

Gestão das Rupturas e Propostas de Melhoria

O diagnóstico do capítulo anterior chegou à constatação de que o maior problema enfrentado pela cadeia farmacêutica da empresa Imifarma são as rupturas. Deste modo, a implantação parcial do *Efficient Consumer Response* (ECR), conceito apresentado no capítulo 2, pelo autor desta dissertação à gestão das rupturas encontradas nesta cadeia, será descrita neste capítulo. O ECR foi implantado parcialmente devido à complexidade de implantação geral do mesmo em toda a cadeia e o grande tempo necessário para tal implementação. A implantação completa do ECR foge ao escopo acadêmico desta dissertação e fica a cargo da empresa fazê-la. Deste modo, será dado um enfoque maior em apenas uma das estratégias do ECR, a Reposição Eficiente, o que está de comum acordo com a alta gerência da empresa.

Além do fato de não haver tempo hábil para a implantação das quatro estratégias do ECR em toda a cadeia, face à complexidade e morosidade que a implantação desta ferramenta requer, a implantação apenas desta estratégia se justifica também pelo fato de que a Reposição Eficiente tem como principal objetivo resolver o problema que mais afeta a cadeia em questão (as rupturas), além disso, esta estratégia é a que dá resultados melhores e mais rápidos que as demais (RAMUSKI, 2005), fato que acelerou o processo de validação desta proposta de melhoria.

Entretanto, algumas sugestões da aplicação geral do ECR serão apresentadas ao longo do texto quando forem citadas as propostas de melhorias para as rupturas, visto que algumas destas soluções passam pela aplicação de melhorias propostas pelas demais estratégias do ECR e também pelos demais conceitos presentes no capítulo 2, como será visto.

Sendo assim, a implantação da Reposição Eficiente ocorrerá conforme a metodologia apresentada na seção 3.3 do capítulo 3 desta dissertação. Esta seção está fundamentada em uma metodologia proposta pelo ECR Brasil que objetiva eliminar ou diminuir os problemas de rupturas dentro do varejo. Segue abaixo, a proposta de implantação da Reposição Eficiente na cadeia em estudo.

6.1

Implantação da Reposição Eficiente

A implantação da Reposição Eficiente se deu a partir de um projeto-piloto aplicado na empresa Imifarma que colocou em prática o passo-a-passo apresentado na metodologia proposta pelo ECR Brasil e os resultados provenientes da aplicação de cada um destes passos. Assim, esta implantação se desenvolveu da seguinte forma:

1º Passo: Onde Medir

Já neste primeiro passo faz-se necessário salientar uma pequena ressalva. Como o ECR está mais relacionado ao ramo supermercadista, parte do pressuposto de analisar apenas as lojas de supermercados, que se apresentam em um número bem menos expressivo que o número de farmácias para uma mesma empresa. Desta forma, este primeiro passo (Onde Medir), além de indicar que se devem medir as quantidades dos produtos **nas gôndolas** (conforme metodologia do ECR Brasil), também pode ser estendido à tarefa de escolher qual das lojas, pertencentes à empresa, terá suas gôndolas e produtos medidos, já que, dependendo no número de lojas, o trabalho pode se tornar bastante complexo para uma empresa que esteja apenas começando a implantação do ECR. Sendo assim, este projeto-piloto foi realizado em 1 (uma) única farmácia (PDV's) pertencente ao elo CD – PDV's (Imifarma), visto a complexidade e morosidade de se trabalhar com todas as 72 farmácias desta empresa.

A escolha da loja a ser estudada se deu durante a validação da proposta de melhoria junto ao Gerente Geral do Distribuidor. Após análise das lojas pertencentes à empresa em estudo, o gerente chegou à conclusão que poderia ceder apenas uma de suas 72 lojas para que a Reposição Eficiente fosse implantada.

Esta loja, conhecida como Loja Jurunas (ou Loja 24), foi escolhida pelo gerente pelo fato de este a considerar como uma das lojas que mais necessitavam de “ajuda” (principalmente nas questões de ruptura) e pelo fato de esta loja não ser uma das mais rentáveis a empresa. Este motivo pode ser explicado pelo fato de que: já que o projeto-piloto iria mudar alguns fatores de ordem financeira (estoques, por exemplo), o Gerente espera que este impacto pelo menos não seja

tão significativo para a empresa como um todo, pois se trata apenas de um projeto-piloto e é normal que uma empresa não queira se sujeitar a riscos tão grandes nesta etapa.

Quanto à logística de reabastecimento, esta loja é reabastecida diariamente pelo CD (exceto aos domingos e alguns feriados) e normalmente no mesmo horário, por volta das 15h. Recebidas as basquetas, os produtos são alocados nas gôndolas logo em seguida. Fato curioso, e bastante oportuno de se registrar neste momento, é que esta loja não faz a conferência dos produtos provenientes do CD para checar se estes produtos são exatamente os produtos vendidos no dia anterior. Isto acontece devido ao fato desta loja não possuir o leitor de código de barras para fazer a conferência dos produtos como as demais lojas possuem (Sistema Basqueta). Havia o leitor de código de barras, mas foi retirado e transferido a uma nova loja da empresa. Entretanto, apesar da nova loja já ter sido fechada, o leitor de código de barras ainda não foi devolvido à Loja Jurunas.

Retomando a metodologia proposta pelo ECR Brasil, o primeiro passo ainda ressalta que os produtos que estiverem em promoção também devem ser medidos (tabulados), mas isto deve ocorrer de uma forma à parte dos demais produtos, visto que a demanda dos produtos promocionais se comporta de maneira diferente de quando não há promoção dos mesmos.

Assim, na lista dos produtos medidos neste projeto-piloto, e que serão apresentados mais adiante, há três produtos que estavam em campanha (termo usado pela empresa) durante a realização deste estudo. A palavra “campanha” pode ser assumida como sinônimo de “promoção”, pois se trata de um acordo entre o fornecedor dos produtos e a empresa em questão, no qual o primeiro oferece comissão aos vendedores das farmácias que venderem uma quantidade maior de seus produtos. Ou seja, para o caso do produto Bio-C, um complexo de vitamina C, tem-se que este produto possui diversos similares no mercado e quando um cliente entra na farmácia a procura de vitamina C, o balconista pode lhe oferecer diversas opções de diversas marcas para que o cliente satisfaça seu pedido.

Entretanto, se uma dessas marcas estiver em campanha (como no caso do Bio-C), o balconista oferecerá primeiramente esta opção ao cliente e utilizará de toda sua habilidade e técnica de venda para que o mesmo aceite sua sugestão e leve o produtos em campanha, pois assim, o balconista receberá uma comissão

maior por esta venda. Portanto, a palavra “campanha” não está relacionada a uma diminuição no preço de venda do produto, como normalmente ocorrem as promoções, mas sim a promovê-lo de uma forma alternativa.

2º Passo: Quem Deve Fazer a Medição

Segundo o ECR Brasil, a medição deve ser feita com o maior grau de isenção possível para evitar distorções e conflitos de interesse. Sendo assim, decidiu-se que o próprio autor desta dissertação fizesse a medição dos produtos, visto que este é totalmente isento de qualquer tipo de interesse em forjar os dados medidos.

3º Passo: O Que Analisar/Medir

Segundo a metodologia apresentada no capítulo 3, o ECR Brasil sugere que o ideal seria fazer a medição de todos os produtos da loja. Entretanto, sabendo a complexidade de se medir todos os produtos, o próprio ECR Brasil sugere, então, e de uma maneira bastante empírica, que se faça a medição de pelo menos 500 itens (SKU's). Mais uma vez é válido lembrar que esta metodologia proposta pelo ECR Brasil está fundamentada na análise de uma loja de supermercado, onde o *mix* de produtos gira em torno de 25 mil itens (valor muito superior ao de uma farmácia pertencente à Imifarma (ExtraFarma) que trabalha, em média, com um *mix* de 9 mil itens).

Sendo assim, este projeto-piloto optou por trabalhar (medir) com uma lista de 50 produtos. É válido ressaltar a complexidade e morosidade que se teria no caso de se trabalhar com os 9 mil itens das 72 farmácias pertencentes à empresa em questão. Por isto, este estudo foi realizado em 50 itens de uma única loja, de forma a facilitar o emprego da proposta de melhoria e a visualização de seus resultados, o que não diminui em nada a veracidade e validade deste estudo.

Outro fator apresentado neste passo da metodologia é que o ECR Brasil pede para se ter bastante atenção nesta lista de produtos a serem medidos. Para esta entidade, a lista de produtos deve apresentar: itens de diversas categorias (que no caso farmacêutico podem ser divididos em produtos de perfumaria, remédios, controlados, etc.); itens que estejam ou não em promoção; itens de categorias diferentes em termos de volume de vendas (curva ABC); e itens que sejam provenientes de diversos fornecedores.

Entretanto, é bom salientar neste momento que este projeto-piloto optou por fazer outra adaptação ao modelo apresentado pelo ECR Brasil. Como o objetivo deste projeto-piloto é de diminuir as rupturas, espera-se que isto aconteça com o maior impacto possível em relação aos 50 produtos estudados. Sendo assim, optou-se por trabalhar com uma lista dos produtos que mais vendem e que, ao mesmo tempo, mais faltavam na loja estudada (Loja Jurunas). Por se tratarem de apenas 50 produtos, os resultados de sua medição devem ser evidenciados e, por isto, se optou em tratar de produtos que mais vendem e mais faltam, e não com produtos diversos, pois uma melhora na reposição de um produto Classe C, por exemplo, que pouco contribui para o faturamento da Loja Jurunas, não enriqueceria este estudo.

No que diz respeito ao aspecto “produtos de diversas categorias”, este projeto-piloto apresenta outra particularidade, a de que os produtos “investigados” durante o estudo são todos de tipo fármaco, pois representam os produtos genuinamente vendidos em estabelecimentos farmacêuticos e representam os produtos que geram maior rentabilidade à empresa, malgrado os produtos de perfumaria tenham um papel fundamental nas vendas das farmácias paraenses atualmente.

Assim, os produtos analisados fazem parte exclusivamente da curva A de vendas da Loja Jurunas (os que mais vendem) e são exclusivamente da categoria fármacos. Contudo, esta lista de produtos obedece aos outros dois requisitos: “presença de itens promocionais” e “presença de produtos provenientes de diversos fornecedores”, conforme será apresentado a seguir.

É oportuno mencionar que esta lista com os produtos que mais têm seus estoques zerados (mais faltam) e a lista de produtos que mais vendem na Loja Jurunas foram retirados do sistema da própria empresa com a ajuda de um colaborador terceirizado da Imifarma, que cruzou as informações destas duas listas e gerou a lista dos “50 mais” (50 produtos – fármacos – que mais vendem e que mais têm seus estoques zerados na Loja Jurunas), lista esta que foi validada junto ao Gerente Geral do Distribuidor e ao Gerente do SeIEXT.

Agregado a isto, as informações do histórico anual (de outubro de 2008 a outubro de 2009) de vezes em que estes 50 produtos ficaram com seus estoques zerados na Loja Jurunas, a política de estoques e ressuprimento dos mesmos e os *lead times* de entrega destes 50 produtos por parte de seus fornecedores também

foram consideradas, visando fazer um comparativo da situação destes produtos antes da implantação do projeto-piloto e após este, objetivando analisar se a implantação ocorreu ou não com sucesso (fato que ficará para estudos futuros). De posse disto, tem-se que os produtos analisados estão presentes no Quadro 5. O quadro apresenta-se em três colunas: a primeira corresponde à descrição do produto dentro da Imifarma, a segunda especifica o nome comercial do produto e a terceira coluna apresenta os fornecedores de cada um dos produtos. Os produtos em negrito correspondem aos produtos que estavam em campanha durante o estudo.

