

1

Introdução

Segundo Dias et. al (2003), diante das mudanças que vêm ocorrendo no cenário atual da economia, as empresas precisam, cada vez mais, ambientar-se com as transformações decorridas de grandes forças, como os avanços tecnológicos e a globalização. Essas grandes forças têm criado novos comportamentos e desafios, o que levam as empresas a repensarem suas filosofias e conceitos. Torna-se necessário, portanto, uma gestão empresarial que se antecipe aos prováveis problemas que a empresa, porventura, possa vir a enfrentar para que a mesma possa competir no mercado em igualdade de condições com os melhores concorrentes.

Entretanto, a procura por novos métodos de gestão não mais se faz de maneira individual (uma gestão para cada empresa) como no passado, mas sim para o conjunto de empresas que fazem parte de uma mesma cadeia de suprimentos (PIRES, 2004). Desta forma, é imprescindível lançar mão de ferramentas que englobem as operações e processos das empresas e suas cadeias como um todo, visto que cada etapa de constituição de um produto/serviço é de fundamental importância para que o resultado final (produto de qualidade vendido ao cliente satisfeito) seja alcançado. A Figura 1 esboça como se dão as relações entre os membros de uma cadeia de suprimentos.

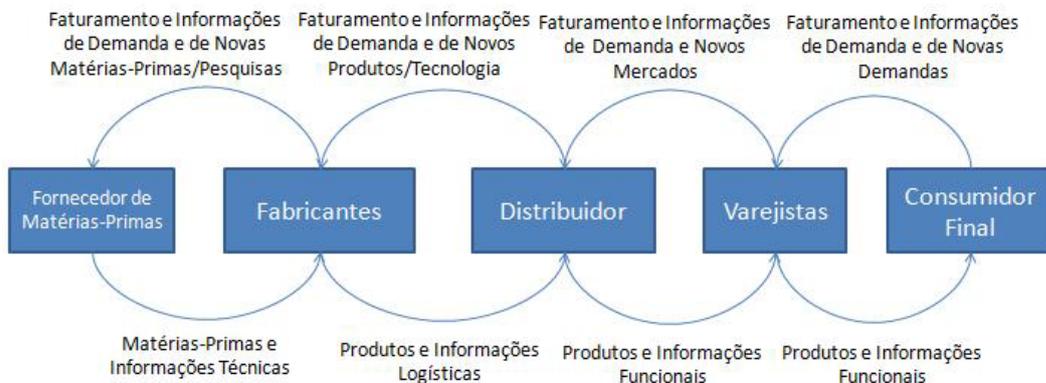


Figura 1 – Fluxo Logístico em uma Cadeia de Suprimentos

Fonte: Autor da Dissertação

Assim, uma empresa do setor varejista, por exemplo, que oferece os produtos diretamente aos chamados consumidores finais, deve trabalhar em conjunto com todos os elos da cadeia de suprimentos de seus produtos, pois a proximidade com os fornecedores de matérias-primas, fabricantes, distribuidores e, principalmente, com seus clientes, facilita, e muito, o entendimento do mercado, o que minimiza erros como: demanda (efeito chicote), má qualidade dos produtos (visto que se está bem próximo dos clientes e se pode melhorar a qualidade do produto conforme indicado pelos consumidores), lançamento equivocado de novos produtos (por conta de uma má observação dos reais anseios do mercado) e o grande vilão dos varejistas, as rupturas (falta de produtos nas prateleiras), dentre outros.

Toma-se o exemplo deste “erro” (rupturas) para demonstrar como as empresas de uma cadeia são interdependentes e como o sucesso e/ou fracasso de uma impacta no sucesso e/ou fracasso de sua parceira. Desta forma, afirmar que as rupturas são uma relevante problemática enfrentada pelos varejistas, e, por conseguinte, por toda sua cadeia, justifica-se pelo fato de que as rupturas “quebram” todo o fluxo logístico apresentado na Figura 1. O entendimento disto é simples e se dá como uma espécie de “efeito dominó”. Basta imaginar que, com a falta de produtos nas gôndolas dos pontos de venda:

