divididos em primários e secundários, sendo que os dados primários referem-se aos dados coletados pelo pesquisador, ao passo que os dados secundários referem-se a dados que não foram coletados pelo pesquisador, como por exemplo: documentos, bancos de dados, relatórios e arquivos.

O estudo de caso foi realizado no setor de compras da Comercial Cirúrgica Rioclarense que atua na distribuição de medicamentos e produtos para a saúde, possuindo sua matriz na cidade de Rio Claro - SP. A respectiva empresa possui uma estrutura familiar, sendo que a proximidade com os acionistas da empresa colaborou positivamente para sua escolha como objeto de estudo do presente trabalho.

A aplicação do respectivo estudo, bem como o levantamento de dados e informações, foi realizado através de reuniões mensais com o gerente de compras da empresa, o qual representa o nível tático relativo ao setor em questão, e visitas semanais dentro do respectivo setor, objetivando coletar informações sobre as operações.

Com isso, o estudo de caso terá como premissa a identificação do planejamento operacional que é desenvolvido no setor de compras em questão e a utilização de ferramentas que auxiliam no respectivo desenvolvimento.

4. BASE TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a base teórica que suporta os principais conceitos abordados pelo presente trabalho.

Os itens a seguir abordaram os conceitos sobre o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, bem como as ferramentas que podem ser utilizadas no desenvolvimento dos respectivos planos.

4.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico, segundo Oliveira (2002, p. 48):

“[...] é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. [...]”.

Para Bateman e Snell (2009, p.117) o planejamento “[...] é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão o futuro [...]”.

Toda organização possui um planejamento estratégico, seja ele formal ou informal. Neste sentido, muitas vezes as estratégias ficam implícitas e na informalidade. (Maximiano, 2009). Esta situação é bastante comum quando tratamos de pequenas e médias empresas, uma vez que há uma tendência de “concentração” da orientação estratégica na mente dos líderes.

A missão, visão e valores de uma organização possuem uma estreita relação com o seu planejamento estratégico, em função de representarem o escopo da empresa.

Segundo Tavares (2000, p. 181) “[...] a missão, a exemplo do que ocorre com o negócio e a visão, serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir os objetivos e ajudar na escolha das decisões estratégicas [...]”.

Segundo Oliveira (2005, p. 88):

“[...] Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser [...]”.

Por fim, segundo Tavares (2000, p.305) “[...] os valores consistem na colocação em prática da ética. Práticas organizacionais éticas têm origens em valores éticos. Os valores possuem sua essência na filosofia organizacional [...]”.

É com base neste direcionamento estratégico mais macro, ilustrado pela missão, visão e valores da organização, que se definem os objetivos estratégicos. Os objetivos colocados pelo planejamento estratégico são desdobrados aos níveis tático e operacional. Em linhas gerais, entende-se que os objetivos táticos e operacionais detalham os objetivos estratégicos criando base para a implementação de processos e atividades no âmbito organizacional. Enquanto geralmente a alta cúpula da empresa é responsável por formular, implementar e fazer a gestão do planejamento estratégico da empresa (OLIVEIRA, 2002), os níveis tático e operacional ficam sob a responsabilidade do nível gerencial.

Contudo, nem sempre a divisão entre o planejamento estratégico, tático e operacional ocorre de maneira estruturada. Em algumas organizações, principalmente em empresas pequenas que não possuem uma estruturação de processos, as atividades operacionais, táticas e estratégicas são centralizadas, havendo um planejamento mais informal ou processos não estruturados, não existindo uma divisão clara entre os diferentes níveis.

4.2. Planejamento Tático

Segundo Oliveira (2006, p.48) “[...] o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico [...]”.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento tático atua sobre partes específicas da organização, que podem ser um departamento ou área. Trabalha com a perspectiva de médio prazo e é desenvolvido pelo nível gerencial da organização.

Em função do planejamento tático fundamentar sua atuação sobre setores específicos, diferente do planejamento estratégico que atua sobre a organização como um todo, ele acaba trabalhando com ações e estratégias que impactam a organização em pontos específicos.

No planejamento tático são planejadas e definidas as ações que vão buscar atender as metas e estratégias determinadas pelo planejamento estratégico. Segundo Antonioli e Da Graça (2004), no nível do planejamento tático os riscos são menores do que no planejamento estratégico e há um maior controle sobre os mesmos.

Contudo, o planejamento tático é considerado importante por ser o intermediador entre planejamento estratégico e operacional das organizações.

4.3. Planejamento Operacional

A execução das estratégias e táticas da organização depende estritamente de sua operacionalização por meio de processos e atividades. Os referidos processos e atividades são representados no nível do planejamento operacional, que é evidenciado por meio do conhecimento explícito representado por documentos escritos, normas, manuais ou políticas estabelecidas. (OLIVEIRA, 2006).

O planejamento operacional atua no curto prazo, fundamentando-se nas operações organizacionais rotineiras e na otimização dos resultados e processos, conforme as normas e procedimentos postulados pela organização (Chiavenato, 2004).

É no nível do planejamento operacional que se formula o plano de ação da organização, que contém a previsão das atividades e a base para seu monitoramento. (OLIVEIRA, 2006).

O planejamento operacional é auxiliado por ferramentas administrativas como cronogramas, orçamentos e organogramas. (Maximiano, 2009). Estas ferramentas corroboram para a padronização de ações operacionais que buscam atingir os objetivos e metas colocados.

O processo do planejamento operacional, segundo Maximiano (2009, p.160) é composto, principalmente, pelas seguintes etapas:

- I. Análise dos objetivos
- II. Planejamento das atividades e do tempo
- III. Planejamento dos recursos
- IV. Avaliação dos riscos
- V. Previsão dos meios de controle

A seguir cada uma destas etapas é detalhada:

4.3.1. Análise dos Objetivos

Segundo Maximiano (2009, p.160) “[...] A identificação dos objetivos é o ponto de partida para a elaboração dos planos operacionais. [...]”. A partir da identificação dos objetivos que são definidos pelos planos estratégicos e táticos, é possível direcionar os esforços operacionais para processos e atividades que buscam alcançar resultados e metas que vem ao encontro das diretrizes macro da organização.

Pode-se dizer que o planejamento operacional quebra os objetivos em objetivos estratégicos ou táticos em objetivos menores que são traduzidos em metas atividades e rotinas.

As metas são a especificação dos objetivos, quantificados e organizados em um espaço temporal Kotler (1998). Com isso, as metas acabam sendo formas de acompanhar os objetivos estabelecidos.

4.3.2. Planejamento das Atividades e do Tempo

As atividades a serem desenvolvidas são desenhadas a partir da tradução dos objetivos da etapa anterior e das experiências das pessoas envolvidas nos processos organizacionais, refletidas em seu conhecimento acumulado.

Após a identificação das atividades é necessária à programação das mesmas. A respectiva programação consiste no seu sequenciamento ao longo do tempo, visando ordenar as atividades em uma disposição ótima em termos de eficiência.

O desenvolvimento da programação das atividades depende da estimativa de duração das mesmas e da decisão sobre seu sequenciamento. O resultado da respectiva programação reflete em um programa de trabalho pautado em metas atreladas a calendários que estão ligados a cronogramas e tabelas de acompanhamento e controle.

Segundo Chiavenato (2010), os cronogramas “Consistem em planos que correlacionam duas variáveis: tempo e atividades que devem ser executadas ou realizadas”.

O cronograma é a representação gráfica do tempo gasto com a realização de um trabalho, considerando as atividades a serem realizadas. O cronograma é utilizado no gerenciamento e controle, proporcionando a identificação do andamento das atividades.

Para Berkun (2008, p. 35), “[...] a finalidade de um cronograma é estimular todas as pessoas que contribuem para um projeto a ver seus esforços como parte de um todo e a se empenhar para que todas às peças funcionem [...]”.

Em linhas gerais, a programação das atividades e o seu sequenciamento possuem extrema importância em função de estabelecer as prioridades e definir pontos de início e término das ações. (Maximiano, 2009).

4.3.3. Planejamento dos Recursos

O planejamento dos recursos tem como principal objetivo conseguir atender as futuras demandas com eficácia, buscando reduzir riscos e as possibilidades de ocorrerem imprevistos. Muitas vezes não é possível reduzir em grande escala os riscos e em função disto o mapeamento das vulnerabilidades acaba sendo um elemento essencial.

No desenvolvimento do planejamento operacional, bem como no desenvolvimento das atividades que estão inseridas no respectivo planejamento, é necessário identificar os recursos que serão demandados para a viabilidade das atividades. Os recursos a serem identificados variam entre mão de obra, materiais, serviços, e outras variáveis de custo e investimento que são necessárias, tendo em vista as particularidades de cada ação ou contexto.