Quadro 5 – Lista dos Produtos Medidos

Cod_Imifarma	Descricao	Fornecedor
953675	ACEROG RIP C 1G S/ACU 10 COMP	Cellofarm
957710	ALGINAC 1000MG 15 COMP	Merck
858867	ALGODAO NEVOA 500G	Comercial Guajará
1073270	ANNITA 500MG 6 COMP	Farmoquimica
669851	ARADOIS 50MG 30 COMP	Biolab
1014945	ASTRO 500MG BLISTER 3 COMP	Eurofarma
84382	ATROVENT SOL INAL 20ML	Hypermarca
815735	AVANDAMET 4MG 28 COMP	Gsk
343988	BI PROFENID 150MG 10 COMP	Sanofi
1236839	BIO-C 1G EFV 10 COMP	Uniao Quim
93837	CALCITRAN B12 150ML	Divcom
1225717	CALCITRAN D3 60 COMP	Divcom
491541	CEWIN 500MG EFV 10 COMP	Sanofi
755394	CIALIS 20MG 2 COMP	Lilly
463291	CLINDAL AZ 500MG 3 COMP	Merck
1012281	CLINDAL AZ 500MG 5 COMP	Merck
1158312	COMBIRON FOLICO 45 COMP	Ache
449627	COSOPT 5ML	Merck Sharp
834130	CRESTOR 10MG 30 COMP	Astra
473574	CYCLOFEMINA INJ 0,5ML 1 AMP	Millet Roux
707275	DIOVAN 160MG 28 COMP	Novartis
487593	DOSTINEX 0,5MG 8 COMP(EX9)	Pfizer
41973	ELIXIR PAREGORICO 30ML	Catarinense
480174	FLORATIL 200MG 6 CAPS	Merck
334635	FLORAX ADU 5 FLAC	Hebron
334620	FLORAX PED 5 FLAC	Hebron
1154902	FLORAX SM PED 5 FLAC	Hebron
652544	FORASEQ 12/400MCG 60/60 CAPS	Novartis
99098	FORTEN SOL 10ML	Chiesi
747449	GIAMEBIL 6 COMP	Hebron

205701	INS HUMULIN N 10ML-HD	Lilly
707727	LIPLESS 100MG 30 COMP	Biolab
810090	LOTAR 5/100MG 30 CAPS	Biosintetica
467574	LUFTAL GTS 15ML	Bristol
1187390	MEDPRAZOL 20MG 28 CAPS	Medquimica
737916	MICARDIS HCT 80/12,5MG 28 COMP	Boehringer
706798	PILEM 0,75MG 2 COMP(LEVONORGESTREL)	Uniao Quim
959481	POZATO UNI 1,5MG 1 COMP	Libbs
169878	PROFENID ENTERICO 100MG 20 COMP	Sanofi
755530	PYLORIPAC IBP 7 CART 28 CAPS	Medley
7960	RIFOCINA SPR 20ML	Sanofi
1144782	SAF GEL 85G	Bristol
206988	SEKI XPE 120ML	Zambon
490526	SERETIDE DISKUS 50/250MCG 60 DS	Gsk
13072	SUPRADYN 30 DRG	Bayer
24503	SUSTRATE 50 COMP	Bristol
1081190	TANDRILAX 15 COMP	Ache
347762	VI-FERRIN 60 COMP	Elofar
1207531	VIGADEXA COL 5ML	Alcon
475554	ZOLADEX LA 10,8 MG DEPOT+SER-(EX9)-To	Astra

Fonte: Autor da Dissertação

4º Passo: Quando Realizar a Medição

Para este passo, o projeto-piloto seguiu exatamente o que foi proposto pelo ECR Brasil. Deste modo, os 50 produtos da Loja Jurunas foram medidos diariamente, e em horários diferentes, durante o período de um mês, sem que os repositores da loja soubessem o horário no qual o medidor (autor desta dissertação) iria até a loja para efetuar a medição.

É oportuno mencionar um fato bastante curioso em relação ao período de coleta de dados. Este um mês de medições englobou todo o período do Círio de Nazaré (festa que ocorre a partir do segundo domingo de outubro, se estende por duas semanas e representa a maior festa do povo paraense). Durante as duas semanas de celebração, a capital paraense recebe bastantes turistas vindos de todas as partes do país e do interior do estado, fato que movimenta, e muito, a economia local durante este período (o comércio chega a ter seu segundo maior pico de venda no ano, perdendo apenas para o período de Natal).

A procura por diversos produtos nas farmácias também aumenta. Isto faz com que as grades destes itens sejam aumentadas nas lojas, como uma forma de agir preventivamente ao aumento de demanda. Entre estes produtos cuja demanda

é aumentada, percebe-se a presença de itens relacionados à atividade sexual: preservativos e os chamados “remédios eretivos” e as “pílulas do dia seguinte”. Por coincidência, na lista de produtos apresentada no Quadro 5 há a presença de um “remédio eretivo” (**Cialis 20mg 2 Comp.**) e duas “pílulas do dia seguinte” (**Pilem 0,75mg 2 Comp.** e **Pozato Uni 1,5mg 1 Comp.**). Este fato levou a um aumento da grade destes produtos na loja 24 durante o período do Círio de Nazaré: **Cialis** = saiu de uma grade de 2 para uma grade de 6 unidades; **Pilem** = passou de uma grade de 2 para uma grade de 6 unidades e; **Pozato** = saiu de uma grade de 4 para uma grade de 8 unidades.

5º Passo: Como Realizar a Medição

Para este quinto passo, o projeto-piloto seguiu o modelo de planilha para a medição dos itens estudados. Entretanto, como os itens, o pesquisador e a loja eram sempre os mesmos, a planilha utilizada durante a medição era mais simplificada que a sugerida pelo ECR Brasil, de modo que o cabeçalho continha apenas as informações do dia, mês e hora em que o pesquisador fez a medição. Dados como o nome deste pesquisador e o nome, número e endereço da loja foram dispensados. Entretanto, cabe colocá-los neste momento para o leitor tome nota.

- **Nome do pesquisador:** Marcelo L. Sepeda Ferreira
- **Nome da loja:** Loja Jurunas
- **Número da loja:** Loja 24
- **Endereço da loja:** Avenida Roberto Camelier, s/n, Jurunas – Belém/PA

Esta simplificação na planilha fez com que se pudesse trabalhar com uma única planilha para um período de 7 dias (uma semana) e não uma planilha a cada dia como proposto pelo ECR Brasil. Assim, como o estudo foi realizado durante um mês (4 semanas), utilizou-se para isso, apenas 4 planilhas que estão presentes no Apêndice II.

Outra adaptação feita a esta planilha diz respeito à maneira como esta foi preenchida. Segundo o ECR Brasil, dever-se-ia marcar com “OK” os produtos presentes na loja e com “tiques”, produtos em falta. Neste projeto-piloto, entretanto, optou-se por anotar a quantidade dos produtos presentes, ou seja, ao invés de apenas apontar a presença do produto, também se colocava em que quantidade este produto se fazia presente na loja no momento da medição (uma

maneira de comparar a quantidade realmente existente com a quantidade que o sistema SeLExT dizia haver na loja – grade do produto). Já para produtos em falta, utilizou-se a mesma legenda sugerida pelo ECR Brasil, o uso de “tiques”, semelhantes aos marcadores utilizados acima.

6º Passo: Como Buscar a Causa-Raíz

Até este momento, tem-se, resumidamente, que os 50 produtos que mais vendem e mais faltam na Loja Jurunas, foram medidos diariamente (e em horários diferentes) durante um período de um mês pelo autor desta dissertação com o auxílio de uma planilha adaptada da planilha sugerida pelo ECR Brasil. Os resultados destas medições estão presentes no Apêndice II.

Cabe neste momento elucidar que, na lista dos produtos analisados, há a presença do produto **ZOLADEX LA 10,8 MG DEPOT+SER-(EX9)-To**, entretanto, notou-se que este produto não fazia mais parte do *mix* de produtos trabalhados por esta loja, visto que havia apenas um único consumidor deste item para a Loja Jurunas e, infelizmente, este consumidor veio a falecer. Além disto, corresponde a um produto muito caro e que é utilizado no tratamento de uma doença muito rara, então, após o falecimento do único consumidor, o produto foi retirado da loja. Isto só foi avisado durante a realização deste estudo, quando já se tinha levado-o em consideração. O resultado disto é que não se notou nenhuma venda ou falta deste produto durante o estudo, como pode ser notado nos Apêndice II e III e, portanto, seus tiques não serão levados em consideração neste estudo.

A partir da observação destas planilhas preenchidas, percebe-se a presença de 50 “tiques” (50 vezes nas quais não se encontrou produto na gôndola), um número bastante alto para uma lista de 50 produtos. Estas 50 faltas foram anotadas para os seguintes produtos:

Saf Gel 85g = 21 faltas

Clindal AZ 500 mg 5 Comp. = 10 faltas

Clindal AZ 500 mg 3 Comp. = 2 faltas

Calcitran B12 150 ml = 4 faltas

Forten Sol. 10 ml = 3 faltas

Vigadexa Col. 5 ml = 5 faltas

Seki X pe 120 ml = 2 faltas

Dostinex 0,5 mg 8 Comp. (EX9) = 1 falta

Pozato Uni. 1,5 mg 1 Comp. = 1 falta

Algodão Névoa 500g = 1 falta

Para os demais itens pertencentes a lista, não houve faltas ocorridas durante o período de realização deste estudo, como se pode perceber nas tabelas de rupturas presentes no Apêndice II.

Entretanto, faz-se necessário elucidar uma pequena diferença neste momento. Durante a realização deste estudo e destas medições, registraram-se realmente 50 vezes nas quais os citados produtos não se faziam presentes na Loja Jurunas. Entretanto, como visto no capítulo 2 desta dissertação, Bowersox (2006:77) conceitua ruptura como sendo “o termo usado quando uma empresa não tem produto disponível para satisfazer a demanda do cliente”. Deste modo, pode-se imaginar que a ruptura propriamente dita só ocorre quando o consumidor, de fato, procura (demanda) pelo produto e não o encontra. Em outras palavras, pode haver casos em que o estabelecimento não tenha determinado produto agregado a seu *mix*, mas que também, em nenhum momento, o consumidor tenha se deslocado à loja a procura deste item, ou seja, o estabelecimento não possuía o produto, mas este também não foi demandado, o que não caracteriza um caso de ruptura.

Partindo deste raciocínio, percebeu-se, durante a realização deste projeto-piloto, que não houve rupturas em todas as 50 vezes nas quais os produtos não estavam presentes na loja. Em apenas 3 oportunidades o produto não estava presente na loja e de fato foi demandado por algum cliente – sofreu ruptura – (o que não minimiza o fato de a loja ter estado sujeita a sofrer ruptura nas outras 47 vezes). Ou seja, em apenas 3 momentos notou-se a ruptura propriamente dita, entretanto, nos demais 47 momentos a loja esteve em situações potencial de ruptura.

A certeza de que foram apenas nestes 3 momentos que a loja sofreu ruptura é facilmente explicada. Como já mencionado, trabalhou-se com uma lista de 50 produtos, sendo que todos estes são da categoria fármacos. Para esta categoria de produtos, o cliente é obrigado a se deslocar até o balcão da loja para fazer seu pedido junto ao balconista (diferentemente dos produtos de perfumaria que ficam expostos em prateleiras acessíveis aos consumidores e podem ser manuseados por estes). O balconista, então, verifica se há ou não a presença do

produto requerido pelo cliente. Caso haja, o balconista entrega o produto ao cliente que se desloca ao caixa da loja para efetuar o pagamento.

Todavia, caso não haja a disponibilidade do produto naquele momento, o balconista informa ao cliente sobre a falta do mesmo e lança esta falta no sistema da loja conhecido como F5, que anota o produto, hora, dia e quantidade do item que foi demandado e não atendido. Para que haja grande veracidade dos dados informados pelo F5, os funcionários da loja são constantemente treinados e lembrados de que, sempre que houver a falta de um produto que o cliente requisitou, **e somente quando isto acontecer**, esta falta seja lançada no sistema F5. O que significa dizer que, no caso de um produto estar com seu estoque zerado na loja, os funcionários são proibidos de anotar esta falta no F5 até o momento em que o consumidor demandar pelo mesmo.

