

3

Método de Pesquisa

Neste capítulo será relatada a metodologia de pesquisa utilizada nesta dissertação para a condução do projeto-piloto em uma cadeia de suprimentos da indústria farmacêutica paraense. Primeiramente, alguns dados foram coletados por meio de entrevistas (estruturadas e não-estruturadas) com funcionários de empresas representativas participantes da cadeia em estudo. Esta primeira parte tem como objetivo elaborar um diagnóstico de problemas na Gestão da Cadeia.

Posteriormente será apresentada a validação do diagnóstico feito na cadeia a ser estudada, também por intermédio de entrevistas (não-estruturadas). Por fim, será apresentada a metodologia de implantação da Reposição Eficiente (estratégia do ECR) no elo CD – PDV que foi utilizada na parte prática deste trabalho.

3.1

Coleta de Dados para Diagnóstico

Esta seção está dividida em cinco etapas, conforme descrito a seguir:

Etapa 1: Esta etapa consistiu de entrevistas (não-estruturadas) com 3 (três) funcionários da alta administração do Distribuidor (Gerente Geral, Gerente de Marketing e Gerente de Compras) com o objetivo de obter o cenário geral dos gargalos da cadeia sob o ponto de vista deste membro.

Etapa 2: Esta etapa também teve como objetivos obter um cenário geral da cadeia e decorreu de visita *in loco* ao CD do Distribuidor para fazer uma “observação direta” e entender os principais processos logísticos que nele ocorrem.

Etapa 3: A terceira etapa teve como objetivo uma visão mais específica da empresa e foi realizada através de entrevistas estruturadas, com base nos resultados obtidos nas etapas 1 e 2. O questionário foi aplicado a 3 (três) funcionários da operação do Distribuidor, sendo dois de compras (logística *inbound* e interface com os fabricantes) e um de distribuição (logística *outbound* e

interface com os pontos de venda). As entrevistas tiveram como base o questionário apresentado no Apêndice I.

Etapa 4: A quarta etapa buscou ampliar a compreensão do problema além do distribuidor, coletando dados com membros posicionados à jusante e à montante nesta cadeia em relação ao distribuidor. Esta etapa também foi realizada por meio de entrevistas estruturadas (o questionário utilizado como base para estas entrevistas encontram-se disponíveis no Apêndice I). No que diz respeito ao lado à jusante da cadeia, as entrevistas foram feitas com gerentes de dois pontos de vendas (PDV - farmácias) de grande porte que representam os dois principais canais de vendas do distribuidor. No lado à montante da cadeia, as entrevistas foram realizadas com o gerente de logística de um grande fabricante de medicamentos, um dos fornecedores do Distribuidor em estudo.

Etapa 5: A quinta e última etapa consistiu do mapeamento dos ciclos dos pedidos entre os elos CD – Fornecedores/fabricantes – CD e PDV – CD – PDV através de observações *in loco* de como esses processos funcionam. De posse do entendimento desses processos, uma esquematização (desenho) foi elaborada de forma a facilitar a visualização dos mesmos e identificação dos gargalos.

3.2

Validação do Diagnóstico e Associação com ECR

Com os dados coletados através do método exposto anteriormente, foi possível fazer um diagnóstico da gestão da cadeia. Diagnóstico este que serviu de base, junto com a revisão da literatura para a elaboração de uma proposta de melhoria. A validação desta proposta de melhoria foi realizada por meio de uma apresentação da mesma à alta gerência do Distribuidor e sua aceitação como *feedback* destes colaboradores.

O resultado disto foi a proposição da implantação da ferramenta ECR (descrita no capítulo anterior), visto que os problemas apresentados pela empresa, e que serão apresentados mais a frente, podem ser bem gerenciados a partir desta ferramenta. Sendo assim, de posse dos problemas que rondam a empresa e do conhecimento teórico do ferramental a ser utilizado (ECR), fez-se uma reunião com o gerente geral do Distribuidor a fim de validar o ECR como proposta de melhoria aos problemas encontrados.