4.3.4. Avaliação dos Riscos

Segundo Maximiano (2009, p.169) “[...] Riscos são eventos ou condições que afetam a realização ou resultado das atividades, podendo ameaça-las. [...]”. Partindo-se da condição de que o risco é uma possibilidade de ocorrência de um evento, é de grande relevância que haja um conhecimento dos referidos riscos e se possível um acompanhamento sobre como evoluem.

Os riscos acabam sendo um fator decisivo e limitante em relação às tomadas de decisões, estando também intimamente relacionados ao conceito de custo de oportunidade.

A identificação dos riscos é fundamentada sobre os objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico e planejamento tático, mas sofre grande influência da programação e alocação de recursos definidos nas fases anteriores do planejamento operacional.

O domínio sobre os riscos, ou mesmo um mapeamento consistente é capaz de fomentar tomadas de decisão com maior confiança e acurácia, colaborando para um cenário operacional com maior estabilidade e segurança.

Uma ferramenta útil para o mapeamento dos riscos é o Failure Mode Effects Analysis (FMEA), sendo que por meio de indicadores de ocorrência, severidade e detecção, é possível mapear os riscos e seus níveis de impacto nas operações. A respectiva ferramenta terá um maior detalhamento no decorrer deste estudo.

4.3.5. Meios de Controle

O planejamento das operações deve manter um grande foco sobre os meios de controle. Tais meios são essenciais, segundo Maximiano (2009), para a produção e utilização de dados e informações que objetivam as tomadas de decisão relativas a atividades e objetivos operacionais.

Com isso, o conceito de controle vai além do seu popular significado associado à fiscalização. Devido ao desenvolvimento de análises e informações que orientam os tomadores de decisão, o controle acaba beneficiando a gestão da operação pautada em possíveis decisões que promovem a melhoria contínua dos processos operacionais, havendo também a atividade fiscalizadora que procura manter padrões operacionais e de desempenho.

A previsão dos meios de controle deve ser realizada antes das operações serem executadas. Com isso, a respectiva previsão baseia-se em estimativas e visões sobre indicadores que podem auxiliar na mensuração dos resultados dos processos, no intuito de que sejam obtidos resultados satisfatórios. Ou seja, a definição dos “indicadores” que serão monitorados deve ser feita no início do planejamento.

4.4. Ferramentas Úteis ao Planejamento Operacional

No nível do planejamento operacional, no qual se desenvolvem planos que objetivam a operacionalização das atividades que visam atingir as metas e objetivos da organização, há uma grande necessidade relativa a organização, metas, prazos e controles. Segundo Campos (1992, p.29) “[...] uma organização qualquer, encarregada de atingir um determinado objetivo, necessita planejar e controlar as atividades a ela relacionadas [...]”. Para isso, há uma grande demanda por ferramentas que objetivam ordenar ou organizar as referidas atividades.

Existem ferramentas diversas que visam proporcionar maior eficiência no desenvolvimento de atividades de gestão. Contudo, serão apresentadas a seguir algumas ferramentas que são comumente utilizadas no nível do planejamento operacional e que serão verificadas, em relação a seu uso, no estudo de caso do presente trabalho.

4.4.1. Ciclo PDCA

O ciclo PDCA objetiva controlar e atingir resultados eficazes nas atividades de uma organização. O ciclo PDCA padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos, e facilita o entendimento da informação. (AGOSTINETTO, 2006).

O ciclo PDCA é uma ferramenta que foi criada por William Edwards Deming e, é composta por quatro etapas.

Segundo Campos (1992, p. 41), “o método do PDCA compõe o conjunto de ações em sequência dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem as siglas”:

- Planejamento (P) – Consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e estabelecer também a maneira ou o método para atingir as metas propostas.

- Execução (D) – Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para a verificação do processo.
- Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada.
- Atuação Corretiva (A) – Esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correlações definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer. (CAMPOS, 1992).

A figura a seguir apresenta o ciclo PDCA de forma esquemática:

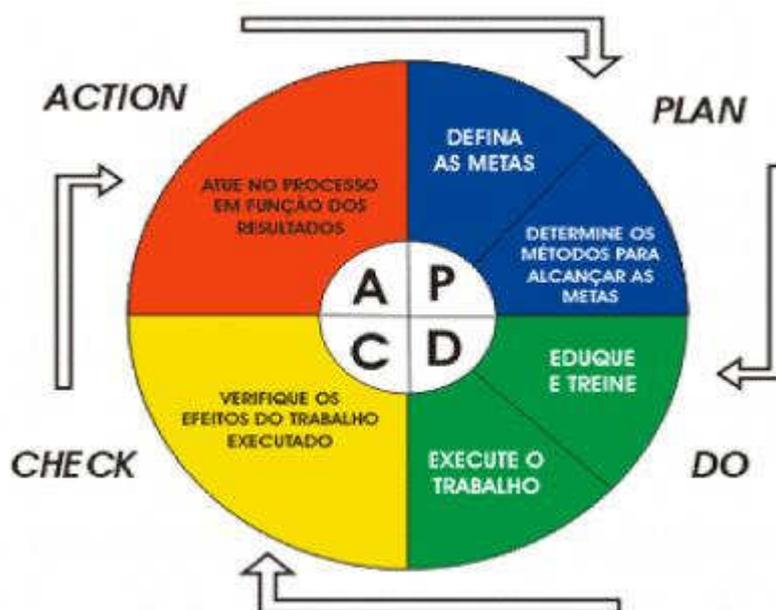


FIGURA 1 - Ciclo PDCA.

Fonte: Campos,1996, p.266.

O ciclo PDCA pode ser aplicado ao planejamento operacional objetivando o planejamento dos recursos e operações, execução de atividades, controles e ações corretivas, buscando atingir metas e estabelecer processos. Entende-se, neste sentido, que o ciclo PDCA reproduz de certa forma o passo-a-passo do planejamento operacional apresentado na seção anterior, tendo como propósito sistematizar e facilitar sua execução.

4.4.2. 5W2H

A ferramenta 5w2h objetiva orientar ações que devem ser implementadas no âmbito organizacional. A ferramenta possui um caráter gerencial, sendo aplicada sobre as equipes de aprimoramento no planejamento e condução de suas atividades, buscando identificar responsabilidades e ações de modo organizado para a execução das respectivas atividades. (OLIVEIRA, 1996).

Segundo Oliveira (1996) para a rápida identificação dos principais elementos necessários à implementação de um projeto, todo plano de ação deve estar estruturado com base nos seguintes elementos, os quais originam o nome 5W2H:

Why – Porque deve ser executada a tarefa ou projeto (justificativa);

What – O que será feito (etapas);

Where – Onde cada tarefa será executada (local);

When – Quando cada uma das tarefas devera ser executada (tempo);

Who – Quem realizará as tarefas (responsabilidade);

How – Como deverá ser realizada cada etapa (método);

How much – Quanto custará cada etapa do projeto (custo).

Abaixo segue a ferramenta 5w2h estruturada em um diagrama de árvore:

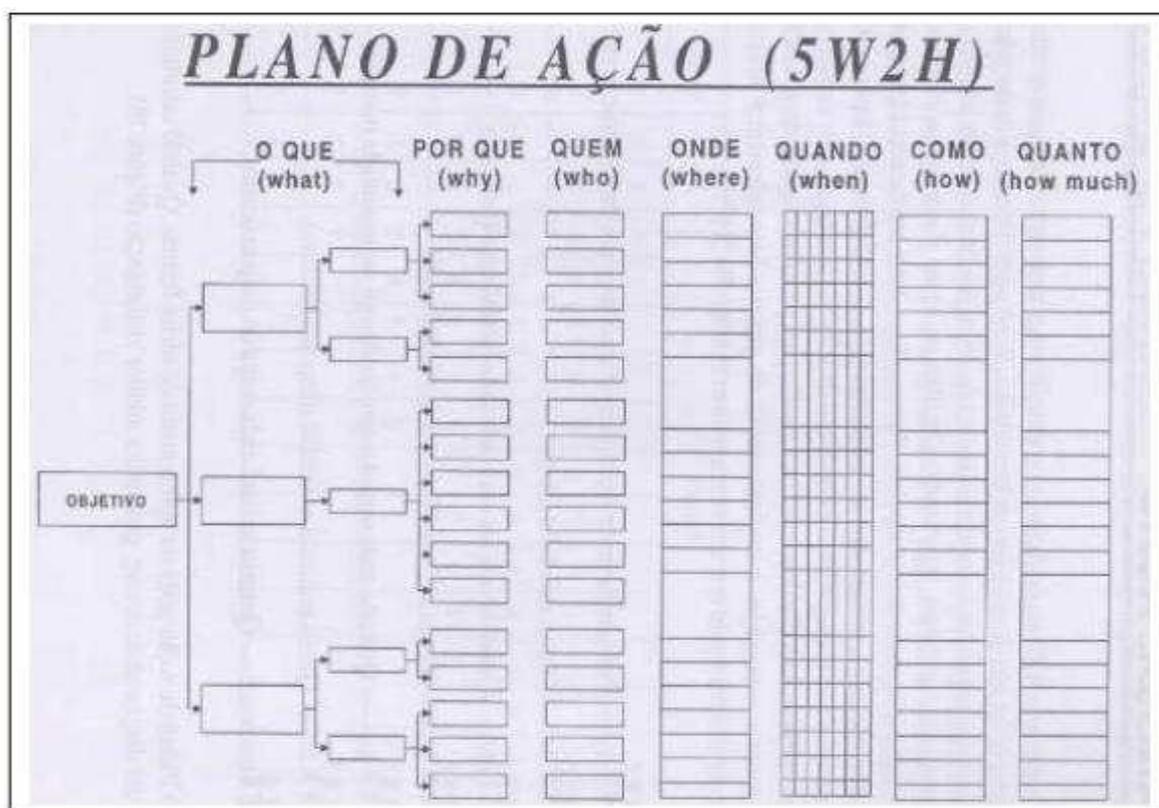


FIGURA 2 - 5W2H

Fonte: Oliveira (1996, p. 114)

4.4.3. Failure Mode Effects Analysis (FMEA)

Segundo Palady (2004, p.5), “FMEA é uma ferramenta para prognóstico de problemas” e também o “FMEA é um procedimento para desenvolvimento e execução de projetos, processos ou serviços, novos ou revisados”.

Já para os autores Stamatis (2003) e Helman (1995), a FMEA é uma ferramenta utilizada para identificar, minimizar e eliminar falhas conhecidas ou potenciais, de sistemas, processos, projetos, produtos e prestação de serviços, antes que estas atinjam o cliente e a empresa.

O FMEA tem sido utilizado em diversas áreas, como no suporte ao gerenciamento de riscos em serviços hospitalares (PAPARELLA, 2007; REID, 2005) e avaliação de riscos relacionados à estratégia de terceirização (WELBORN, 2007).

Segundo Leal, Pinho e Almeida (2006) existem três índices utilizados no FMEA para definir as prioridades das falhas, sendo: índice de ocorrência, índice de severidade e índice de detecção. “A ocorrência define a frequência da falha, enquanto a severidade corresponde à gravidade do efeito da falha. A detecção é a habilidade para detectar a falha antes que ela atinja o cliente” (LEAL; PINHO; ALMEIDA, 2006).

O índice de severidade representa a gravidade da falha. Este indicador é representado por uma escala de um a dez, onde um significa que a falha é pouco grave e dez significa que a falha é muito grave. A tabela 1 apresenta a escala desenvolvida por Palady (1997):

Severidade	Grau
Efeito não percebido pelo cliente	1
Efeito bastante insignificante, percebido pelo cliente; entretanto, não faz com que o cliente procure o serviço	2
Efeito insignificante, que perturba o cliente, mas não faz com que procure o serviço	3
Efeito bastante insignificante, mas perturba o cliente, fazendo com que procure o serviço	4
Efeito menor, inconveniente para o cliente; entretanto, não faz com que procure o serviço	5
Efeito menor, inconveniente para o cliente; fazendo com que o cliente procure o serviço	6
Efeito moderado, que prejudica o desempenho do projeto levando a uma falha grave ou uma falha que pode impedir a execução das funções do projeto	7
Efeito significativo, resultando em falha grave; entretanto, não coloca a segurança do cliente em risco e não resulta em custo significativo da falha	8
Efeito crítico que provoca a insatisfação do cliente, interrompe as funções do projeto, gera custo significativo da falha e impõe um leve risco de segurança (não ameaça a vida nem provoca incapacidade permanente) ao cliente	9
Perigoso, ameaça a vida ou pode provocar incapacidade permanente ou outro custo significativo da falha que coloca em risco a continuidade operacional da organização	10

TABELA 1 - FMEA: Escala de Severidade.

Fonte: Palady (1997).

O nível de ocorrência é a estimativa de ocorrer uma falha. Esse indicador é representado por uma escala de um a dez, onde o grau um significa que a probabilidade de ocorrência é pequena e dez significa que a probabilidade de ocorrência é grande. A tabela 2 apresenta a escala proposta por Palady (1997):

Escala de Ocorrência	Percentual	Grau
Extremamente remoto, altamente improvável	Menos de 0,01%	1
Remoto, improvável	0,11 - 0,20	2
Pequena chance de ocorrência	0,210 - 0,60	3
Pequeno número de ocorrências	0,610 - 2,00	4
Espera-se um número ocasional de falhas	2,001 - 5,00	5
Ocorrência moderada	5,001 - 10,00	6
Ocorrência frequente	10,001 - 15,00	7
Ocorrência elevada	15,001 - 20,00	8
Ocorrência muito elevada	20,001 - 25,00	9
Ocorrência certa	Mais de 25%	10

TABELA 2 - FMEA: Escala de Ocorrência.

Fonte: Palady (1997).

O indicador de detecção é uma avaliação quanto à capacidade de identificação das causas. Segundo Lafraia (2001), é o índice que avalia a probabilidade de detecção da falha antes que ela seja percebida pelo cliente. Normalmente, o grau de detecção é definido em uma escala de um a dez, onde o grau um significa que a probabilidade de detectar o modo de falha com os controles atuais é garantido, e grau dez significa que a probabilidade de detectar o modo de falha com os controles atuais é nulo. A tabela a seguir apresenta a escala proposta por Palady (1997):

Escala de Detecção	Grau
Sistema de revisão de projeto bastante eficaz, programas amadurecidos de qualidade e confiabilidade, controles de processo estado da arte	1
Revisões de projeto eficazes, implementação de programas de qualidade e confiabilidade, controles de processo altamente automatizados	2
Ênfase nas revisões de projeto, programas de qualidade totalmente desenvolvidos e implementados, treinamento em andamento e implementação parcial de programas de confiabilidade, processo automatizado para a maioria das operações	3
Programa de qualidade em vigor, conscientização da confiabilidade, sem um programa formal, revisões de projeto parcialmente implementadas, um mix de controles de processo automatizados e com intervenção humana	4
Programa de qualidade desenvolvidos mas ainda não totalmente implementados, ausência de revisão formal de projeto, alguns controles de processo automatizados, dependendo da adesão aos procedimentos operacionais	5
Implementação dos estágios iniciais do programa de qualidade, poucos controles de processo automatizados, implementação parcial de procedimentos operacionais	6
Implementação parcial dos métodos de qualidade, planos de inspeção de amostras e auditorias aleatórias, 100% de inspeção	7
Totalmente dependente da auto-inspeção do operador com inspeção periódica do controle de qualidade, métodos de qualidade não implementados, ausência de procedimentos formais	8
Totalmente reativo aos problemas identificados durante a fabricação, ausência de programas formais, alguma conscientização da qualidade do produto	9
Ausência de sistemas implementados, nenhuma conscientização da qualidade, definição inconsistente da qualidade do produto - baseada em julgamento individual	10

TABELA 3 - FMEA: Escala de Detecção.

Fonte: Palady (1997)

Multiplicando o valor encontrado nos indicadores apresentados anteriormente, é possível chegar ao valor do risco referente a fatores que compõem um produto ou processo (MADDOX, 2005).

4.5. Conclusões sobre a base teórica

Este capítulo fez uma breve análise sobre o planejamento nos níveis estratégicos, táticos e operacionais das organizações. Neste contexto, o principal foco deste trabalho está na

importância do desenvolvimento do planejamento operacional, apresentando a relevância da existência de um processo de desenvolvimento composto por etapas claras e específicas a serem seguidas, como citado pelo modelo proposto por Maximiano (2009). O respectivo modelo apresenta, além das etapas processuais a serem seguidas para o desenvolvimento do planejamento operacional, também os benefícios que podem ser alcançados por meio do desenvolvimento de cada etapa.

Completamente, o capítulo apresenta algumas ferramentas úteis ao desenvolvimento do planejamento operacional. As respectivas ferramentas possuem aplicações diversas, como a utilização no desenvolvimento de produtos, processos de produção, processos de qualidade.