Este procedimento é adotado em todas as lojas da rede ExtraFarma, porém, é difícil garantir que as faltas sejam realmente anotadas em 100% das vezes que ocorrem. Por conta disto, o projeto-piloto contou com a colaboração de uma planilha de vendas diárias (elaborada pelo autor desta dissertação), na qual eram anotadas as vendas, as transferências para outras lojas da rede e faltas diárias dos 50 produtos estudados. Como este estudo ocorreu durante um período de um mês, foram utilizadas 30 planilhas desta. Estas planilhas eram divididas em linhas e colunas.

Nas linhas encontravam-se os nomes dos produtos. Nas colunas, encontravam-se intervalos de tempo de uma hora, nos quais se marcava a quantidade que era vendida (ou que era transferida à outra loja, ou que sofria ruptura) dos produtos, no momento do dia em que isto ocorria (hora do dia). Como a Loja Jurunas permanece aberta no período de 8 horas da manhã até as 21 horas da noite (exceto aos domingos e feriados nos quais a loja permanece aberta das 8 horas da manhã às 13 horas da tarde, embora se tenha utilizado o mesmo modelo de planilha para estes dias), as planilhas continham 13 intervalos de tempo de uma hora. Deste modo, os funcionários da loja eram lembrados duas vezes de lançar as faltas dos produtos, o que, mesmo assim, não garante que os dados contidos na planilha são 100% verdadeiros ou completos, pois trata-se de uma tarefa manual realizada por funcionários que nem sempre se trabalham no auge de sua eficiência.

A utilização destas planilhas de vendas diárias ajudou a entender o comportamento diário da demanda destes 50 itens e a conhecer o momento preciso em que ocorreram as rupturas. As planilhas com os históricos diários de venda, ruptura e transferência, encontram-se no Apêndice III.

A partir da análise destas planilhas, as três rupturas que de fato ocorreram, foram percebidas para os seguintes produtos:

Pozato Uni. 1,5 mg 1 Comp. no dia 26/10/2009 no horário entre às 11h e 12h.

Calcitran B12 150 ml no dia 19/10/2009 no horário entre às 11h e 12h

Clindal AZ 500mg 5 Comp. no dia 19/10/2009 no horário entre às 10h e 11h.

Além disso, houve o registro de uma transferência de duas unidades de **Vigadexa Col. 5 ml** para outra loja no dia 24/10/2009 no horário entre às 15h e 16h. Fato curioso que pode ser notado é que o produto **Saf Gel 85g** não sofreu ruptura, apesar de ter estado com seu estoque zerado por 21 dias seguidos na farmácia 24.

O sexto passo da metodologia proposta pelo ECR Brasil sugere, então, que se vá à busca dos motivos que levaram estes produtos a faltar na loja. É o que se chama de causa-raiz. Entretanto, buscar-se-á os motivos que levaram a falta dos dez produtos que tiveram seus estoques zerados na Loja Jurunas durante este estudo e não somente dos três itens que realmente sofreram ruptura. Partindo disso, buscou-se entender os motivos que levaram às tais rupturas, junto aos responsáveis por cada elo da cadeia: o gerente da Loja Jurunas (elo varejista), o gerente do SeLEXT (elo distribuidor) e os operadores de compras da Imifarma (interface com o elo fabricante). Para isso, seguiu-se o que foi proposto pela metodologia do ECR Brasil: fazer perguntas aos atores da cadeia de suprimentos em questão até que estas se esgotem e as respostas sejam irrefutáveis. Fez-se isso para cada um dos 10 (20% da lista medida) produtos faltantes.

Saf Gel 85g: O fabricante do produto está sofrendo uma escassez da matéria-prima essencial utilizada na fabricação deste produto. Este produto é importado e, portanto, mesmo sendo resolvida a questão sobre a disponibilidade da matéria-prima, ainda se fará necessário esperar até o produto ser fabricado e entregue (transportado de seu país de origem para o Brasil) à Imifarma.

Clindal AZ 500 mg 5 Comp. e Clindal AZ 500 mg 3 Comp.: Tratam-se de produtos que são fabricados a partir do mesmo composto químico, apenas com dosagens diferentes. A causa-raíz da falta destes dois produtos também se encontra no fato de não haver matéria-prima disponível para sua fabricação. Por isso, estes produtos encontram-se em quantidades pequenas no estoque da Imifarma. Quantidade esta que não era suficiente para manter a reposição correta destes produtos. Há dias em que ocorre a reposição à Loja Jurunas e outros dias não, pois a Imifarma prioriza as lojas de maior faturamento.

Entretanto, este caso difere do apresentado anteriormente pelo fato de que estes produtos são fabricados no Brasil, portanto, havendo a disponibilidade da matéria-prima, sua disposição ao mercado se fará de maneira bem mais rápida que a do **Saf Gel 85g**. Há ainda um fato curioso a ser elucidado para estes produtos. Seu composto principal (que está em falta) é fornecido por um único fornecedor para todos os laboratórios do Brasil, ou seja, todos os laboratórios que fabricam produtos similares ao **Clindal AZ 500 mg 5 Comp.** e ao **Clindal AZ 500 mg 3 Comp.** ou que utilizam seu composto principal para a fabricação de outros produtos, sofreram ruptura deste composto. Outro fato bastante curioso de se elucidar é que o item **Astro 500 mg Blister 3Comp.**, presente na lista dos produtos estudados, é um dos produtos que se utilizam do mesmo composto do **Clindal AZ 500 mg 5 Comp.** e do **Clindal AZ 500 mg 3 Comp.** em sua composição. O que leva a imaginar que o **Astro 500 mg Blister 3Comp.** também sofrerá, em breve, falta no mercado (só ainda não foi percebida sua falta nas farmácias da rede em estudo porque havia uma grande quantidade em estoque do mesmo na Imifarma).

É preciso elucidar a causa-raíz da falta particular do produto **Clindal AZ 500 mg 5 Comp.** nos dias 01, 02, 03, 04, 05 e 06 de novembro. Nestes dias, notou-se a falta deste produto na loja 24, entretanto, o sistema da Imifarma (SeIEXT) apontava a presença de uma unidade deste produto na loja. Como mencionado, pelo fato de haver pouca quantidade deste produto nos estoques da Imifarma, a empresa optava por fazer a reposição alternada do mesmo (repor o produto alternadamente entre as farmácias). Assim, como seu sistema apontava a presença de uma unidade do produto citado, a empresa não fez a reposição deste produto em nenhum destes dias. O motivo disto é que a Loja Jurunas não possui o sistema basqueta (sistema que faz a conferência item a item de todos os produtos

provenientes do CD). Então, no momento do último recebimento deste produto na loja (dia 27/10), notou-se que houve a entrega errada do mesmo. Eram para ser entregues 3 unidades do produto na Loja Jurunas, entretanto, foram entregues apenas 2 unidades. Como a loja não possui o sistema basqueta e não faz a conferência dos produtos que chegam do CD, os funcionários da loja não perceberam a falta desta unidade e não informaram isto ao CD. Fato que ocasionou este erro de inventário. As duas unidades foram vendidas, zerou-se o estoque deste produto na loja e este não foi repostado por ainda haver a presença de uma unidade em seu estoque virtual.

Calcitran B12 150 ml: Para o caso deste item, a causa-raíz encontrada diz respeito a problemas de negociação entre o fornecedor deste produto e a Imifarma. O fornecedor queria oferecer uma quantidade muito maior da qual a Imifarma habitualmente pedia e necessitava. Sendo assim, enquanto esta negociação estava em andamento, o fornecimento deste produto foi interrompido, fato que levou às rupturas do mesmo. Entretanto, chegou-se a um acordo no qual a Imifarma compraria uma quantidade deste produto um pouco maior que a habitual.

Esta decisão foi sensivelmente “sentida” pelas lojas da rede ExtraFarma, notadamente na Loja Jurunas, pois houve um aumento significativo na grade deste produto. Sua grade passou de três unidades para oito unidades logo que o fornecimento do produto foi restabelecido junto ao fornecedor. Mais do que isto, houve um verdadeiro “salto” entre a quantidade física deste produto no dia 20/10/2009 (último dia em que se percebeu que seu estoque estava zerado na loja) e o dia seguinte, 21/10/2009 (dia em que a loja recebeu 8 unidades deste produto, afim de dar escoamento à quantidade excedente comprada), como se pode perceber no Apêndice II.

Forten Sol. 10 ml: Para este produto o caso é bastante curioso e preocupante, pois este se encontrava presente no estoque do CD, mas, ainda assim, zerava seu estoque na farmácia 24. Trata-se de um produto fracionado, ou seja, um produto que vem em caixa com 10 unidades, mas que são vendidas independentemente umas das outras. Entretanto, a reposição deste produto não se faz por unidade, mas sim por caixas. A grade deste produto na Loja Jurunas é de 17 unidades, sendo assim, somente no momento em que esta quantidade chegar ao valor de sete unidades é que se gera o pedido deste produto junto ao CD. E é

justamente a quantidade faltante (10 unidades = 1 caixa) que será reposta no dia seguinte ao dia do pedido.

Porém há um erro na venda deste produto: quando um cliente pede determinada quantidade deste item ao balconista e esta quantidade pedida é exatamente a quantidade restante que se tem dentro de uma caixa já aberta do produto, o balconista, para facilitar o manuseio das unidades, entrega a caixa do produto contendo a quantidade requerida pelo cliente, que se dirige ao caixa da loja para efetuar o pagamento. Neste momento, como percebido em algumas ocasiões, o funcionário que trabalha no caixa da loja comete um erro. Ele contabiliza a venda do produto através da leitura do código de barras presente **na caixa** do produto, quando na verdade ele deveria contabilizar a venda das **unidades** presentes no interior desta, o que significa que será contabilizada a venda de apenas uma unidade do produto e não a quantidade realmente existente no interior da caixa.

Tomando-se um exemplo numérico, se o cliente solicitar 10 unidades do produto, o balconista da loja entregará uma caixa contendo as 10 unidades ao cliente. Este se deslocará até o atendente de caixa da loja que contabilizará a venda como sendo apenas uma única unidade do produto. Assim, a grade do produto, que era de 17 unidades, passará a ser contabilizada como 16 unidades no estoque virtual e apenas sete no físico (o cliente pagará por 1 unidade, mas levará 10 unidades para sua casa). Deste modo, a reposição do produto não será feita da maneira correta e, caso haja uma nova solicitação de outro consumidor por 10 unidades do produto, a loja não conseguirá atender a demanda do mesmo e sofrerá ruptura, pois há apenas sete unidades deste item.

Este erro permanece até que o gerente da loja ou qualquer outro funcionário perceba esta diferença e comunique ao CD, ou até que o inventário da empresa passe pela loja e verifique tal engano para que este normalize a quantidade presente, igualando-a a quantidade virtual.

Vigadexa Col. 5 ml: Este produto teve como causa-raiz uma pequena particularidade. Como já mencionado, e como se pode perceber pela observação do Apêndice III, houve o registro de uma transferência de duas unidades deste item para outra loja da rede no dia 24/10/2009 (sábado) no horário entre às 15h e 16h. Entretanto, como esta transferência foi feita no sábado, sua reposição não ocorreu no dia seguinte, pois era domingo (25/10/2009) e a empresa não trabalha

com reposições aos domingos. Esta reposição deveria ter sido feita, então, na segunda-feira (dia 26/10/2009), mas isto não ocorreu, pois este dia foi feriado em Belém (dia que marcou o encerramento das celebrações do Círio de Nazaré, o chamado Recírio) e a empresa optou por não fazer reposição neste dia também. Sendo assim, este item ficou com seu estoque zerado na loja 24 desde o momento de sua saída no sábado, até sua reposição na terça-feira pela parte da tarde.

Pozato Uni. 1,5 mg 1 Comp.: A causa-raiz da falta deste produto é exatamente a mesma da apresentada para o produto acima. A única diferença é que, ao invés de o **Pozato** ter sido transferido para outra loja da rede, este foi vendido a clientes. Percebe-se, na observação do Apêndice II, que o produto apresentava um estoque em uma quantidade de seis produtos no dia 20/10/2009 e começou a decair seu saldo dia após dia até que nos dias 22 e 23/10/2009 haviam quatro unidades deste produto na loja 24. Cabe agora fazer uma pequena ressalva: o produto foi vendido, mas não repostado neste período não por erro do sistema, mas sim, pelo fato do sistema começar a readaptar a grade deste produto à sua grade original. Vale lembrar que o **Pozato** teve sua grade aumentada de quatro para oito unidades por conta do Círio e, como o período enunciado acima correspondeu ao período final das celebrações deste evento, o sistema logo tratou de ajustar o estoque (grade) deste produto para que este voltasse a ter uma grade de quatro unidades na loja.