A validação desta proposta foi feita por intermédio de entrevista não-estruturada na qual primeiramente o conceito de ECR foi apresentado para que depois sua validação fosse feita. O resultado desta etapa está descrito no capítulo 5.

3.3

Metodologia de Implantação da Reposição Eficiente no Elo CD – PDV's

Esta subseção trata da metodologia de implantação da Reposição Eficiente que será utilizada no estudo de caso (projeto-piloto) desta dissertação. Esta implantação está baseada na leitura do fascículo 1 de uma série de 5 volumes lançada pelo ECR Brasil que trata sobre a tarefa de reduzir a falta de produtos nas empresas. Esta série de fascículos é fruto de uma campanha feita pelo próprio ECR Brasil intitulada “*Campanha Para Reduzir Ruptura em R\$ 1 Bilhão*”, na qual diversas empresas (notadamente do setor varejista) aderem à campanha de forma a assumirem alguns “passos” apregoados pelo ECR Brasil para fins de diminuir seus níveis de ruptura. Cada um desses “passos” corresponde a um fascículo lançado pelo ECR Brasil.

O primeiro deles (Fascículo 1 - Como Resolver ou Atacar o Problema de sua Loja) trata dos problemas de ruptura propriamente dito (como se pode medir e mitigar este problema), e é o que embasará o estudo prático desta dissertação. Os demais fascículos não foram utilizados para o método de pesquisa desta dissertação, pois não se adequam a produtos farmacêuticos (fármacos: objeto de estudo desta dissertação), já que tratam da reposição de produtos nas gôndolas que os clientes têm acesso (produtos de perfumaria), o que não ocorre com os produtos farmacêuticos que se encontram atrás de balcões das lojas. Estes outros 4 fascículos são: 2 - Como Identificar e Cadastrar os Produtos; 3 - Como Fazer Suas Previsões de Vendas; 4 - Como Reabastecer as Gôndolas; 5 - Definindo o Sortimento e o Uso dos Espaços das Gôndolas.

O fascículo 1 inicia apresentando o problema das rupturas para uma empresa, como este pode impactar financeiramente na mesma e oferece propostas de solução a estes. Segundo este documento, a empresa deve avaliar a disponibilidade do produto no ponto-de-venda sob a perspectiva do consumidor.

Assim, deve-se levar em consideração a presença do produto em seu ponto de consumo (gôndola), pois de nada adiantam os esforços promocionais ou se ter o produto no estoque de retaguarda da loja se é na gôndola que se perdem as vendas. É válido ressaltar que, no caso dos produtos tratados no estudo de caso (fármacos), isto não se faz tão necessário, pois o cliente sempre precisa se dirigir ao balconista para pedir determinado produto desta categoria e cabe ao balconista então, ir à busca deste produto e perceber se este está presente ou não na loja.

Levar em consideração a presença dos produtos nas gôndolas passa pela medição destes produtos nas prateleiras. Sendo assim, o fascículo 1 apresenta um passo-a-passo de como realizar esta medição. Este passo-a-passo é composto por 7 etapas que visam identificar quando os produtos sofrem ou estão sujeitos a sofrerem rupturas e a busca da causa que os levou a tal estado. Abaixo seguem os passos propostos pelo ECR Brasil.

1º Passo: Onde Medir

É imprescindível começar a pesquisa através da observação do ponto-de-venda. O primeiro passo se resume a identificar onde deve ocorrer a medição. Para esta medição ocorrer, é necessário observar, na gôndola do PDV, os produtos que deveriam estar presentes nas mesmas conforme o *layout* da loja. Basta, portanto, observar se o produto se encontra em seu local de venda e qual a quantidade encontrada no momento da medição, de forma a comparar com a quantidade que supostamente deveria existir daquele produto naquela prateleira.

Para o caso de produtos promocionais, a recomendação é que estes também sejam tabulados, mas à parte, pois suas demandas acabam se comportando de maneira diferente, já que muitos clientes vão à loja atraídos especificamente pelas promoções.