Isto posto, o próximo capítulo tem como objetivo discutir a aplicação das etapas do planejamento operacional e de suas ferramentas em um estudo de caso.

5. ESTUDO DE CASO

Este capítulo discute a aplicação do planejamento operacional e de suas ferramentas na Comercial Cirúrgica Rioclarense, aprofundando a análise sobre o setor de compras da organização.

O capítulo é composto por itens que analisam de forma individual as características da empresa e dos planejamentos realizados nos níveis estratégico, tático e operacional. Havendo também sugestões que possam ajudar na melhoria dos planos operacionais.

5.1. Empresa Estudada

A empresa colocada como objeto de estudo chama-se Comercial Cirúrgica Rioclarense, foi inaugurada em 1992, em Rio Claro – SP, e atua na distribuição de medicamentos e produtos para a saúde. Sua matriz se localiza na própria cidade de Rio Claro.

Em 2005, a empresa inaugurou sua filial em Belo Horizonte – MG para melhor atender o mercado nacional. Em 2009 é inaugurado seu centro de distribuição na cidade de Poços de Caldas, em função dos planos estratégicos da organização.

A Comercial Cirúrgica Rioclarense tem como missão “Atender o mercado brasileiro do setor público e privado, buscando atendimento rápido, com qualidade de serviços. visando a satisfação de todas as pessoas envolvidas com a empresa” Comercial Cirúrgica Rioclarense (2015).

A partir de sua missão, a distribuidora possui uma visão de “Ser líder em distribuição do setor público de medicamentos buscando o desenvolvimento no seguimento de produtos para saúde e liderar a distribuição para hospitais e clínicas”, Comercial Cirúrgica Rioclarense (2015).

Os valores da organização em questão fundamentam-se na “Integridade; Respeito às pessoas; Crescimento sustentável; Busca da excelência; Empreendedorismo; Ousadia; Orgulho de ser Rioclarense”, disponível em Comercial Cirúrgica Rioclarense (2015).

Além de buscar a excelência e liderança de mercado, a referida distribuidora possui grande representatividade no mercado de distribuição de medicamentos e produtos para a saúde em nível nacional. A empresa apresenta um faturamento bruto anual acima de R\$ 300.000.000,00 e atua em quase todos os estados do país.

Sobre o número de colaboradores, atualmente a empresa possui 460 funcionários diretos trabalhando na organização, considerando a matriz e suas duas filiais.

Em relação ao porte da empresa, a distribuidora é considerada de grande porte segundo a classificação do BNDES. A classificação de porte de empresa adotada e aplicável a todos os setores está resumida na tabela 4 a seguir:

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

TABELA 4 - PORTE DE EMPRESA

Fonte: BNDES (2015)

5.2. Planejamento Estratégico e Tático da Empresa

A Comercial Cirúrgica Rioclarense, desde que iniciou suas atividades, vem crescendo e se desenvolvendo no mercado nacional, sendo que atualmente é uma referência em sua área de atuação.

Além do desenvolvimento e crescimento em relação ao mercado, a empresa cresceu exponencialmente em relação a suas operações, o que gerou muitas necessidades relativas a ferramentas, sistemas e mão de obra especializada para operacionalizar suas atividades. Com isso, a empresa vem sempre se atualizando em relação a novas tecnologias associadas a seus sistemas operacionais e profissionais especializados, objetivando prestar serviços com excelência, seja no âmbito interno ou externo a organização.

A distribuidora possui um planejamento estratégico que não é estruturado por meio de documentos ou processos formais. As diretrizes do respectivo planejamento são

definidas e atualizadas pelo presidente da empresa, o qual define as metas macro ligadas a faturamento, lucro líquido, marketshare e qualidade dos serviços.

A função desempenhada pelo presidente está atrelada à responsabilidade pela gestão da organização e coordenação da diretoria. O presidente toma decisões relativas ao planejamento estratégico, grandes promoções e grandes negociações.

No contexto citado, cabe ao presidente da empresa definir e informar aos diretores os objetivos e as metas anuais, bem como as estratégias de médio e longo prazo a fim de estabelecer o plano estratégico da empresa, o qual norteia as ações de todos os executivos e colaboradores da organização.

Na imagem a seguir é apresentado um organograma simplificado sobre a estrutura da empresa estudada:

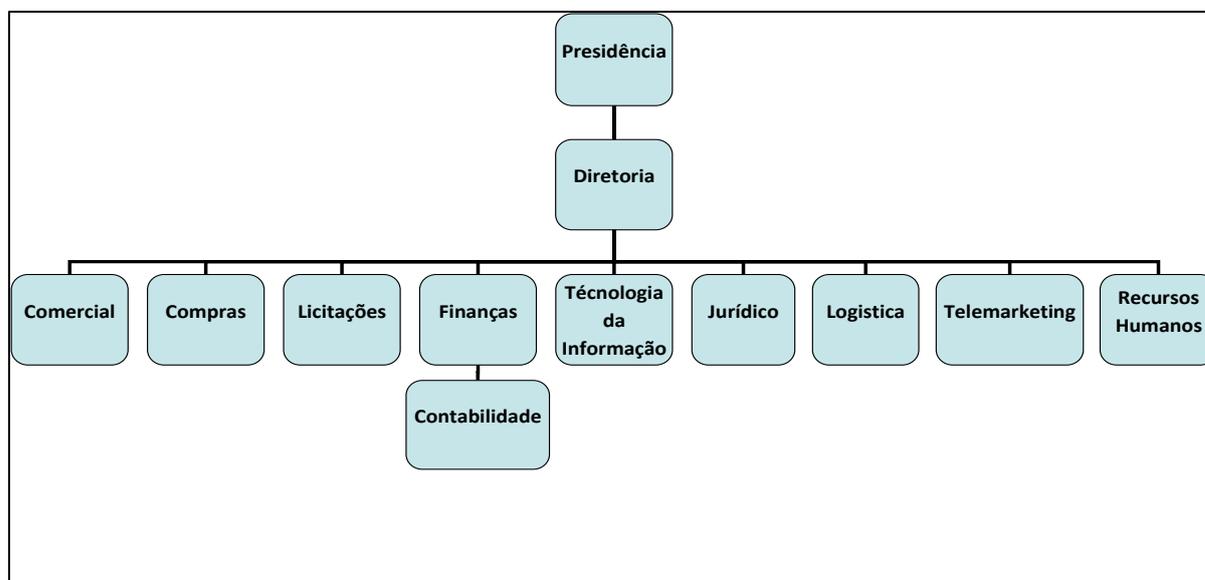


FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Fonte: Autoria própria

Com isso, é verificada a centralização do planejamento estratégico da organização no cargo presidencial, não havendo um processo formal relativo ao desenvolvimento do respectivo planejamento.

Posteriormente ao estabelecimento de objetivos e metas, as mesmas são oficializadas por meio de uma reunião e desdobradas aos níveis gerenciais. Isto ocorre todo início de ano, por meio de uma reunião e entrega de documentos que oficializam objetivos e metas para cada gerente.

Após o desdobramento das metas aos níveis gerenciais, os gerentes tornam-se responsáveis por analisar as macro metas que foram colocadas para eles e desdobrá-las em metas específicas para cada unidade e área da empresa, buscando por meio delas alcançar os objetivos e metas do planejamento estratégico.

5.3. Planejamento Operacional da Empresa

O planejamento operacional da Comercial Cirúrgica Rioclarense, de modo geral, fundamenta-se em planejar as atividades realizadas pelos funcionários de cada área da empresa, onde as operações são definidas, acompanhadas e controladas por meio dos gerentes. No entanto, a organização não possui um planejamento operacional formalizado através de documentos ou processos que oficialize e padronize o respectivo planejamento.

Toda a gestão, controle, fiscalização e operacionalização dos setores fica sob a responsabilidade dos gerentes, sendo que o desenvolvimento do planejamento operacional ocorre individualmente para cada área.

Com isso, verifica-se uma grande autonomia relativa ao desenvolvimento do planejamento operacional realizado pelos gerentes, isso devido ao desenvolvimento do planejamento ser fundamentado nas experiências gerenciais e nos recursos relativos às áreas.

5.4. Estrutura e Planejamento Operacional do Setor de Compras

Neste item será abordada a estrutura do setor de compras – foco do presente trabalho, sua operação e a identificação dos processos de planejamento operacional.

Na abordagem estrutural será apresentada a posição do setor na empresa, bem como a composição de funções no mesmo.