Entretanto, a partir do dia 24/10/2009 (sábado), pode-se perceber que continuaram havendo vendas deste produto (precisamente duas vendas deste produto neste dia). Como este dia era sábado, a reposição destas duas unidades vendidas não poderia ser feita no domingo (25/10/2009) e também não foi feita na segunda-feira (26/10/2009) por conta do citado feriado que ocorreu em Belém. Então, as unidades deste produto foram sendo vendidas e não repostas até a terça-feira (27/10/2009) pela parte da tarde.

Percebe-se então, que o produto foi sendo vendido e que, no dia 26/10/2009, ele havia zerado seu estoque na loja e exatamente neste dia houve a procura deste remédio por parte de um consumidor que, obviamente, não pôde ser atendido, caracterizando a ruptura observada neste dia, como se pode notar pela observação do Apêndice III.

Seki Xpe 120 ml: Como se pode ser visto no Apêndice II, este produto se fazia presente na loja em uma quantidade de três unidades durante vários dias, o

que sugere que, apesar de ser um produto curva A para esta loja, este não vinha tendo vendas constantes. A partir da observação da Tabela de Vendas do dia 03/11/2009 (vide Apêndice III), nota-se que foi feita a venda de uma unidade deste produto. Entretanto, esta unidade não foi reposta no dia seguinte (dia 04/11/2009) porque houve um novo cálculo de curva para este produto. Ele continuou sendo classe A na loja, porém sua grade foi diminuída para duas unidades, visto que há muito não se registrava a venda do mesmo. Sendo assim, como sua nova grade era de duas unidades e este se fazia presente em exatamente duas unidades na loja, a terceira unidade (vendida no dia 03/11/2009) não foi reposta no dia 04/11/2009.

Ainda observando-se os Apêndice II e III, nota-se que ocorreu a venda das duas unidades restantes no dia 04/11/2009 e, após estas vendas, ocorreu a medição do produto, fato que explica os tiques do mesmo no dia 04/11/2009 e também no dia 05/11/2009, já que a medição neste dia foi feita antes do horário de reabastecimento. Fato curioso é que no dia 05/11/2009 houve um novo cálculo de curva para este produto, visto que este foi vendido por dois dias seguidos e por ter sido vendido em mais de uma unidade. Assim, o novo cálculo de curva assinalou que a grade deste produto fosse novamente elevada para o valor de três unidades (estas três unidades foram repostas no próprio dia 05/11/2009) que se fizeram presentes até o final deste estudo.

Algodão Névoa 500g: A causa-raíz de este produto ter zerado seu estoque na Loja Jurunas no dia 01/11/2009, como se pode perceber no Apêndice II, se deu pelo fato de que determinado consumidor comprou, em um único dia, as quatro unidades que se faziam presentes nesta loja. Sendo assim, este produto ficou com seu estoque zerado na farmácia desde o momento da compra deste produto por parte do consumidor, até o dia seguinte, quando foi repostado, período este que foi realizada a medição e constatado o valor zero no estoque do mesmo.

Dostinex 0,5 mg 8 Comp. (EX9): A causa-raíz da falta deste produto foi a mesma encontrada para o produto acima. Sua grade na Loja Jurunas é de apenas uma unidade. Esta unidade foi vendida no dia 09/11/2009 e, no momento da medição, esta já não se fazia mais presente, explicando o tique para este produto. Entretanto, esta unidade foi repostada no dia seguinte.

Finaliza-se neste ponto a apresentação das causas-raízes que levaram à falta dos citados produtos. Apesar deste sexto passo da metodologia proposta pelo

ECR Brasil também sugerir que esta etapa englobe a procura e prática de melhorias às causas-raízes das rupturas, para que estas não ocorram novamente, optou-se por encerrar este sexto passo apenas na apresentação das causas-raízes, deixando-se a apresentação das propostas de melhoria para um tópico mais específico que será apresentado mais adiante nesta dissertação.

Com as causas-raízes encontradas, pode-se fazer um paralelo entre as mesmas e as principais causas de ruptura no varejo citadas pela Abras na Figura 2 presente no Capítulo 2 e as causas de ruptura apontadas por alguns entrevistados. Segundo a Abras, as principais causas de ruptura no varejo são decorrentes de atraso na entrega ao CD, gôndolas não reabastecidas pelos promotores dos produtos e/ou funcionários das lojas, negociação entre a central de compras do CD e seus fornecedores, erros de parâmetro dos sistemas de reposição e erros de inventário (diferença entre físico e virtual). Já para os entrevistados desta dissertação (gerentes geral, de *marketing* e compras, funcionários de compras, operador de distribuição e os gerentes das lojas), as causas das rupturas são decorrentes principalmente de furtos, erros de inventário, atraso na entrega ao CD e falta de um melhor gerenciamento de estoques dos produtos segundo suas classes.

Nota-se que das 10 causas-raízes descritas anteriormente, apenas os produtos **Saf Gel 85g**, **Clindal AZ 500 mg 5 Comp.** e **Clindal AZ 500 mg 3 Comp.** tiveram causas-raízes que fugiram às apontadas pela Abras e pelos entrevistados. Entretanto, para os produtos **Calcitran B12 150 ml**, **Vigadexa Col. 5 ml**, **Seki Xpe 120 ml**, **Dostinex 0,5 mg 8 Comp. (EX9)**, **Pozato Uni. 1,5 mg 1 Comp.** e **Algodão Névoa 500g**, as causas-raízes estão de comum acordo com que a Abras e os entrevistados sugerem. O produto **Calcitran B12 150 ml**, por exemplo, tem como causa-raíz os problemas de negociação entre fornecedor e CD (causa responsável por 8,2% das rupturas segundo a Abras).

Já produtos como **Dostinex 0,5 mg 8 Comp. (EX9)** e **Pozato Uni. 1,5 mg 1 Comp.** têm como causas-raízes o mau gerenciamento de seus estoques, que faz com que os mesmos faltem nas farmácias, mesmo havendo estoque disponível no CD (algo mencionado pelo operador de distribuição do CD). O produto **Forten Sol. 10 ml** tem como causa-raíz o erro em sua venda, o que causa erro de parâmetros no sistema de reposição (causa responsável por 7,3% das rupturas segundo a Abras). Isto comprova que as causas encontradas pelo autor durante o

projeto-piloto estão em consonância com as causas apontadas pelos entrevistados e com o estudo feito pela Abras.

Além de causas de rupturas, as conseqüências dos problemas enfrentados pela empresa segundo os entrevistados, e segundo o que se observou durante o projeto-piloto, também estão em congruentes. Para os entrevistados, as conseqüências são, fundamentalmente a perda de venda (perda de faturamento) e a perda de fidelidade do cliente. Como foi dito, percebeu-se a ruptura de fato para três produtos, o que leva a crer que houve perda de faturamento nestes três momentos, além da fidelidade e confiança do cliente ter sido provavelmente abalada.

Agora, será apresentado o sétimo e último passo proposto pelo ECR Brasil.

7º Passo: Como Calcular Seu Índice de Rupturas

Segundo proposto pelo ECR Brasil, este último passo objetiva medir o índice de ruptura de uma loja. Relembrando o procedimento de cálculo deste índice, devem-se analisar todas as planilhas preenchidas durante o estudo e contar quanto produtos foram ticados. Após isto, deve-se multiplicar este valor por 100 e dividir o resultado pelo total de itens analisados.

Para este estudo, como já mencionado, o total de produtos ticados foi de 10, com um total de produtos analisados no valor de 50 itens. Assim, o índice de ruptura (que será chamado de IR) da Loja Jurunas foi de:

$$\mathbf{IR = \frac{10 \times 100}{50} = 20\%}$$

Nota-se que este valor está acima do que se apresentam nos demais varejos (em média de 6% a 8%). Uma proposta feita por este projeto-piloto é que, já que este índice tenta retratar a ruptura de uma loja, imaginou-se utilizar, então, não os tiques anotados dos produtos, mas sim o número de rupturas que realmente ocorreram. Nota-se que esta proposta pode ser aplicada a todos os itens da categoria fármaco, pois há como se medir as rupturas que, de fato, esta categoria de produtos sofre. No caso deste estudo, notou-se que a Loja Jurunas sofreu três rupturas de fato durante a realização deste estudo. Logo, o índice de ruptura pode ser apresentado como: $\mathbf{IR = \frac{3 \times 100}{50} = 6\%}$

Um valor bem mais próximo da realidade observada em algumas empresas de varejo. Mas, como mencionado, seguir-se-á a metodologia proposta pelo ECR Brasil.

O Quadro 6 apresenta, em síntese, os resultados dos sete passos da aplicação da metodologia sugerida pelo ECR Brasil.

Quadro 6 – Resultados da aplicação dos 7 Passos da Metodologia ECR Brasil

Passos	Resultados
1º Passo: Onde Medir	Serão medidas as gôndolas dos produtos da Loja Jurunas.
2º Passo: Quem Deve Fazer a Medição	A medição foi feita por Marcelo L. Sepeda Ferreira.
3º Passo: O Que Analisar/Medir	Lista com os 50 produtos analisados presente no Quadro 5
4º Passo: Quando Realizar a Medição	Medições feitas diariamente e em horários variados.
5º Passo: Como Realizar a Medição	As listas com as medições dos produtos analisados encontram-se no Apêndice II.
6º Passo: Como Buscar a Causa-Raiz	Causas-raízes apresentadas anteriormente
7º Passo: Como Calcular Seu Índice de Rupturas	Índice de Ruptura = 20%

Fonte: Autor da Dissertação

6.2

Propostas de Melhoria

Esta seção tem como objetivo apresentar propostas de melhorias para mitigar os problemas que a cadeia de suprimentos farmacêuticos da Imifarma enfrenta. Como se pode perceber a partir da leitura do capítulo 5, a cadeia enfrenta problemas dos mais variados tipos, desde os mais simples como a questão dos funcionários de algumas lojas não manterem o hábito de alimentar o sistema F5, quando da ocorrência de uma ruptura, até os mais graves como a falta de determinados produtos por falta de matéria-prima no fornecedor.

Sendo assim, esta seção de proposta de melhorias será dividida em duas partes: a primeira corresponderá à apresentação das propostas de melhorias aos problemas das rupturas dos 10 itens descritos na seção acima, ou seja, serão apresentadas as propostas para a melhoria da eficiência logística especificamente do elo CD – Loja Jurunas. Já a segunda parte, diz respeito às práticas que se julgam eficientes no combate aos demais problemas enfrentados por toda a cadeia em estudo, sendo que esta segunda parte será dividida entre propostas de melhoria de curto prazo e propostas de melhoria de longo prazo.

6.2.1

Propostas de Melhoria ao Elo CD – Loja Jurunas

Para este elo da cadeia, o problema que notadamente se observou foi a respeito das rupturas sofridas pelos dez produtos citados na seção 6.1. Assim, as propostas de melhorias para as rupturas destes produtos são:

Calcitran B12 150ml: Como mencionado, a causa-raíz que leva à ruptura deste produto na Loja Jurunas é o problema de negociação entre Imifarma e o fornecedor da mesma. Entretanto, este item corresponde a um composto vitamínico a base de cálcio que apresenta similares no mercado que possuem o mesmo princípio ativo do **Calcitran**, como é o caso dos produtos **Calcigenol** e **Hipercálcio** que se fazem presentes no *mix* trabalhado pela Imifarma. Sendo assim, sugere-se que a Imifarma passe a colocar uma grade maior destes produtos na Loja Jurunas (e conseqüentemente passar a pedir uma quantidade maior dos mesmos junto aos seus fornecedores, para que estes também não comecem a faltar), de forma que estes produtos “cubram” a falta do **Calcitran** e, principalmente, supram os desejos dos consumidores.