1. Os clientes saem insatisfeitos da loja, pois não adquiriram o(s) produto(s) desejado(s), logo;
2. Os varejistas não faturam, pois não vendem uma quantidade maior de produtos aos clientes e não se aproximam dos consumidores para conhecerem seus principais anseios, o que acarreta em uma perda de fidelidade do cliente, então;
3. Os distribuidores também não faturam, pois não vendem uma quantidade maior de produtos aos varejistas e não obtêm informações de como a demanda dos atuais produtos está se comportando, nem informações de novos mercados, assim;
4. Os fabricantes, além de não faturarem, já que deixam de ofertar uma maior quantidade de produtos aos distribuidores, não recebem informações sobre a demanda dos produtos atuais e também a demanda por novos produtos e/ou novos processos (inovação tecnológica), deste modo;

5. Os fornecedores de matérias-primas também não faturam, pois deixam de vender uma quantidade maior de suas matérias-primas aos fabricantes e não obtêm informações sobre a demanda dos produtos que são feitos com as atuais matérias-primas e/ou as informações sobre a necessidade de novas matérias-primas para a fabricação de novos produtos (pesquisa de novas matérias-primas, fontes, propriedades físico-químicas, etc.).

Isto mostra como as empresas estão realmente atreladas umas as outras dentro de uma cadeia e como um único problema pode afetar e diminuir a eficiência desta. Ainda tomando o exemplo das rupturas, este fenômeno agride majoritariamente o setor varejista, principalmente o supermercadista e, talvez por isto, tem-se demandado maiores esforços técnicos para a solução deste problema na cadeia de suprimentos citada, visto a grande variedade de produtos encontrados em supermercados (em torno de 25 mil itens). Entretanto, não se pode ignorar o impacto causado pelas rupturas, e pelos demais problemas, em outros ramos varejistas.

Outro setor que também sofre bastante com os erros genéricos ocorridos em uma cadeia (erro de demanda, ruptura, etc.) é o farmacêutico, e não é pelo fato de existirem em média “apenas” 9 mil itens em uma farmácia (número bem menor do que o encontrado em supermercados) que não se pode (deve) analisar estes problemas neste setor, principalmente porque se tratar de um dos setores mais fortes da economia nacional.

Há muitos anos entre aqueles com maior proporção de investimentos em pesquisa e desenvolvimento com relação ao faturamento (algo em torno de US\$ 50 Bilhões em projetos de P&D – de acordo com Morais (2005)), o setor farmacêutico dispõe de um dinamismo tecnológico que garante constante fluxo de novos produtos, com margens que o tornam uma das mais lucrativas indústrias do mundo. O Brasil conta hoje com um significativo parque industrial para a produção de matérias-primas farmacêuticas (fármacos e complementos) e é hoje o décimo colocado entre os principais mercados do mundo (PINHEIRO, 2005).

Para se ter melhor noção da participação deste setor na economia nacional, Morais (2005) cita que o setor farmacêutico ocupa o segundo lugar no *ranking* das indústrias que mais pagam impostos (ICMS, PIS, Cofins) – atrás apenas da Indústria do Tabaco e ao lado das montadoras do setor automotivo. Trata-se de

uma contribuição superior a R\$ 1 bilhão por ano. Em números gerais, o setor farmacêutico mundial é responsável por uma receita anual que ultrapassa US\$ 363 bilhões.

Entretanto, apesar de se apresentar como uma das indústrias mais modernas do mundo, a indústria farmacêutica também sofre com problemas bastante corriqueiros às demais cadeias de suprimentos, como já mencionado (erros de demanda, atraso de entrega, falta de matéria-prima, rupturas, etc.). Mais uma vez, toma-se o exemplo da ruptura para ilustrar o quanto um problema pode afetar a eficiência de toda uma cadeia de suprimentos.

O problema das rupturas no setor farmacêutico pode ser ilustrado no artigo de Cattini e Ferreira (2002). Este artigo faz alusão a uma pesquisa realizada em Londres sobre o comportamento do consumidor em redes de farmácias e identificou que, quando os clientes que vão a estes pontos de venda e não encontram tudo o que desejam, julgam as mercadorias vendidas naquele estabelecimento como de má qualidade. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos no Brasil para o comportamento do consumidor brasileiro.

Tabela 1: Impressão do consumidor brasileiro sobre os produtos de uma rede de farmácias.