Em relação à estrutura operacional do setor de compras, serão abordadas as atividades operacionais sem um detalhamento aprofundado de todos os processos.

Já no planejamento operacional, vamos identificar a metodologia e procedimentos utilizados pela área.

5.4.1. Estrutura do Setor de Compras

O setor de compras da Comercial Cirúrgica Rioclarense fica alocado na matriz da empresa que esta localizada na cidade de Rio Claro.

O respectivo setor é responsável por comprar todos os produtos que são comercializados pela empresa, sendo os respectivos produtos destinados ao mercado público e privado. As operações do setor são divididas em duas frentes, onde uma frente atende ao mercado público e a outra o mercado privado.

A estrutura organizacional do setor de compras, considerando o ano de 2015, é composta por treze colaboradores, sendo um gerente, sete compradores e seis auxiliares de compras.

A composição da estrutura do setor está representada na figura a seguir:

Time de Compras			
Gerente: 1			
		Funcionários	Função
PRIVADO	Injetáveis	5	3 Compradores 2 Auxiliares
	Materiais e Descartáveis	3	1 Comprador 2 Auxiliares
PÚBLICO	Comprimidos, Bisnagas, Potes, e etc	5	3 Comprador 2 Auxiliares

FIGURA 4 - Estrutura do Setor de Compras.

Fonte: Autoria própria.

O setor de compras interage com todos os outros setores da empresa, influenciando e sendo influenciado nas tomadas de decisões. Deste modo, verifica-se uma grande importância sobre a atividade de compras, já que não basta apenas comprar, é preciso comprar bem, procurando obter o maior número de vantagens possível focando também o custo benefício.

As atividades desenvolvidas pelo setor de compras impactam diretamente sobre os níveis de estoque. Ao respectivo setor compete à atividade de equilibrar a quantidade de materiais a serem comprados. Com isso, é importante que se consiga otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques (DIAS, 2005).

5.4.2. Operação do Setor de Compras

As operações do setor de compras estão divididas em duas vertentes, sendo o mercado público e o mercado privado. Desta forma, como apresentado na tabela 4, uma parte do time de funcionários trabalha com as cotações e compras destinadas a produtos para o mercado público e a outra parte sobre cotações e compras de produtos para o mercado privado.

Para realizar as cotações e compras destinadas aos mercados que a empresa atende, são realizadas algumas atividades operacionais que fazem parte da rotina dos compradores e seus auxiliares. O setor possui manuais, formalizados através de arquivos eletrônicos que estão disponíveis para o acesso dos funcionários do setor, nos quais constam as atividades operacionais. Os respectivos manuais são atualizados anualmente, objetivando a orientação operacional dos colaboradores para o desenvolvimento das principais atividades e procedimentos do setor. As respectivas atividades serão descritas nos itens a seguir.

5.4.2.1. Função Operacional do Comprador

Os compradores são responsáveis por operacionalizar a elaboração dos programas de aquisição e manutenção dos estoques de produtos destinados às vendas da empresa, buscando o menor preço possível, dentro dos padrões estabelecidos de prazo e qualidade dos produtos e serviços.

Para atender as demandas de relativas ao faturamento, os compradores operacionalizam as, principais, atividade a seguir:

I - Cotação: Pesquisar fornecedores de produtos e serviços através de coleta de preços, visando identificar: as melhores oportunidades de compras e desenvolver fontes alternativas de suprimentos.

II – Análise, negociação e compra: Analisar propostas, negociar preços e quantidades e efetuar compras com os fornecedores de sua carteira, buscando as melhores condições comerciais (preço, qualidade do produto, prazo de entrega, prazo de pagamento e prazo de validade).

III - Emissão de pedido de compra: Emitir pedidos de compra e encaminhá-los aos fornecedores, fazendo o acompanhamento do processo de entrega e cumprimento final de todas as condições negociadas.

IV - Gestão do prazo de validade do estoque: Realizar a gestão dos prazos de validade dos produtos estocados, objetivando giros de estoque que mantenham os produtos com prazos de validade de médio e longo prazo.

A respectiva gestão inclui interfaces com os times comerciais, buscando proporcionar informações técnicas sobre os produtos a fim de gerar estratégias comerciais.

V - Gestão do volume em estoque: Realizar a gestão dos volumes de produtos estocados, buscando necessidades de reposição, excedentes a serem transferidos para outros estoques ou necessidade de venda em curto prazo.

VI - Gestão de pedidos em aberto: Fazer o acompanhamento dos pedidos, visando assegurar seu recebimento no prazo estabelecido.

VII - Atualização da tabela de preços: Atualizar a tabela de preços dos produtos do comercializados pela empresa, repassando internamente as atualizações aos setores envolvidos (comercial e financeiro).

VIII - Solicitação e acompanhamento de processos licitatórios: Solicitar e realizar o acompanhamento das requisições para participar de processos licitatórios dos fornecedores da carteira de compras.

IX - Análise de nota fiscal recebida: Acompanhar a entrada das notas fiscais recebidas, auditando possíveis divergências entre os pedidos e as respectivas notas recebidas.

X - Visita a fornecedores: Realizar eventuais visitas aos fornecedores, objetivando a análise dos processos de fabricação, reuniões comerciais e eventos sociais, a fim de fortalecer os relacionamentos comerciais.

5.4.2.2. Função Operacional do Auxiliar de Compras

Os auxiliares de compras são responsáveis pela realização do follow-up dos pedidos de compra e pela inclusão e manutenção dos retornos obtidos junto aos fornecedores no sistema operacional da empresa e pelo auxílio aos compradores em suas atividades. Com isso, pode-se citar como as principais atividades dos respectivos auxiliares:

I - Follow-up de pedidos de compra: Realizar follow-up dos pedidos de compra com os fornecedores, bem como o controle dos prazos de faturamento e dos prazos de entrega.

II - Cadastrar e realizar a manutenção das informações no sistema de compras.

III - Auxiliar os compradores na inclusão, manutenção e eliminação dos pedidos em carteira de fornecedores.

IV - Emitir relatórios sobre eventuais falhas relacionadas a pedidos de compra, produtos ou estoque, auxiliando a análise dos compradores.

V – Acompanhar e auxiliar nas manutenções dos processos de transferências de produto de um estoque para outro.

5.4.3. Planejamento Operacional do Setor de Compras

O planejamento operacional do setor de compras fica sob a responsabilidade do nível gerencial do respectivo setor. No entanto, o planejamento operacional do setor de compras da empresa não possui uma estrutura formalizada por meio de documentos, registros

ou processos que pertençam aos fluxos e atividades da empresa, não havendo o estabelecimento de um padrão para o seu desenvolvimento.

Os objetivos e metas do planejamento estratégico da organização são desdobrados para o nível gerencial no começo do ano através de uma reunião, como comentado no item 5.2. Posteriormente ao recebimento de objetivos e metas, o gerente de compras é responsável por desenvolver o planejamento operacional do setor e desdobrar os objetivos macro e as metas macro para o time de compras através de micro metas para as operações do setor.

Nos item a seguir serão detalhados os métodos utilizados pelo nível gerencial do setor de compras para desenvolvimento do planejamento operacional, bem como as ferramentas que são utilizadas no respectivo desenvolvimento, havendo também uma discussão que visa comparar o método utilizado no planejamento em questão com os processos e passos propostos por Maximiano (2009) para o desenvolvimento do planejamento das operações.

5.4.3.1. Métodos e Ferramentas Utilizados no Desenvolvimento do Planejamento Operacional no Setor de Compras

O planejamento operacional no setor de compras, como comentado no item 5.3, é desenvolvido a partir de métodos arbitrados pelo gerente do setor em questão. Estes métodos representam os passos que são realizados pelo respectivo gerente para desenvolver planos que objetivam a implantação e manutenção de operações no setor.

No que tange o desenvolvimento do planejamento operacional, é verificado que o nível gerencial do setor de compras, a partir dos objetivos e metas colocadas pelo planejamento estratégico, começa a planejar quais deverão ser os micro objetivos e micro metas a serem alcançadas pelas operações dos compradores e auxiliares de compras para atingir os resultados esperados pelo nível estratégico da organização.

Para desenvolver o planejamento das operações, o gerente utiliza a ferramenta 5W2H, a qual foi comentada no item 4.4.2, que proporciona uma análise crítica sobre o planejamento das operações em relação ao que será feito, qual o motivo de se fazer, quem será o responsável, onde será feito, qual o cronograma de execução, como fazer cada atividade e quanto vai custar.

A respectiva ferramenta, em termos gerais, representa a metodologia de planejamento utilizada pelo nível gerencial para o desenvolvimento do planejamento

operacional do setor de compras. Os elementos contidos no 5W2H acabam representando toda a estrutura do planejamento em questão.