Esta medida pode ser tomada até que a pendência com o fornecedor do **Calcitran** seja resolvida ou, então, definitivamente, caso esta medida seja eficiente. Além disto, pode-se esperar que a empresa mantenha seu caráter resiliente, ou seja, caso a pendência com o fornecedor do **Calcitran** não seja resolvida, a empresa pode ter como saída a procura por outros fornecedores do mesmo produto ou fornecedores de produtos similares que a empresa ainda não trabalhe.

Como se pode perceber, as propostas de melhoria citadas acima correspondem a dois conceitos apresentados no Capítulo 2 desta dissertação: flexibilidade volume e flexibilidade *mix*, pois ao se buscar fornecedores de produtos que ainda não são trabalhados pela empresa, a Imifarma estará aplicando conceitos sugeridos pela flexibilidade *mix* (capacidade de alterar a gama de produtos ofertados em um período de tempo).

Do mesmo modo, quando a empresa passa a colocar maior número de produtos (grade) similares na loja e, por conseguinte, passa a pedir maior quantidade destes junto aos seus fornecedores, a Imifarma estará aplicando o conceito de flexibilidade volume (a capacidade de ajustar rapidamente – acelerar

ou desacelerar – a produção em resposta a modificações na exigência do cliente), já que provavelmente ocorrerá aumento na demanda destes produtos similares por conta do deslocamento da demanda do **Calcitran** para a demanda dos mesmos.

Saf Gel 85g, Clindal AZ 500mg 5 Comp. e Clindal AZ 500mg 3 Comp.: Para estes três produtos a causa-raíz de suas rupturas foram apontadas como sendo a falta de suas matérias-primas principais. Poderia se imaginar, então, que o procedimento ideal para combater estas rupturas também seriam as substituições destes produtos por similares que possuam o mesmo princípio ativo. Entretanto, isto não pode ser feito, pois se há a falta da matéria-prima que compõe estes três produtos, há também a falta para seus similares, visto que se utilizam dos mesmos compostos dos produtos citados, como no caso do produto **Astro 500mg Blister 3 Comp.** que é fabricado a partir do mesmo composto utilizado na fabricação do **Clindal AZ 500mg 5 Comp.** e do **Clindal AZ 500mg 3 Comp.**. Sendo assim, o produto **Astro 500mg Blister 3 Comp.** não pode ser considerado como uma saída ao problema das rupturas do **Clindal AZ 500mg 5 Comp.** e do **Clindal AZ 500mg 3 Comp.**, pois irá também passar por um período de falta no mercado, bem como qualquer outro similar deste (como Aziprax e Azitron) ou qualquer similar do produto **Saf Gel 85g**.

Portanto, para o caso destes três produtos, não há nenhum método ou estratégia de saída que possa resolver seus problemas de rupturas. O que se pode sugerir é que a Imifarma esteja sempre de “prontidão” para que, assim que forem restabelecidos os fornecimentos destes produtos, ela possa rapidamente recolocá-los em suas prateleiras para deixá-los novamente à disposição dos consumidores, ou, no máximo, que ela utilize os produtos similares até que o estoques destes também se esgotem.

No caso particular da falta do produto **Clindal AZ 500mg 5 Comp.** por alguns dias, devido à entrega errada do mesmo na loja e conseqüente informação errada em seu estoque virtual, pede-se que a empresa mantenha sempre a prática freqüente de realização de conferência do inventário físico de suas lojas para que problemas como este sejam rapidamente detectados e resolvidos.

Forten Sol. 10ml: Para o caso deste produto a medida parece menos trabalhosa. Apesar de haver na Imifarma um estoque suficiente deste produto para atender a todas as lojas, seu problema de ruptura está relacionado à venda errada que se faz do mesmo. Sendo assim, a proposta que se faz para combater este erro,

é aplicar melhores treinamentos aos funcionários das lojas para que estes estejam sempre atentos na hora em que efetuarem o *check out* dos produtos nos caixas das lojas. Reforçar aos colaboradores que existem produtos que, apesar de se apresentarem dentro de caixas com várias unidades, estas são vendidas fracionadamente (por unidade e não por caixa) e que é preciso se tomar bastante cuidado no momento em que a venda de mais de uma unidade ocorrer, de forma a evitar as rupturas.

Além disto, é importante, também, deixar claro aos funcionários que erros como estes geram perda de venda para a loja e erros de inventário e que, caso ocorram novamente, devem ser rapidamente notificados ao CD, para que este fique a par da situação e logo reponha a quantidade que foi vendida sem ser contabilizada. Esta medida pode ajudar na diminuição do risco de outro consumidor não ser atendido por não haver a quantidade que se esperava do produto na loja (diminuição do risco ou potencial de ruptura).

Pozato Uni. 1,5 mg 1 Comp., Seki Xpe 120 ml, Dostinex 0,5 mg 8 Comp. (EX9) e Vigadexa Col. 5 ml: As causas-raízes das rupturas destes quatro produtos são bem semelhantes e diferentes dos até agora apresentados. Estes produtos estão presentes na Imifarma em quantidades que podem atender satisfatoriamente as 72 lojas da rede, entretanto, continuam faltando. Isto ocorre porque a Imifarma preconiza por trabalhar sempre com seus estoques enxutos (tanto de seu CD quanto de suas farmácias). Sendo assim, todos os produtos presentes em seu CD se apresentam em uma quantidade que visa atender, quase que exatamente, as demandas das lojas que, por sua vez, possuem grades de produtos que se apresentam em quantidades que se aproximam bastante da demanda dos consumidores. Isto é um fato que pode ser parabenizado, já que muitas empresas anseiam em trabalhar com estoques reduzidos para evitar imobilização de capital.

Entretanto, está se falando em produtos farmacêuticos cujas demandas são as mais complexas de serem analisadas. Diferentemente de uma empresa de brinquedos que sabe que seus picos de venda ocorrerão nos meses de outubro e dezembro (época do Dia das Crianças e do Natal, respectivamente), é bastante complicado tentar prever quando haverá um surto de dengue (como ocorrido em 2007/2008), o surgimento de uma nova doença (como a gripe suína em 2009) ou mesmo algum ataque bacteriológico terrorista (como ocorrido em 2002 nos EUA).

É certo que outros produtos como os relacionados à atividade sexual (preservativos, remédios eretivos e “pílulas do dia seguinte”) e os antigripais (Vitamina C, Analgésicos, Antitérmicos) são bem mais previsíveis (atividade sexual aumenta no período de carnaval e surtos de gripe nos invernos, por exemplo).

Observando sob este ponto de vista, o aconselhável, então, seria manter estoques grandes de todos os produtos que servissem no combate às doenças epidêmicas e/ou às doenças mais graves. E é justamente isto que esta dissertação apresenta como proposta de melhoria aos quatro produtos citados. O que se imagina como proposta de melhoria para as causas apresentadas, então, é que se tenha um estoque maior, pelo menos, dos produtos considerados classe A, pois estes são dos mais rentáveis para a empresa e os mais demandados pelos clientes. É o que se chama de GC (Gerenciamento por Categorias), dar tratamentos diferentes a produtos de classes diferentes, política empregada pela estratégia Sortimento Eficiente de Produtos do ECR.

Deste modo, sugere-se que as grades dos produtos classe A nas lojas (e os estoques dos mesmos no CD) aumentem, pois se pode chegar a uma quantidade bem próxima da demanda real, porém não há como garantir que estas quantidades sejam realmente suficientes para atendê-la. Uma empresa de varejo pode se dar ao “luxo” de manter uma política de estoques enxutos para seus produtos classes B e C, mas se esta quer se manter no mercado de forma competitiva, é bastante arriscado utilizar-se desta mesma política para seus produtos classe A.

Sendo assim, os produtos classe A da Loja Jurunas (incluindo o **Pozato Uni. 1,5 mg 1 Comp., Seki Xpe 120 ml, Dostinex 0,5 mg 8 Comp. (EX9) e Vigadexa Col. 5 ml**) teriam uma quantidade sempre maior que sua demanda (pode-se imaginar, por exemplo, que estas grades sigam os velhos padrões: Grade do produto = Demanda + Estoque de Segurança) de modo a tentar combater as rupturas dos mesmo. Esta medida poderia ser tomada de duas formas: ou de maneira permanente (fixando as novas quantidades das grades dos produtos classe A para todos os dias do ano), ou apenas nos finais de semana e/ou períodos de feriados, já que a empresa tem conhecimento que não fará reposição nestes dias e os produtos continuarão sendo vendidos.

Entretanto, o conceito e a implantação de um estoque de segurança vão de encontro aos pensamentos seguidos pelo ECR. Assim, outra solução para o caso

destes quatro produtos (ou de todos os produtos classe A) era de haver a reposição imediata dos mesmos assim que estes fossem sendo vendidos (Reposição Eficiente). É claro que este cenário é o mais eficiente de se imaginar, pois se enxugaria os estoques dos produtos à praticamente uma unidade (diminuindo o capital imobilizado) e se aumentaria o giro dos produtos (algo idêntico ao que a filosofia *Just In Time* aprova), entretanto, haveria um grande aumento nos custos de transporte destes produtos.

Para isso, faz-se necessária a implantação dos recursos de EDI (*Electronic Data Interchange*) e do CAO (*Computer Assisted Ordering* – Pedido Assistido por Computador), pois, como mencionado, a Imifarma não tem informações, em tempo real, das vendas dos produtos nas lojas de maneira automatizada (é preciso se fazer uma busca no sistema para perceber a venda dos produtos). O EDI e o CAO, então, auxiliariam na reposição destes produtos, pois, assim que fossem percebidas suas vendas e houvesse a simultânea baixa nos estoques, poderia ocorrer a preparação e entrega do pedido.

Todavia, não se precisa fazer tanto esforço para implantar sistemas correlatos aos EDI e ao CAO. Bastaria tomar duas atitudes: Colocar o Sistema Basqueta na Loja Jurunas (para que se soubessem com exatidão as quantidades e demais características dos pedidos entregues a esta loja) e tornar *online* o sistema que interliga centro de distribuição e ponto de venda, para que ocorresse, em tempo real, o acréscimo e decréscimo dos produtos no estoque da loja.

Sabe-se, entretanto, que a divergência entre estas duas teorias já é bem conhecida no meio acadêmico e a saída que se encontra para este caso é de fazer um *trade-off* entre os custos incorridos na manutenção de maiores grades de produtos nas gôndolas e os custos envolvidos com os constantes transportes das mercadorias a serem repostas durante o dia.

Algodão Névoa 500g: Para o caso deste produto, a causa-raíz apontada para sua falta foi que todas as unidades que se faziam presentes na loja foram vendidas ao mesmo tempo para um único consumidor. Poderia se imaginar, então, que houvesse um aumento de sua grade para que este produto não falte mais. Entretanto, trata-se de um produto de tamanho físico considerável em relação aos demais produtos presente nas prateleiras de fármacos. Portanto, imaginar uma quantidade maior deste produto é considerar que haja maiores espaços nas

prateleiras para suportar tal aumento, o que pode acarretar em falta de espaço para outros produtos do *mix*.

Assim, como proposta de melhoria, sugere-se a utilização da combinação de duas das quatro estratégias do ECR: Sortimento Eficiente de Produtos e Reposição Eficiente. Como se pode ver no Capítulo 2, o Sortimento Eficiente de Produtos visa, entre outras coisas, melhorar o espaço utilizado nas lojas e melhorar os níveis e giro dos estoques dos produtos, e a Reposição Eficiente visa, dentre outros objetivos, reduzir o tempo de ressuprimento dos produtos.

Deste modo, optou-se por manter a grade atual (cinco unidades) do produto na Loja Jurunas para que este não comprometa o espaço físico das prateleiras para outros produtos tão ou mais importantes que este. Então, o aumento do giro de seu estoque ocorreria a partir da aplicação da Reposição Eficiente.