Encontrou tudo o que veio procurar?	O Que achou da qualidade da mercadoria?			
	Baixa (%)	Média (%)	Alta (%)	Total
SIM	1	13	86	100
NÃO	14	39	47	100
Aumento/Redução	1300%	200%	-45%	-

Fonte: *Pharma Business* (Apud Cattini e Ferreira, 2002)

Pode-se perceber que as conseqüências geradas pela ruptura não são meramente pontuais, mas se estendem à imagem negativa que se faz das farmácias, pois é a partir de parâmetros como bom sortimento de produtos, alta qualidade dos mesmos e disponibilidade destes produtos nas gôndolas que o consumidor gera o conceito de “bom” ou “ruim” sobre este varejo.

1.1

Objetivos

Por conta da grandiosidade da indústria farmacêutica e dos grandes impactos que os erros logísticos causam a esta, justifica-se elaborar um estudo que

viabilize o melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos farmacêuticos de forma a torná-la mais eficiente. Deste modo, a presente dissertação objetiva contribuir para que a eficiência desta cadeia seja melhorada.

Visando tal intento, serão estudados conceitos como: Cadeia de Suprimentos, Flexibilidade, Ciclo do Pedido, dentre outros, de forma a entender o funcionamento dos processos logísticos do setor farmacêutico. Como método de desenvolvimento (pesquisa) deste trabalho, será apresentado um projeto-piloto feito em uma cadeia farmacêutica de uma distribuidora paraense, de forma a identificar os principais gargalos sofridos por esta cadeia para propor/aplicar procedimentos que visem à melhoria do funcionamento desta com a diminuição dos gargalos encontrados.

O motivo pelo qual se optou em realizar tal estudo em uma cadeia farmacêutica paraense se dá por três razões: primeiramente pelo fato de se ter poucos trabalhos na literatura acadêmica que tratam do gerenciamento da cadeia de suprimentos do setor farmacêutico; em segundo lugar por se tratar de um mercado localizado na Região Norte onde a realidade comercial, econômica e logística ainda é pouco conhecida nacionalmente, já que a literatura acadêmica (sobretudo a logística) do Brasil, em sua maioria, trata de assuntos relacionados aos grandes “eixos” do país (Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais etc.); e por último, por se tratar de um mercado bastante peculiar, pois possui características que o tornam um mercado bem diferente dos encontrados em outras localidades do Brasil.

Para se ter boa noção do que significa esta última razão apresentada, pode-se perceber que setor farmacêutico paraense possui um mercado bastante saturado em sua capital (Belém) por conta da presença de basicamente dois grandes varejistas (concorrência bipolar, diferente dos grandes eixos onde se encontram diversas grandes empresas varejistas tomando boa parcela do mercado) que posicionam suas lojas bem próximas das de seu principal concorrente (pode-se perceber frequentemente a presença de uma loja do varejista A bem próxima de uma loja do varejista B, seu concorrente) o que acirra ainda mais a competição entre os mesmos.

Por conta desta grande disputa e saturação de mercado, a assunção de erros (desde os mais simples) pode causar a perda de um cliente para a loja concorrente que está próxima (na maioria das vezes, do outro lado da rua). Além do mais,

outra característica peculiar a este mercado é que as lojas farmacêuticas paraenses, em geral, são um verdadeiro misto de farmácias e lojas de conveniências, pois trabalham com um *mix* bastante diversificado de produtos (tanto produtos farmacêuticos, como produtos encontrados em lojas de conveniência e, até mesmo, supermercados). Neste contexto, a presente dissertação, por meio de um projeto-piloto, tem o objetivo de analisar a cadeia de uma distribuidora de fármacos da região metropolitana de Belém/PA, identificando seus principais gargalos e propondo melhorias aos mesmos. Este projeto-piloto contempla a condução de um estudo realizado *in loco* com a realização de entrevistas e observação direta em 3 elos da cadeia: Fabricante, CD e Pontos de Venda.

Destarte, objetiva-se também aumentar o debate sobre o assunto tema desta dissertação, sobretudo em suas palavras-chaves (Cadeia de Suprimentos, Setor Farmacêutico, Rupturas e ECR).

Além deste capítulo introdutório, a presente dissertação está dividida em outros 6 capítulos: Revisão da Literatura, Método de Pesquisa, Caracterização do Estudo de Caso, Estudo de Caso – Diagnóstico e Cenário Atual, Gestão das Rupturas e Propostas de Melhoria e Conclusões e Considerações Finais.