O desenvolvimento do planejamento das operações, a partir do 5W2H, é realizado por meio de arquivos eletrônicos do computador pessoal do gerente. Com a utilização da respectiva ferramenta no planejamento operacional, o gerente de compras passa a estruturar o respectivo planejamento de uma maneira clara e objetiva, apresentando as diretrizes do planejamento e sua abertura em relação às devidas justificativas do ponto de vista operacional, financeiro e temporal das atividades planejadas.

Após a aplicação do 5W2H o nível gerencial consegue definir as micro metas que serão desdobradas ao nível operacional. Dentro do desenvolvimento proposto pela respectiva ferramenta também se tem o mapeamento sobre o direcionamento das atividades para os compradores e auxiliares, acompanhado de um cronograma para cada atividade.

Além de utilizar o 5W2H para desenvolver o planejamento operacional, o nível gerencial do setor de compras também utiliza o ciclo PDCA, o qual foi comentado no item 4.4.1, como o planejamento do controle das atividades. O ciclo objetiva o controle das atividades quando implementadas e possíveis melhorias nas operações já existentes, buscando o aumento de eficiência e o atingimento das micro metas planejadas. O respectivo ciclo também apresenta relação com o planejamento dos meios de controle que é apresentado no modelo do planejamento operacional proposto por Maximiano (2009).

A utilização do ciclo PDCA pelo nível gerencial segue a mesma metodologia utilizada no planejamento das operações, onde o ciclo em questão é desenvolvido por meio de arquivos eletrônicos informais, não havendo nenhum registro nas bases de dados e bases de informações da empresa.

Para o acompanhamento de desempenhos, o gerente desenvolveu uma tabela, utilizando planilhas eletrônicas, que avalia o desempenho dos compradores e auxiliares de compras em relação às micro metas que são desdobradas. Esta tabela fundamenta-se em pontuar o desempenho dos funcionários através de indicadores. Os indicadores são aplicados mensalmente e as pontuações são utilizadas para avaliar o desempenho mensal dos colaboradores e também o desenvolvimento dos mesmos durante o ano.

Os indicadores avaliados pela tabela de desempenhos possuem diferentes pesos que variam em relação às prioridades que são estabelecidas pelo nível gerencial. A variação dos pesos sobre os indicadores fomenta a maior dedicação do colaborador para atingir resultados satisfatórios que sejam de maior relevância para atingir as micro metas que foram definidas pelo planejamento operacional.

A pontuação da tabela de desempenhos é atribuída pelo arbítrio do nível gerencial, onde o respectivo nível determina os pontos em função das entregas operacionais dos funcionários.

O conceito da tabela de desempenhos utilizada no setor de compras está representado com metas, pontuações e pesos ilustrativos pela tabela 6 a seguir:

Metas	Mês				
	Pontuação (0 à 10)	Peso (0 à 1)	Resultado	Resultado (%)	Resultado Esperado
X	8,00	0,5	4	80%	5
Y	6,00	0,3	1,8	60%	3
Z	7,00	0,2	1,4	70%	2
Resultado Total	-	-	7,2	72%	10

Tabela 5 - Análise de Desempenho de Compradores e Auxiliares.

Fonte: Autoria própria.

O cálculo do resultado das metas é feito através da multiplicação entre a pontuação atribuída a uma determinada meta e o peso atribuído a mesma meta. O resultado obtido gera um comparativo, em percentual, relacionado ao resultado esperado cujo representa o máximo resultado que poderia ser obtido. A partir da somatória dos resultados obtidos em cada meta se tem o resultado total do funcionário, em relação ao cumprimento de suas metas, no respectivo mês.

Com isso, é possível notar a existência de atividades que fazem parte do planejamento operacional proposto por Maximiano (2009). No entanto, o setor de compras não desenvolve o planejamento operacional através do estabelecimento de um processo que siga a ordem de todas as cinco etapas do planejamento operacional propostas pelo respectivo autor.

Apesar do setor de compras não desenvolver um planejamento operacional formalizado e totalmente em linha com a proposta de Maximiano (2009), o gerente do setor explicita o atingimento de metas, colocadas pelo planejamento estratégico, para o respectivo setor nos últimos anos, justificando a eficácia do atual método de planejamento das operações.

Por fim, o respectivo gerente reconhece a existência de oportunidades que podem gerar maior robustez ao desenvolvimento do planejamento operacional do setor de compras, havendo margens para otimizações e alterações que contribuam positivamente para as operações do setor.

5.4.3.2 – Análise Crítica Sobre o Método Utilizado no Planejamento Operacional do Setor de Compras

Este item faz uma análise comparando o desenvolvimento do planejamento operacional do setor de compras da distribuidora de medicamentos Comercial Cirúrgica Rioclarense com a proposta teórica apresentada por Maximiano (2009).

A partir da análise sobre a metodologia utilizada pelo gerente do setor de compras para o desenvolvimento do planejamento operacional, é possível identificar a utilização de ferramentas de gestão que podem ser aplicadas no desenvolvimento de um planejamento operacional. No caso são utilizados o 5W2H e o ciclo PDCA, como comentado no item 5.4.3.1, representando todo o planejamento operacional realizado no setor de compras.

Apesar do planejamento das operações não ser realizado formalmente através de registros internos da organização, não seguindo o desenvolvimento das etapas propostas pelo modelo de Maximiano (2009), há uma grande semelhança entre o respectivo modelo e a metodologia utilizada pelo gerente de compras. A referida semelhança, em maior parte, está contida na ferramenta 5W2H que é utilizada pelo respectivo gerente.

Os elementos que estruturam o plano de ação 5W2H acabam construindo um planejamento que tem grande relação com as três primeiras etapas do planejamento operacional proposto por Maximiano (2009). No diagrama a seguir foi feita uma correlação entre o respectivo modelo de planejamento operacional com o modelo do 5W2H proposto por Oliveira (1996) que é utilizado pelo gerente do setor de compras. A respectiva correlação objetiva apresentar quais etapas do planejamento operacional podem estar atreladas aos elementos do plano de ação utilizados no planejamento das operações do setor de compras da empresa estudada:

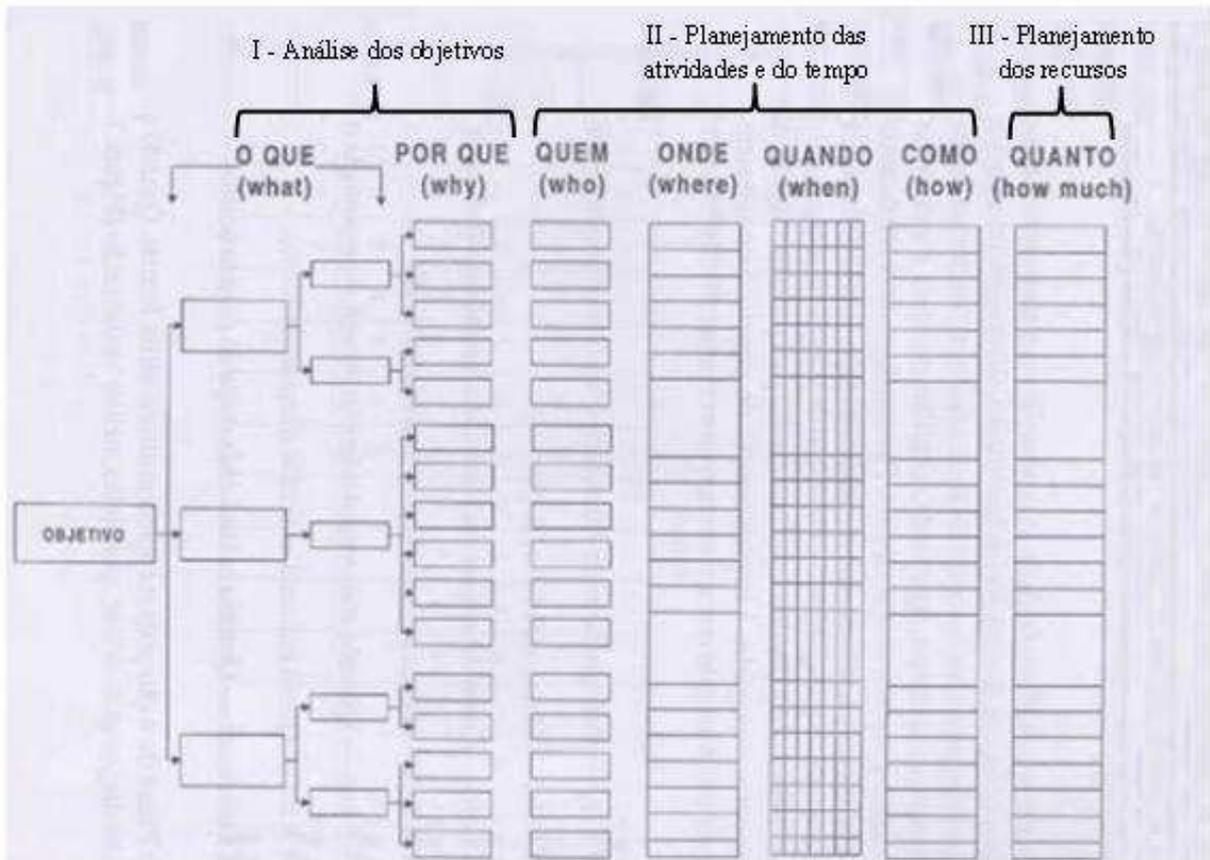


FIGURA 5 - Correlação: 5w2h e Planejamento Operacional.