Esta reposição se daria da seguinte forma: manter-se-iam as cinco unidades do produto na loja 24 e, caso ocorresse a venda de mais de uma unidade ao mesmo tempo para um mesmo consumidor, a loja comunicaria simultaneamente esta baixa em seu estoque ao CD, para que este imediatamente prepare um pedido contendo a exata quantidade do produto, há pouco vendida na loja, para ser entregue a esta por um motoqueiro da empresa. Sendo assim, a reposição deste item ocorreria quantas vezes fossem necessárias ao dia para que este não fique, em momento algum, com seu estoque zerado na loja ou em uma quantidade que não atenda a próxima demanda e, portanto, com potencial de ruptura, pois se trata de um produto que, normalmente, é vendido em mais de uma unidade.

Para sintetizar o que se tem falado sobre causas-raízes e propostas de solução para os problemas de ruptura dos 10 produtos citados, segue a Tabela 2.

Tabela 2 – Causa-Raízes e Suas Respectivas Propostas de Melhoria

Produto(s)	Causa(s)-Raíz(es)	Proposta(s) de Melhoria(s)
Calcitran B12 150ml	Problemas de negociação entre Imifarma e o fornecedor da mesma	Flexibilidade <i>mix</i> e volume (aumento da grade de produtos similares que cubram a demanda deste produto)
Saf Gel 85g, Clindal AZ 500mg 5 Comp. e Clindal AZ 500mg 3 Comp.	Fabricantes sofreram a falta de suas matérias-primas principais e, portanto, não estavam fabricando/disponibilizando tais produtos	Não há nenhum método ou estratégia de saída que possa resolver este problema. Sugere-se que Imifarma esteja atenta para recolocar o produto a disposição do cliente assim que o fornecimento for restabelecido
Forten Sol. 10ml	Venda equivocada do produto por parte do funcionário do caixa da loja (erros no <i>check-out</i> dos produtos)	Aplicar melhores treinamentos aos funcionários das lojas. Conscientizá-los de sempre estarem atentos no momento em que efetuarem o <i>check-out</i> dos produtos nos caixas das lojas
Pozato Uni. 1,5 mg 1 Comp., Seki Xpe 120 ml, Dostinex 0,5 mg 8 Comp. (EX9) e Vigadexa Col. 5 ml	Estoques (grade) enxutos dos produtos classe A nas lojas. Quantidade não suficiente para atender a demanda em todos os momentos	Aumentar grade dos produtos classe A (Gerenciamento por Categoria) ou aplicar a Reposição Eficiente para os mesmos, pois representam os produtos mais demandados pelos clientes e de maior retorno financeiro a empresa
Algodão Névoa 500g	Estoques (grade) enxutos dos produtos classe A nas lojas. Produto normalmente vendido em mais de uma unidade, o que gera brusca queda de sua grade na loja e conseqüente potencial de ruptura para a mesma	2 estratégias do ECR: Sortimento Eficiente de Produtos e Reposição Eficiente. Otimizar espaço físico das gôndolas (manter a grade do produto) e repô-lo sempre que houver a venda de mais de uma unidade (por meio da Reposição Eficiente)

Fonte: Autor da Dissertação

Além das propostas de melhoria sugeridas aos casos de rupturas dos citados produtos na Loja Jurunas, é imprescindível ainda citar a pungente necessidade de se colocar (ou recolocar) um leitor de código de barras nesta loja para que se faça a conferência dos produtos que chegam do CD (Sistema Basqueta). Sabe-se que a loja está sob o risco de receber produtos que de fato ela não “pediu” (produtos que não foram vendidos no dia anterior) ou não receber tudo que se era esperado (o que também contribui para problemas de inventário). Desta forma, com o auxílio do leitor de código de barras nesta tarefa, pode-se esperar que este erro não venha ocorrer ou, caso ocorra, seja rapidamente resolvido, pois será simultaneamente detectado.

6.2.2

Proposta de Melhoria Para Toda a Cadeia

A seção anterior apresentou as propostas de melhoria que visam a eliminação ou diminuição das rupturas dos produtos estudados. Entretanto, o objetivo desta dissertação é de estudar a cadeia de suprimentos do setor farmacêutico da Imifarma e propor melhorias não só aos problemas de ruptura (embora este seja o mais evidente e sério que a cadeia enfrenta), mas, aos problemas logísticos gerais que esta cadeia possui. Como prometido, a presente seção tratará de apresentar medidas que se julguem necessárias ao combate e mitigação dos demais problemas identificados durante a análise da cadeia em questão. Para isto, serão apresentadas propostas de curto e longo prazo.

Estas propostas, no entanto, serão apresentadas com o auxílio de uma ferramenta bastante conhecida no meio acadêmico: o 5W2H, que se constitui, basicamente, de um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde fica estabelecido: o que será feito (*What*), quem executará a atividade (*Who*), quando ela ocorrerá (*When*), em qual área da empresa (*Where*) e os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita (*Why*), além de se elucidar como estas atividades devem ser feitas (*How*) e quanto isto custará à empresa (*How Much*).

Na verdade será utilizada uma variação desta ferramenta nesta dissertação, o 5W1H (excluiu-se o H de *How Much* – Quanto Custa), pois não houve disponibilidade de tempo nem de informações necessárias para se fazer o levantamento financeiro de quanto cada uma das propostas custaria à empresa.

6.2.2.1

Propostas de Curto Prazo

As propostas de curto prazo visam mitigar problemas mais simples que ocorrem no dia-a-dia da cadeia em estudo. Estes problemas estão relacionados basicamente à necessidade de melhor treinamento aos funcionários das lojas.

Melhor Treinamento dos Funcionários das Lojas: No que diz respeito ao treinamento dos funcionários das lojas, este se faz necessário devido aos vários

casos de furtos relatados durante as entrevistas. Além disso, é necessário treinar os funcionários para que eles fiquem atentos principalmente aos casos de lançamento de faltas no sistema F5, ao lançamento de romaneio e às vendas dos produtos fracionados, pois estes três erros levam a problemas de inventário, pois geram diferenças entre o estoque real dos produtos e seus estoques virtuais e problemas de perda de faturamento da empresa por não possuir quantidade suficiente do produto para satisfazer as demandas dos consumidores.

Apesar de os funcionários serem constantemente lembrados que precisam estar atentos as ações suspeitas de consumidores de má índole, que precisam sempre lançar as faltas dos produtos que forem requisitados pelos consumidores e não atendidos, que precisam informar o número de romaneio ao CD assim que o pedido for entregue à loja e que precisam estar atentos às vendas dos produtos fracionados, o importante é conscientizá-los de que isto é fundamental para a empresa na qual eles trabalham. É preciso sensibilizá-los que estas atitudes são importantes e não apenas dizer a eles que devem fazer isto como se fosse apenas mais uma tarefa que eles devem executar.

Em outras palavras, é preciso tornar o funcionário em um verdadeiro parceiro/colaborador da empresa. Mostrar a eles como suas eficiências podem ajudar na produtividade da empresa e como a falta daquelas pode trazer graves prejuízos a mesma. Apresentar, por exemplo, o quanto a empresa perde em faturamento com os furtos ou com a venda equivocada dos produtos fracionados. Ao mesmo tempo, é importante lhes mostrar o quanto eles ajudaram a empresa quando corretamente lançam as faltas no F5 e informam o número de romaneio ao CD. É claro que isto são apenas sugestões, pois o departamento de recursos humanos da empresa certamente é o setor mais capacitado para elaborar e implementar treinamentos que visem estas melhorias e cabe a este a responsabilidade de executar tal tarefa que, por ser aparentemente simples, pode ocorrer com bastante rapidez.

Esta proposta de melhoria está em linha com as propostas dos gerentes das lojas entrevistados que, para solucionar os problemas de furto nas lojas e lançamento de faltas no F5, propuseram que houvesse melhor treinamento dos funcionários das lojas (como pode ser visto no Capítulo 5).

Abaixo se encontra, resumidamente no Quadro 7, o 5W1H desta proposta de melhoria.

Quadro 7 – 5W1H Para Treinamento de Funcionários

O que fazer?	Treinar os funcionários.
Por que fazer?	Para evitar furtos, erros de inventário e perda de vendas.
Onde fazer?	Nas salas de treinamento do Centro de Distribuição.
Quando fazer?	Imediatamente, pois são medidas simples e rápidas de serem implantadas.
Quem vai fazer?	Departamento de Recursos Humanos (RH) da Imifarma.
Como fazer?	Conscientizar os funcionários da grandiosidade de suas tarefas. Como elas podem ajudar a empresa quando bem executadas e como elas podem prejudicá-la quando mal executadas.

Fonte: Autor da Dissertação

6.2.2.2

Propostas de Longo Prazo

As propostas de longo prazo visam mitigar os problemas mais graves e complexos que a cadeia em estudo enfrenta. Entre estes problemas pode-se citar: problemas com tecnologia e sistemas de informação, problemas de introdução de novos produtos ao *mix* trabalhado, problemas de mau gerenciamento dos estoques das lojas e do CD e problemas relacionados às promoções de produtos. Abaixo serão relatados cada um destes problemas e suas propostas de melhorias.

Tecnologia e Sistemas de Informação: No que diz respeito aos sistemas de informação, nota-se o primitivo, mas prejudicial, problema da falta de sincronismo nos sistemas de estoque do CD e das lojas. Tanto o primeiro quanto o segundo não possuem informações em tempo real da situação atual dos estoques das lojas. O CD saberá a relação dos produtos vendidos nas lojas apenas no início da manhã do dia seguinte as vendas, que é quando finalmente nota-se a baixa nos estoques das farmácias. Do mesmo modo o CD saberá do acréscimo (chegada) dos produtos às lojas somente às 12h (se a loja foi reabastecida até este horário) ou somente às 20h (caso a loja tenha sido reabastecida após as 12h), e isto ainda está dependente do lançamento ou não do romaneio do pedido que chegam às lojas. Estas, por sua vez, em nenhum momento do dia têm informações precisas sobre seus próprios estoques, pois quando há venda ou chegada de produtos as mesmas, estas quantidades não são acrescidas ou debitadas automaticamente em seus estoques, o que gera uma total dessincronização entre o estoque virtual e o real da loja.

Dentro do CD, o sistema de compras também carece de melhorias. Os pedidos não são automáticos, ou seja, sempre há a necessidade de um operador de compras entrar no sistema de compras, verificar a baixa de estoque ocorrida após o reabastecimento das lojas, verificar o estoque residual, relatar, produto a produto, as quantidades necessárias para reposição do estoque do CD e enviar estes pedidos aos fornecedores. Além disso, ocorrem erros na entrega destes pedidos. Seja por atraso ou erro de nota fiscal (nota fiscal apresenta erros de numeração ou de “leitura do pedido” – nem tudo que foi pedido está presente na entrega ou há uma quantidade maior do que foi pedida).

Nota-se que se trata de problemas a afetam toda a cadeia em questão. Algo facilmente entendido quando se percebe a grandiosidade da importância da informação, e seu gerenciamento, para as empresas atualmente, visto que esta auxilia em tomadas de decisões e no gerenciamento de incertezas (“a informação agora substitui os estoques”, Ballou (1993)). Assim, erros deste gênero podem acarretar em dessincronização, erros de inventário (estoque real não bate com o estoque virtual), perda de eficiência (pela maior morosidade em se identificar a venda e o abastecimento dos produtos) e perda de faturamento da cadeia (que passa a vender menos, já que seus produtos, ou não estão presentes nas lojas, ou estão presentes em quantidades insuficientes para atender a demanda dos consumidores).

Sendo assim, propõe-se que haja reuniões entre os departamentos de gerenciamento de informações dos fornecedores e da Imifarma e os departamentos de vendas do fornecedor e compras da Imifarma, de modo a tratarem deste problema e encontrarem soluções ao mesmo.

É claro que o fato de se agendar uma reunião como esta já apresenta grande dificuldade, visto que, infelizmente, algumas empresas ainda relutam bastante quanto ao fato de se unirem a seus parceiros de cadeia de forma a trocarem informações e idéias que ajudem no melhoramento da eficiência de todos. Entretanto, não há outra saída para estes problemas de TI e SI se não a união dos membros, tratamento dos problemas, descobrimento e implantação de melhorias aos mesmos.