2º Passo: Quem Deve Fazer a Medição

Segundo o ECR Brasil, a medição deve ser feita com o maior grau de isenção possível, pois ao dar esta tarefa aos repositores, significa induzi-los a sempre abastecer a loja antes de medição, já que eles estarão avaliando seu próprio trabalho. Deste modo, é preferível entregar esta tarefa a um pesquisador independente que nada tenha a ver com a reposição para evitar distorções e conflitos de interesse.

3º Passo: O Que Analisar/Medir

Segundo apresentado no fascículo 1, o ideal seria analisar/medir todos os itens que constituem o sortimento de cada loja, mas muitas vezes isso só é possível para empresas de elevado grau de informatização. Mais uma vez vale ressaltar que apesar de esta metodologia visar atender qualquer tipo de varejo, esta ainda assim, está bastante enraizada na idéia de um supermercado que, como já mencionado, apresenta um *mix* médio de 25 mil itens. Sendo assim, o ECR Brasil aconselha que se utilize uma cesta com 500 produtos ou SKU's para sua análise.

Apesar do número 500 ter sido aconselhado sem apresentar nenhum respaldo teórico ou matemático, o fascículo pede, entretanto um cuidado especial a estes 500 produtos a serem analisados de forma a dar significativa representatividade aos escolhidos. Os critérios a serem seguidos são:

- a) Incluir categorias de diversos setores como doces, mercearia secas, produtos de limpeza, etc. (que no caso de uma farmácia pode ser dividido em remédios controlados, produtos de perfumaria etc.). Também deve indicar categorias de produtos que estão em promoção ou não;
- b) Garantir a presença de categorias com alto, médio e baixo volume de vendas (curva ABC);
- c) Selecionar em cada categoria itens de giro baixo, médio e alto; e
- d) Atentar para que haja uma boa distribuição de fornecedores, pois, às vezes, as faltas podem estar relacionadas à logística ou a processos do fornecedor. Desta forma, se em uma cesta houver muitos itens do mesmo fornecedor e, eventualmente, pouca ou nenhuma representação dos demais fornecedores, o pesquisador que medirá os produtos não terá como garantir que a amostra é adequada à realidade do abastecimento da loja.

Após se saber onde, quem e o que medir, e revisada a lista de produtos a serem estudados, passa-se a quarta etapa deste passo-a-passo.

4º Passo: Quando Realizar a Medição

O ideal seria fazer a medição todos os dias em que a loja esteja aberta. Entretanto, caso isso não seja possível, o pesquisador pode realizar no mínimo 3 (três) medições por semana, sendo uma no final de semana e as demais em dias variados aleatoriamente. Quanto ao horário, o pesquisador não precisa se

“amarrar” a um único período do dia durante todos os dias de sua medição. Ele está livre para decidir o momento que melhor lhe convier. Entretanto, o ECR Brasil aconselha que essa medição não ocorra todas as vezes no mesmo horário. Deve-se medir em horários diferentes, de forma a retratar um quadro mais realista do momento em que os consumidores estão na loja ao longo do dia e da semana. Outra precaução que se deve tomar é a de evitar que os repositores saibam em que momento e dia o pesquisador vai fazer a medição para evitar, mais uma vez, que estes façam o reabastecimento da loja antes da medição.

5º Passo: Como Realizar a Medição

O Fascículo 1 da Campanha do Bilhão do ECR Brasil sugere que a medição seja feita com o auxílio de uma planilha construída por eles. A planilha deve ser montada levando em consideração um cabeçalho com o nome e número da loja, o endereço desta, o dia, mês e hora em que o pesquisador fez a medição e o nome deste pesquisador.

Após isto, deve-se criar uma coluna mencionando os dados cadastrais de todos os itens que compõem a cesta que será analisada; criar outras três colunas (uma para indicar produtos em promoção, outra para indicar a presença do item e outra para indicar a falta de um item). O modelo de planilha para levantamento de rupturas segundo o ECR Brasil é apresentado na Figura 6 abaixo.