Fonte: Adaptada de Oliveira, (1996, p. 114).

Os itens I, II e III do diagrama, apresentado na figura 2, representam respectivamente as três primeiras etapas do modelo de planejamento operacional proposto por Maximiano (2009). Os elementos do plano de ação 5W2H estão correlacionados através das “chaves” no diagrama em questão, onde são indicadas as etapas do planejamento operacional que podem ter correlação com o plano de ação.

O item I, referente à etapa de análise dos objetivos, é correlacionado com os elementos “o que” e “por que” do plano de ação em questão. A referida correlação se dá por meio dos questionamentos levantados, pelos respectivos elementos do 5W2H, em relação aos objetivos a serem identificados e analisados. As respectivas identificações e análises estão diretamente ligadas ao item em questão, tendo praticamente a mesma finalidade.

No item II, referente à etapa do planejamento das atividades e do tempo, há uma grande correlação com os elementos “quem”, “onde”, “quando” e “como” do plano de ação utilizado no setor. A correlação existe em função dos respectivos elementos focarem no

planejamento das operações propriamente ditas, abordando também o planejamento dos recursos humanos que operacionalizam as atividades, o planejamento do local das operações, o desenvolvimento dos cronogramas de atividades e execuções e a forma como as operações e execuções devem ser feitas. O item II representa a maior parte da correlação com o 5W2H, sendo que neste item são planejadas as operações propriamente ditas.

Já no item III, o qual representa o planejamento dos recursos, há uma correlação com o elemento “quanto” do plano de ação 5W2H. O respectivo elemento refere-se aos custos e investimentos que são necessários para a implementação dos planos e o funcionamento das operações. Entretanto, o item III do modelo de planejamento operacional abordado considera os recursos de maneira mais ampla, levando em conta não apenas os custos e investimentos, mas também a mão de obra, materiais, serviços, e outras variáveis que são necessárias para o desenvolvimento de um planejamento eficiente, considerando as particularidades de cada ação ou contexto.

Portanto, é possível verificar que existe uma grande correlação entre a ferramenta utilizada pelo gerente de compras e o modelo do planejamento operacional apresentado na base teórica. No entanto, nem todos os itens do planejamento operacional proposto por Maximiano (2009) são correlacionados ao plano de ação que é utilizado pelo gerente. Os itens IV e V do referido planejamento operacional, os quais representam, respectivamente, a avaliação dos riscos e a previsão dos meios de controle, não são abordados pelo plano de ação 5W2H.

Entretanto, o item V do modelo de planejamento operacional proposto por Maximiano (2009) possui correlação com o ciclo PDCA, o qual é utilizado pelo gerente do setor para a otimização e controle de processos, podendo representar não somente uma ferramenta de melhoria, mas também uma ferramenta voltada para o planejamento e controle das operações.

Com isso, verifica-se que a avaliação dos riscos não é planejada pelo nível gerencial do setor em questão, havendo apenas a execução e tomada de decisão através do conhecimento tácito do gerente e das informações e acontecimentos relativos à dinâmica do setor.

5.5. Propostas ao Método de Planejamento Operacional do Setor de Compras

A partir da verificação da base teórica sobre o planejamento operacional e seu desenvolvimento no setor de compras da distribuidora de medicamentos Comercial Cirúrgica Rioclarense, é de grande relevância o desenvolvimento de uma proposta que comente e relacione a teoria com a aplicação do respectivo planejamento. Nos itens a seguir será realizada a referida proposta.

5.5.1. Proposta para a Avaliação dos Riscos

No planejamento das operações do setor de compras, como comentado no item 5.4.3.2, fica clara a adaptação do respectivo planejamento por meio da utilização do plano de ação 5W2H e do ciclo PDCA, onde a partir dos elementos que compõem o plano e o ciclo é possível desenvolver um planejamento para as operações que aborde suficientemente a maior parte do planejamento operacional proposto pelo modelo de Maximiano (2009). No entanto, os riscos referentes às operações não são abordados através do planejamento realizado pelo nível gerencial do setor em questão, o que representa uma grande necessidade e oportunidade para o desenvolvimento de um planejamento mais robusto.

Para Maximiano (2009) os riscos são eventos que podem afetar os resultados das atividades, apresentando uma ameaça. Segundo Adam & Van Loon (2000), o risco representa a possibilidade de algo que pode acontecer. Ou seja, o risco está relacionado a aspectos futuros, como colocado por Giddens (2000).

Como comentado no item 4.3.4, a avaliação e domínio sobre os riscos é de grande relevância para as tomadas de decisão. Ter o conhecimento e o controle dos riscos proporciona maior confiança nas tomadas de decisão, menor ocorrência de acontecimentos inesperados e possíveis alternativas para tomadas de decisão referentes a situações inesperadas.

Considerando a relevância da avaliação dos riscos para o planejamento operacional, a ferramenta FMEA, comentada no item 4.4.3, pode ser uma alternativa para avaliar os possíveis riscos relacionados às operações.

Através dos indicadores de severidade, escala de ocorrência e escala de detecção do FMEA, é possível obter um resultado que apresenta o nível crítico dos riscos e também um mapeamento mais profundo sobre os mesmos. Os resultados atingidos pelos indicadores

ajudam a direcionar esforços para controlar ou mitigar os riscos de maior nível crítico, colaborando para melhores tomadas de decisão e maior segurança em relação às dinâmicas das operações.

Os indicadores do modelo FMEA, apresentados no item 4.4.3, demonstram a análise de risco para a fabricação de um produto. No entanto a ferramenta é adaptável, havendo a possibilidade dos indicadores serem desenvolvidos de modo que correspondam mais satisfatoriamente à realidade da produção ou processo que se deseja analisar, objetivando a redução dos riscos.

Se o FMEA fosse utilizado no planejamento das operações do setor de compras, além de todos os itens do planejamento operacional propostos pelo modelo de Maximiano (2009) serem realizados, o respectivo planejamento para o setor seria mais robusto em relação à identificação de riscos e falhas relativas às operações. Desta maneira, o setor de compras possuiria um maior controle e previsibilidade sobre os fatores de risco das operações a partir da análise dos riscos.

5.5.2. Proposta de Formalização do Planejamento Operacional

A partir da análise realizada pelo estudo de caso do presente trabalho, foi identificada a informalidade relativa ao desenvolvimento do planejamento operacional para o setor de compras da distribuidora de medicamentos estudada. A respectiva informalidade, como comentado no item 5.3, é relativa a não documentação do desenvolvimento do planejamento das operações, não havendo um histórico ou mapa de planejamento que possa ser consultado. Com isso, todo o planejamento operacional do setor em questão fica centralizado sobre o nível gerencial.

Com a centralização total do planejamento das operações sobre o gerente de compras, o direcionamento das operações para o cumprimento das metas do planejamento estratégico da organização depende exclusivamente da orientação do respectivo gerente. Apesar de haverem manuais formalizados que objetivam orientar as operações dos compradores e seus auxiliares através de processos, como citado nos itens 5.4.2.1 e 5.4.2.2, os mesmos instruem apenas sobre as principais atividades e rotinas do setor, não levando em consideração as prioridades e diretrizes que devem ser seguidas para o cumprimento das metas estratégicas. A dependência das diretrizes gerenciais para a execução das operações acaba demandando grande parte da rotina do gerente de compras para a orientação

operacional, o que acaba impactando negativamente sobre a rotina gerencial devido ao grande esforço realizado com o direcionamento operacional constante. Há também a vulnerabilidade relativa a uma possível ausência do gerente, o que pode acarretar em diminuição da produtividade do setor e até no desenvolvimento de atividades desconexas ao cumprimento de metas do planejamento estratégico da organização.