Dentre as melhorias que podem ser implantadas, sugere-se a compra e instalação de novos sistemas de EDI que interliguem os processamentos dos pedidos entre os três elos da cadeia imediata de forma a tornar este sistema mais

confiável (informações mais precisas e em tempo real) e eficiente, tentando eliminar, assim, os problemas de dessincronização (pois os dados serão carregados em tempo real), erros de inventário (já que os pedidos serão mais precisos em quantidade e tempo de entrega), perda de eficiência da cadeia (pois o fluxo de informações será mais preciso e ágil) e perda de faturamento da cadeia (já que os produtos estarão presentes nas lojas em quantidades corretas). Para que isto seja possível, utiliza-se um formato padrão, de domínio público. No Brasil, nota-se o crescimento do formato EDIFACT. A adoção do EDI pode se dar por meio de uma pesquisa no mercado do melhor sistema que se utilize deste formato para trocar informações entre computadores dos fornecedores e da Imifarma.

Nota-se que esta proposta (compra e instalação de *softwares* que facilitem os processos do departamento de compra e diminuam erros de inventário) também foi sugerida pelos operadores de compra da Imifarma e pelos gerentes geral, de *marketing* e de vendas do Distribuidor nas entrevistas realizadas durante este estudo e que podem ser encontradas no Capítulo 5.

Para o caso específico do elo CD – PDV, imagina-se também a adoção de práticas do VMI (*Vendor Managed Inventory*) que significa Inventário Gerenciado pelo Fornecedor. Na prática, quer dizer que o fornecedor passa a ser responsável por manter os níveis de inventário do cliente em valores pré-estabelecidos (como já é percebido dentro deste elo). Sabe-se que para o melhor funcionamento do VMI é necessário que haja grande parceria entre fornecedor e comprador e que os custos de processamento do pedido sejam pequenos, como também é notado neste elo, já que os membros deste pertencem a uma mesma empresa.

Para a implantação do VMI pode-se seguir a metodologia proposta por Paiva (2007). Abaixo, segue um passo-a-passo de como se pode implantar um VMI.

1. Obter patrocínio da alta gerência para o programa. O compromisso dos líderes é uma peça chave de todo programa de melhoria. Eles devem conhecer o esforço que será necessário e os recursos que serão investidos.
2. Obter aceitação dos funcionários. Toda a equipe deve entender claramente qual o objetivo do programa e seus benefícios. A forma de funcionamento do VMI deve ser compreendida por cada um que participará do programa direta ou indiretamente.

3. Sincronização de arquivos. O fornecedor e o cliente devem ter seus arquivos sincronizados. Isto inclui a atualização de arquivos velhos, codificação de partes e mudanças no catálogo de produtos. Esta sincronização servirá para que o sistema fale a “mesma língua” nas duas pontas.
4. Teste do EDI. Devem ser feitos testes exaustivos no sistema de intercâmbio de dados, para garantir a correção das informações transmitidas. As quantidades em estoque no cliente devem estar corretamente refletidas no sistema do fornecedor. Para isto, há que realizar simulações com diversos itens em diferentes categorias. Normalmente é necessário fazer vários ajustes no EDI antes de sua aceitação.
5. Aprovação e Medições. O cliente deve conhecer e estar de acordo com o plano de estocagem do fornecedor. Isto tem o objetivo de evitar questionamentos futuros como “Porque nos mandaram este material se não era necessário?”. Não é somente o ponto de reordem que deve ser aprovado, mas também os níveis de serviço, turnos de inventário, frequência de entregas e a quantidade padrão de cada pedido (ou a fórmula que a determinará). Também é importante definir os indicadores que serão acompanhados entre as empresas.
6. Histórico de consumo. O cliente deve informar ao fornecedor o seu histórico de consumo de cada parte nos últimos 1-2 anos. Isto permitirá ao fornecedor criar um plano de produção que não esteja baseado somente no histórico de pedidos do cliente (que pode levar a decisões erradas).
7. Atualização final. O cliente dá um comando de atualização de todos os itens via EDI para que a posição mais recente de todos os itens seja refletida no sistema. Com isto é possível testar o VMI em situações reais.
8. O cliente faz uma venda e registra os dados em seu sistema. Em períodos regulares (diários a semanais), o cliente envia um comando que atualiza a posição dos itens vendidos no período.
9. O sistema do fornecedor é atualizado e verifica se o ponto de reordem foi atingido. Caso positivo, um pedido é criado pelo fornecedor e o comando correspondente é enviado ao cliente. Desta forma o cliente tem conhecimento do novo pedido. Na fase inicial do VMI, é importante que o

cliente revise todos os pedidos emitidos automaticamente para detectar erros.

10. O fornecedor prepara o material e gera uma notificação de embarque no sistema, com detalhes sobre o que está sendo enviado e quando. Ao receber o embarque, o cliente gera uma notificação de recebimento, confirmando a data e quantidade. Isto permite às empresas identificar divergências e corrigir problemas (no sistema ou na operação).
11. O fornecedor emite uma nota fiscal pelo sistema, e o fornecedor confirma o pagamento.

Além disso, informações como: níveis de estoques (disponibilidade de produtos) atual e passado de todos os clientes, comportamento da demanda do consumidor para previsão da demanda futura, capacidade de estocagem dos clientes, distância e tempo de viagem dos clientes em relação ao fornecedor e entre eles, custos de transporte, custos de manutenção de estoques, custo de falta de estoque e capacidade e disponibilidade de veículos e motoristas para entrega dos produtos, são de fundamental importância na implantação do VMI.

Apresentadas as propostas de melhoria aos problemas identificados, segue abaixo, resumidamente no Quadro 8, o 5W1H desta proposta de melhoria.

Quadro 8 - 5W1H Para os Problemas de TI e SI.

O que fazer?	Implantar novas tecnologias e/ou melhorar a existente
Por que fazer?	Para evitar problemas de dessincronização, erros de inventário, perda de eficiência e faturamento da cadeia.
Onde fazer?	Na cadeia imediata (Fornecedores, Imifarma, ExtraFarma).
Quando fazer?	Como visto no capítulo 2, implantar uma nova TI demanda algum tempo. Sendo assim, deve-se começar a implantação o mais urgente possível.
Quem vai fazer?	Os departamentos de gerenciamento de informações dos fornecedores e Imifarma, os departamentos de vendas do fornecedor e compras da Imifarma.
Como fazer?	Entrar em acordo com os fornecedores para que eles “comprem” a idéia de unificar os sistemas. Olhar para o mercado, identificar e comprar os sistemas de EDI e VMI que mais se adéquem a esta cadeia.

Fonte: Autor da Dissertação

Promoções de Produtos: A cadeia em estudo enfrenta outro problema que não foi relatado nas entrevistas nem percebido durante o mapeamento do ciclo do

pedido, mas sim pela observação de alguns itens durante a realização do estudo de caso. Durante as quatro semanas em que o estudo de caso foi desenvolvido, percebeu-se que os produtos **Bio-C 1g Efv. 10 Comp.**, **Cewin 500mg Efv. 10 Comp.**, e o **Luftal Gts 15ml** estavam em campanha (promoção). Entretanto, apenas para o produto **Bio-C 1g Efv. 10 Comp.** percebeu-se uma boa quantidade de vendas. Os outros dois produtos também estavam em campanha e, portanto, estavam com suas grades maiores do que se costumava ter em todas as lojas da rede, mas não eram vendidos em grandes quantidades, o que sugere, então, que a promoção destes produtos não foi feita de forma eficiente.

Para este caso, sugere-se a implantação da estratégia Promoção Eficiente de Produtos do ECR. Esta medida requer, mais uma vez, que os membros da cadeia estejam sempre integrados e com seus laços de parceria bem firmes, pois é preciso unir os esforços de todos para que se possam realizar campanhas eficientes de promoção de produtos. A partir do momento que se estes laços de parceria estivessem bem firmados, poder-se-ia começar a planejar promoções de produtos (algo que demanda bastante tempo, haja vista que é preciso quebrar os receios que as empresas possuem de se abrirem ao mercado).

A decisão de promover um produto pode partir de qualquer elo da cadeia e por motivos variados: seja porque este produto é novo no mercado, ou porque precisa ter seus estoques “desafogados”, ou porque algum artista passou a utilizá-lo etc. A promoção dos produtos também pode ser feita de diversas maneiras (comerciais de Tv, manchetes de jornais, *outdoors*, etc). Para se ter uma idéia, relatou-se a pouco que a implantação de TI e SI em toda a cadeia gerava maior rentabilidade para a mesma. Pode-se imaginar então, que os ganhos provenientes de melhores práticas de processamento do pedido possam ser repassados aos consumidores através de redução de preços de alguns produtos ou a promoção de outros (é o que se chama de descontos contínuos), surgindo, então, a idéia de promoção de produtos.

Deste modo, assim que houver a idéia de promover algum produto, sugerir-se-ia, por exemplo, a análise dos departamentos de planejamento e controle de produção (PCP) dos fornecedores, de finanças da Imifarma e de *marketing* das lojas ExtraFarma de forma a viabilizar tal promoção. O PCP do fornecedor verificaria sua capacidade produtiva de forma a definir se esta acompanharia o aumento de demanda (como sugerido pela Flexibilidade Volume,

conceito visto no Capítulo 2) que, supostamente, ocorreria devido à promoção do produto e para saber se este incremento de produção pode ocorrer de forma eficiente (a custos baixos). O departamento financeiro da Imifarma avaliaria a viabilidade financeira de se fazer esta promoção (quanto a cadeia pode ganhar com o aumento de vendas do produto e quais recursos iniciais esta deve despende para promover o produto). Já o departamento de *marketing* das lojas ExtraFarma deve utilizar seus artifícios áudios-visuais de forma a promover o produto e encontrar meios de disponibilizá-lo de forma eficiente aos clientes (como sugerido pela Flexibilidade de Entrega, conceito também visto no Capítulo 2), atraindo maior quantidade de consumidores para o mesmo, aumentando suas vendas.

É válido ressaltar que, nada impede que algumas funções sejam "misturadas" e realizadas por diferentes elos, ou seja, nada impede que o próprio fornecedor faça o *marketing* dos produtos, por exemplo.

Assim, ter-se-ia um melhor gerenciamento no lançamento de promoções de produtos, como poderia ter acontecido com o **Cewin 500mg Efv. 10 Comp.**, e o **Luftal Gts 15ml**. Abaixo segue o Quadro 9 que apresenta resumidamente o plano de ação (5W1H) para esta proposta de melhoria.

Quadro 9 - 5W1H Para os Problemas de Promoção de Produtos.

O que fazer?	Implantar a estratégia Promoção Eficiente de Produtos do ECR.
Por que fazer?	Porque existem produtos que, apesar de estarem em promoção, não estão tendo boa saída de vendas.
Onde fazer?	Nos três elos da cadeia imediata (Fornecedores, Imifarma e ExtraFarma).
Quando fazer?	Assim que se tiver uma cadeia integrada em seu setor de informação.
Quem vai fazer?	Os departamentos de PCP dos fornecedores, Finanças da Imifarma e <i>Marketing</i> das Lojas ExtraFarma.
Como fazer?	PCP do fornecedor avaliando a capacidade produtiva, Finanças da Imifarma viabilizando economicamente a promoção e <i>Marketing</i> das lojas empregando esforços áudios-visuais para vender os produtos.

Fonte: Autor da Dissertação

Introdução de Novos Produtos: Outro problema que prejudica a cadeia em estudo (sobretudo o elo varejista) é a introdução equivocada de novos produtos ao *mix* trabalhado nas lojas. Como já mencionado, a indústria farmacêutica disponibiliza quase que igualmente todo seu portfólio de produtos a

todos os distribuidores e varejistas, assim, no que diz respeito aos produtos da categoria fármaco, a introdução de novos produtos se dá sem grandes problemas.

Entretanto, neste ponto vale lembrar que as farmácias paraenses aproximam-se bastante das chamadas lojas de conveniências, pois vendem muito mais do que apenas produtos farmacêuticos. Entre os demais produtos que se podem encontrar em uma loja ExtraFarma, por exemplo, citam-se: tinturas para cabelo, biscoitos, chocolates, bebidas, jornais, revistas, serviços de pagamento de contas, entre outros tantos. Deste modo, devem ser levados em conta bons estudos para que a introdução de novos produtos nas gôndolas seja feita de maneira eficiente, fato que não ocorreu com alguns produtos introduzidos anteriormente nas lojas do varejo estudado.

Pela leitura do capítulo 5, pode-se perceber que, para este problema, os gerentes geral, de *marketing* e de vendas do Distribuidor sugeriram que houvesse um melhor estudo de mercado para que a introdução de novos produtos ocorresse de maneira mais eficiente. É seguindo este raciocínio que se sugere, para este caso, a adoção de dois conceitos estudados no Capítulo 2 desta dissertação: Introdução Eficiente de Produtos (uma das estratégias do ECR) e/ou Flexibilidade de Lançamento de Produtos. Para isto, mais uma vez, espera-se que a cadeia esteja integrada, que compartilhe informações e idéias e que tenham o cliente como foco, pois são necessários esforços conjuntos de todos os membros da cadeia para que a introdução de um novo produto ocorra de maneira eficiente.

Sendo assim, sugere-se que os pontos de venda transformem-se em verdadeiros “ouvidos de mercado”, para que os anseios dos consumidores sejam levados para dentro das empresas fabricantes dos produtos. As lojas, portanto, fariam pesquisas junto aos seus consumidores (por meio de entrevistas, formulários de pesquisa entregues no momento da efetuação do pagamento da compra ou percepções dos funcionários da loja sobre o que o consumidor mais anseia encontrar em uma farmácia, mas não encontra) e repassariam os resultados destas diretamente aos fabricantes ou ao CD que, por sua vez, repassaria estas informações aos fabricantes. O fluxo de informação seria no sentido PDV – CD – Fornecedor/Fabricante (nada impede, no entanto, que o próprio Fornecedor/Fabricante faça sua própria pesquisa de mercado para entender os anseios dos consumidores – fato que ocorre com alguns fornecedores da Imifarma. Unilever, por exemplo).

Seguindo o raciocínio, os Fornecedores/Fabricantes, então, passariam a fornecer/produzir produtos com especificações bem próximas dos desejos dos consumidores. Estes novos produtos seriam repassados ao CD que se encarregaria de distribuí-los a todas as lojas do varejo. Este último, por sua vez, se responsabilizará por promover esforços de *marketing* para que este produto seja apresentado ao público e se responsabilizará também por deixar o produto disponível nas gôndolas aos consumidores para que possam ocorrer as compras. Cabe notar que, também para este caso, os esforços de *marketing* para promover o produto (popularizá-lo perante aos consumidores) podem ser feitos tanto pelo elo Fornecedor/Fabricante como pelo elo Varejista, do mesmo modo que foi visto no tópico anterior; e como muitos exemplos reais apontam (caso da Unilever que produz todas as propagandas de seus produtos).

Estas medidas, além de melhorarem a eficiência da introdução de novos produtos no mercado a partir da redução das taxas de insucesso de introdução, também aproximam, cada vez mais, os consumidores do elo fabricante, o que torna a cadeia mais focada em seu principal objetivo, obter lucro satisfazendo as necessidades dos clientes.

Dada a proposta de melhoria, segue abaixo o Quadro 10 com um resumo do 5W1H desta proposta de melhoria.

Quadro 10 - 5W1H Para os Problemas de Introdução de Novos Produtos.

O que fazer?	Implantar a Introdução Eficiente de Produtos (ECR) e/ou a Flexibilidade de Lançamento de Produtos.
Por que fazer?	Para tornar a introdução de novos produtos mais eficiente. Reduzir as taxas de insucesso de novos produtos introduzidos. Aumentar a rentabilidade da cadeia. Aproximar o cliente do fabricante.
Onde fazer?	Nos três elos da cadeia imediata (Fornecedores/Fabricantes, Imifarma e ExtraFarma).
Quando fazer?	Quando houver base ferramental para isto (cadeia integrada, compartilhamento de informações e idéias e foco no cliente).
Quem vai fazer?	Os três elos da cadeia imediata (Fornecedores/Fabricantes, Imifarma e ExtraFarma).
Como fazer?	Ponto de venda “ouve” os anseios de mercados, CD comunica aos fabricantes e fabricantes produzem produtos bem próximos do desejado pelos consumidores. Fabricantes enviam os produtos ao CD que, por sua vez, distribui para todo o setor varejista que se encarrega de dar vazão aos novos produtos.

Fonte: Autor da Dissertação

Gerenciamento de Estoques Pela Classe dos Produtos: Este último caso diz respeito a um problema já citado durante a apresentação da proposta de melhoria para os problemas de rupturas dos produtos **Pozato Uni. 1,5 mg 1 Comp., Seki Xpe 120 ml, Dostinex 0,5 mg 8 Comp. (EX9) e Vigadexa Col. 5 ml.:** a Imifarma trabalha com estoques enxutos de seus produtos, o que acaba gerando falta de alguns destes (notadamente dos produtos classe A).

Para este caso, então, sugere-se que haja um estudo dos estoques dos produtos de acordo com as classes as quais estes pertencem. Sendo assim, o que se pode imaginar é que se dê “tratamento especial” aos estoques dos produtos considerados classe A, pois estes são os que mais vendem e que mais trazem retorno financeiro à empresa. É válido lembrar que esta proposta de solução está em linha com a proposta do operador de distribuição do CD sugerida aos problemas de ruptura na entrevista realizada durante a elaboração desta dissertação (vide capítulo 5).

Para isto, seguem-se os mesmos dois métodos apresentados anteriormente: o primeiro faz uso do Sortimento Eficiente de Produtos (uma das estratégias do ECR), uma ferramenta que se utiliza do GC para identificar e definir as categorias dos produtos conforme o comportamento de compras dos consumidores. Assim, produtos que mais vendem e que mais geram retornos financeiros à empresa, teriam suas grades aumentadas e passariam a ter uma quantidade sempre maior que sua demanda (podendo ser: $\text{Grade do produto} = \text{Demanda} + \text{Estoque de Segurança}$) de modo a tentar combater as rupturas dos mesmos.

Esta medida poderia ser tomada de duas formas: ou de maneira permanente (fixando as novas grades dos produtos classe A para todos os dias do ano), ou apenas nos finais de semana e/ou períodos de feriados, já que a empresa tem conhecimento que não fará reposição nestes dias e os produtos continuarão sendo vendidos. É importante elucidar que, caso haja um aumento nas grades dos produtos classe A nas lojas, haverá também a necessidade de aumentar os estoques dos mesmos dentro do CD, o que acarreta um aumento nas compras destes produtos junto aos seus fornecedores. Isto implica dizer que, apesar de aparentemente ser uma medida restrita ao elo CD – PDV, esta solução afetará toda a cadeia.

A segunda solução para o caso dos produtos classe A das lojas é de haver a reposição imediata dos mesmos assim que estes fossem sendo vendidos (Reposição Eficiente). É claro que este cenário é o mais eficiente de se imaginar, pois se enxugaria os estoques dos produtos à praticamente uma unidade (diminuindo o capital imobilizado) e se aumentaria o giro dos produtos (algo idêntico ao que a filosofia *Just In Time* aprova), entretanto, haveria um grande aumento nos custos de transporte destes produtos. Além disto, para que a Reposição Eficiente ocorresse, necessitar-se-iam de ferramentas como EDI, do CAO e de um modal de transporte de baixo custo para que as vendas e reposições sejam atualizadas em tempo real e o processo de preparação e entrega do pedido sejam agilizados e precisos.

Parece claro, então, que esta medida deve ocorrer dentro do CD, mais precisamente no setor SelEXT (setor que se encarrega do Sistema de Estoques das Lojas ExtraFarma), pois é este setor que precisa verificar seus estoques de produtos classe A de forma a decidir se pode ou não aumentar a grade dos produtos ou se pode repô-los diversas vezes ao dia e não somente uma vez como ocorre atualmente.

Caso decida aumentar a grade dos produtos, só poderá executar esta atividade quando souber a quantidade para a qual esta grade será aumentada (conhecer a demanda dos produtos e definir um estoque de segurança para cada um destes). Caso decida por realizar a Reposição Eficiente, só poderá executar esta atividade depois que possuir uma boa base ferramental para tal intento: EDI, CAO e modal de transporte de baixo custo.

Finalizada a apresentação desta proposta, segue abaixo o Quadro 11 que apresenta, resumidamente, o 5W1H para da mesma.

Quadro 11 – 5W1H Para o Problema do Gerenciamento de Estoques Pela Classe dos Produtos.

O que fazer?	Aumentar os estoques dos produtos classe A através Sortimento Eficiente de Produtos (uma das estratégias do ECR) ou promover a Reposição Eficiente (também uma das estratégias do ECR) dos mesmos.
Por que fazer?	Evitar rupturas dos produtos mais importantes para a empresa. Aumentar o giro dos estoques. Definir categorias dos produtos de acordo com o comportamento de compras dos consumidores.
Onde fazer?	No Centro de Distribuição (SelEXT).
Quando fazer?	Assim que se tiver definido claramente quais são os produtos classe A e quais suas novas grades.
Quem vai fazer?	Funcionários do setor e do Sistema SelEXT.
Como fazer?	Aumentar a grade dos produtos classe A: $Grade = Demanda + \text{Estoque de Segurança}$. Ou repor eficientemente os produtos classe A, necessitando, para isto, de ferramentas como: EDI, CAO e modal de transporte de baixo custo.

Fonte: Autor da Dissertação

Para sintetizar o que se tem falado sobre os problemas enfrentados pela cadeia em estudo, as propostas de solução para os mesmos e quem/como realizar estas propostas, segue a Tabela 3.

Tabela 3 – Problemas da Cadeia, Suas Propostas de Melhoria e Como Realizá-las

Problemas da Cadeia	Proposta de Melhoria	Como Realizar
Furto de produtos nas loja por clientes de má índole	Melhor Treinamento dos Funcionários das Lojas	Conscientizar os funcionários da grandiosidade de suas tarefas. Como elas podem ajudar a empresa quando bem executadas e como elas podem prejudicá-la quando mal executadas
Funcionários que não mantém o hábito de alimentar o Sistema F5		
Venda equivocada de produtos fracionados		
Funcionários que esquecem de lançar o número de romaneio		
Falta de sincronismo nos sistemas de estoque do CD e das lojas	Implantar novas tecnologias e/ou melhorar a existente	Entrar em acordo com os fornecedores para que eles “comprem” a idéia de unificar os sistemas. Olhar para o mercado, identificar e comprar os sistemas de EDI e VMI que mais se adéqüem a esta cadeia
Pedidos não automatizados (é sempre necessário a presença de um operador de compras para dar <i>start</i> ao pedido)		
Erros na entrega do pedido (atraso ou erro de nota fiscal)		
Existência de produtos em promoção, mas com baixa saída (venda)	Implantar a estratégia Promoção Eficiente de Produtos do ECR	A idéia é que o PCP do fornecedor avaliando a capacidade produtiva, Finanças da Imifarma viabilizando economicamente a promoção e Marketing das lojas empregando esforços áudios-visuais para vender os produtos

<p>Introdução equivocada de novos produtos ao <i>mix</i> trabalhado nas lojas</p>	<p>Implantar a Introdução Eficiente de Produtos (ECR) e/ou a Flexibilidade de Lançamento de Produtos.</p>	<p>O ponto de venda “ouve” os anseios de mercados, CD comunica aos fabricantes e fabricantes produzem produtos bem próximos do desejado pelos consumidores. Fabricantes enviam os produtos ao CD que, por sua vez, distribui para todo o setor varejista que se encarrega de dar vazão aos novos produtos</p>
<p>Imifarma trabalha com estoques enxutos de seus produtos, o que acaba gerando falta de alguns destes (notadamente dos produtos classe A)</p>	<p>Aumentar os estoques dos produtos classe A através Sortimento Eficiente de Produtos (uma das estratégias do ECR) ou promover a Reposição Eficiente (também uma das estratégias do ECR) dos mesmos</p>	<p>A proposta é de aumentar a grade dos produtos classe A: Grade = Demanda + Estoque de Segurança. Ou repor eficientemente os produtos classe A, necessitando, para isto, de ferramentas como: EDI, CAO e modal de transporte de baixo custo</p>

Fonte: Autor da Dissertação