Com isso, considerando a vulnerabilidade das operações de compras devida a total centralização do planejamento das operações sobre o nível gerencial do setor, há uma grande oportunidade relativa à formalização dos planos operacionais por meio do desenvolvimento de processos e procedimentos que objetivem orientar e direcionar o nível operacional. A respectiva formalização pode proporcionar maior autonomia para a operação das atividades em função da assimilação dos registros e procedimentos de um plano operacional que seja fundamentado no cumprimento das metas do planejamento estratégico.

Contudo, a proposta de formalização do planejamento operacional está fundamentada em apresentar aos níveis operacionais, táticos e estratégicos qual é o plano operacional para que as metas estratégicas da empresa sejam atingidas. Desta forma, todos os níveis passam a ter um maior direcionamento sobre quais são as prioridades relativas às rotinas do setor de compras. Tal formalização pode acontecer através de registros e documentos que sejam reconhecidos oficialmente no ambiente interno da empresa e que possam ser consultados pelos colaboradores.

Com a formalização do planejamento operacional, além de proporcionar um maior direcionamento para o cumprimento de metas estratégicas há uma diminuição da vulnerabilidade relativa à dependência do gerente para o funcionamento eficiente das operações do setor de compras. A diminuição da respectiva vulnerabilidade relativa a uma maior flexibilidade operacional acarreta em menores riscos sobre as operações do setor.

Se a respectiva formalização fosse considerada para todo o nível organizacional, a empresa poderia alcançar benefícios ainda maiores, principalmente por colaborar para o desenvolvimento de uma cultura organizacional fundamentada no planejamento compartilhado. Com o desenvolvimento da referida cultura organizacional, seria mais fácil integrar os objetivos do planejamento estratégico com as operações dos setores.

6. CONCLUSÕES

Ao que tange o planejamento operacional, tomando-se como referência a base teórica apresentada e o estudo de caso realizado sobre o setor de compras de uma distribuidora de medicamentos, é possível identificar convergências e divergências sobre a forma de desenvolvimento dos planos operacionais quando comparamos a base teórica e aplicação prática.

Considerando a base teórica, apresentada no item 4.3, verifica-se uma ordem sistêmica para o desenvolvimento do planejamento operacional através do modelo de Maximiano (2009). Tal modelo sugere os passos a serem seguidos para o desenvolvimento do planejamento operacional, apresentando de forma didática as etapas para se desenvolver o planejamento operacional.

Entretanto, o planejamento operacional, realizado no setor de compras estudado, possui características mais próximas da informalidade, estando em grande parte estruturado sobre os conhecimentos tácitos do gerente de compras. O gerente do setor utiliza o plano de ação 5W2H e o ciclo PDCA para auxiliar no desenvolvimento do planejamento das operações, no entanto as respectivas ferramentas e seus resultados não são formalizados e registrados na empresa estudada, o que caracteriza uma informalidade quanto ao seu uso. Com isso, há uma total centralização sobre o nível gerencial em relação ao planejamento, implementação e realização das atividades operacionais, o que acaba criando a dependência exclusiva do gerente para que as operações aconteçam com direcionamento ao cumprimento das metas e objetivos do planejamento estratégico da organização. Havendo também um risco relacionado à respectiva dependência da presença do gerente, o que pode acarretar em menor produtividade ou falta de alinhamento com as estratégias da empresa na ausência do referido gerente.

Apesar do método utilizado pelo nível gerencial para o desenvolvimento do planejamento operacional do setor de compras não seguir diretamente o modelo apresentado por Maximiano (2009), o conteúdo proposto nas etapas do respectivo modelo é verificado, em grande parte, no planejamento das operações do setor em questão através do plano de ação 5W2H e ciclo PDCA que são utilizados, o que apresenta uma convergência com a base teórica do presente trabalho.

Baseando-se nas entrevistas com o gerente do setor de compras, foi possível verificar resultados satisfatórios relativos à maneira como o planejamento operacional é

desenvolvido. Com o método utilizado pelo nível gerencial, todas as metas colocadas pelo nível estratégico da organização para o setor de compras estão sendo atingidas. Tal método e atingimento de metas podem ser correlacionados ao crescimento que a organização apresenta nos últimos anos, isso devido a ganhos com negociações de compras que impactam em menores custos, desenvolvimento da relação com os fornecedores e qualidade dos produtos comprados para a comercialização.

O desenvolvimento do planejamento operacional do setor de compras, no que diz respeito ao ambiente interno da distribuidora estudada, apresenta resultados eficazes. No entanto, considerando as propostas apresentadas nos itens 5.5.1 e 5.5.2 do presente trabalho, pode haver melhorias relativas ao planejamento das operações com a implementação de análises de risco e maior formalidade do respectivo planejamento. Com a análise dos riscos e maior formalidade sobre os planos operacionais, as operações do setor de compras poderiam apresentar menores vulnerabilidades relativas a eventos não esperados e um maior direcionamento sobre os planos estratégicos da distribuidora de medicamentos, criando uma maior autonomia para o nível operacional em função da menor dependência sobre as diretrizes do nível gerencial.

Com isso, evidencia-se que os conhecimentos teóricos e a prática não necessariamente devem possuir total convergência para que sejam alcançados resultados eficazes. Através do estudo de caso realizado, verifica-se a adaptação de ferramentas que conseguem auxiliar no planejamento operacional para que este seja eficaz no atingimento das metas propostas pelo planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAM, B.; VAN LOON, J. Introduction: Repositioning risk; the challenge for social theory. In: ADAM, B.; BECK, U.; VAN LOON, J. (Eds.) **The Risk Society and Beyond: critical issues for social theory**. London: Sage, 2000.

AGOSTINETTO, J. S. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho: o caso de uma empresa de autopeças**. 2006. 121 p. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

ANTONIOLI, Paulo Eduardo; da GRAÇA, Edardo Alves. **Subsídios conceituais para o planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas**. São Paulo: EPUSP, 2004, 26 p – (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil; BTPCC/358)

BATEMAN, Thomas S; SNELL Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística Ltda.Revisoa técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves. 2 ed. E 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009

BERKUN, Scott. **A Arte do Gerenciamento de projetos**. São Paulo: Brookman; 2008.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CAMPOS, V.F. **TQC — Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2. ed, 2010.

DIAS, M A P. **Administração de Materiais**.São Paulo, Editora Atlas , 2005

GIDDENS, Anthony 2000: **O mundo na era da globalização**, Lisboa: Editorial Presença.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo? RAE – Revista de Administra- ção de Empresas**. São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

HELMAN, H.; ANDERY, P. R. P. **Análise de falhas: aplicação dos métodos de FMEA e FTA**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1 ed., 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAFRAIA, J. (2001) - **Manual de Confiabilidade, Manutenibilidade e Disponibilidade**. Qualitymark R. Janeiro

MADDOXX, M.E. **Error apparent**. *Industrial Engineer*, v.37, n.5, p. 40-44, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D de P.R. de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias, prática**. 10 ed São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico**, 22ª ED, São Paulo: Atlas, 2005

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico**, 22ª ED, São Paulo: Atlas, 2006

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18ª ed – São Paulo: Atlas, 2002

PALADY, P. **FMEA: análise dos modos de falha e efeito: prevendo e prevenindo problemas antes que ocorram**. 3. ed. São Paulo: IMAM, 2004.

PALADY, P. **FMEA: análise dos modos de falha e efeitos: prevendo e prevenindo problemas antes que ocorram**. São Paulo: IMAM, 1997.

PAPARELLA, S. **Failure mode and effects analysis: a useful tool for risk identification and injury prevention**. *Journal of Emergency Nursing*, v. 33, n. 4, p. 367-371, 2007.

PINHO, A., LEAL, F. & ALMEIDA, D. A. **Integração entre o Mapeamento de Processo e o Mapeamento de Falhas: dois casos de aplicação no setor elétrico**. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais. Fortaleza / CE, 2006.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STAMATIS, D.H.(2003) - **Failure Mode and Effect Analysis: FMEA from theory to execution**. ASQ Quality Press, Segunda Edição, Milwaukee, Winsconsin.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WELBORN, C. Using FMEA to assess outsourcing risk. **Quality Progress**, v. 40, n. 8, p. 17-21, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em: 30 out. 2015.

Disponível em: www.rioclarense.com.br/empresa.html. Acesso em: 30 out. 2015. Acesso em: 30 out. 2015.