**MODELO DE PLANILHA
PARA LEVANTAMENTO DE RUPTURAS**

Nome da loja: _____

Nº da loja: _____

Endereço: _____

Dia/Mês: _____ Horário: _____

Nome do Pesquisador: _____

Itens/dados cadastrais	Em promoção	Presentes	Em falta	Causas

Figura 6 – Modelo de Planilha Para Levantamento de Rupturas

Fonte: ECR Brasil (2008)

Feita a planilha, deve-se entregá-la ao pesquisador que fará a medição e instruí-lo a:

- Ir até o local em que cada item fica exposto normalmente;
- Anotar o dia e a hora em que ele esteve efetuando o levantamento;
- Indicar com OK os itens presentes na loja e com “tiques” aqueles que estiverem em falta;
- Ao final de cada levantamento diário, devolver a planilha à pessoa responsável por identificar as possíveis causas dos produtos ticados.

O responsável por identificar as possíveis causas de ruptura deve atentar para verificar causas como:

- Falta de reposição, pois o item estava disponível na retaguarda;
- Falha no canal de distribuição;
- Falha na central de compras;
- Erros nos parâmetros do sistema de reposição;
- Divergências entre o estoque físico e o contábil;
- Dificuldade de negociação com o fornecedor;
- Pedidos mal dimensionados;
- Atraso nas entregas; e
- Outros (especificar).

6º Passo: Como Buscar a Causa-Raíz

Depois de identificar preliminarmente a causa da falta dos produtos ticados, precisa-se chegar à razão genuína que levou à falta destes. Em outras palavras, não basta se contentar apenas com a informação de que o produto faltou porque houve atraso na entrega, por exemplo. Precisa-se saber o porquê deste atraso ter ocorrido, é o que se chama de causa-raíz. Este primeiro fascículo apresenta uma pesquisa realizada pelo ECR Brasil e Nielsen que constatou que 27,5% dos problemas de falta de produtos, vêm dos centros de distribuição. Para se chegar à causa-raíz, deve encontrar respostas para perguntas como no exemplo presente no fascículo 1:

Perguntas	Respostas
Por que faltou o produto na gôndola?	Não estava no estoque
Por que não estava no estoque da loja?	Foi pedido à central, mas ela não entregou
Por que a central não entregou?	Porque ela não tinha o produto em estoque
Por que não tinha em estoque?	Por estar em negociação e não ter havido acordo

Em resumo, a causa-raíz será encontrada quando não houver mais perguntas a serem feitas, ou seja, quando a resposta for satisfatória e irrefutável para que se possa evitar nova ocorrência ou minimizar o impacto se o problema ocorrer novamente. A análise da causa-raíz deve ser feita em cada um dos produtos ticados, pois cada um destes pode ter causas-raízes diferentes e, portanto, soluções diferentes para suas faltas.

7º Passo: Como Calcular Seu Índice de Ruptura

Este é o último passo presente no fascículo 1 do documento preparado pelo ECR Brasil e trata de como se deve proceder para chegar ao índice de ruptura da loja estudada.

Este procedimento se dá da seguinte forma: devem-se pegar 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. O resultado destas operações será uma porcentagem que indicará o nível de ruptura na loja. Esta informação pode ajudar quanto se perde de faturamento e rentabilidade na loja devido às rupturas.

Resumidamente, para resolver/atacar o problema das rupturas na loja, deve-se:

1. Verificar continuamente a incidência do que e quanto falta na gôndola de cada loja;
2. Analisar as causas da falta de cada item;
3. Verificar as possibilidades de eliminar cada causa de modo a evitar que esta volte a ocorrer;
4. Analisar os problemas e as oportunidades potenciais para evitar que estes venham a surgir;

5. Voltar a medir em diferentes setores, horários, dias, etc., incluindo maior número de itens;
6. Avaliar as variações constatadas através das novas medições e analisar suas causas;
7. Refinar constantemente o processo, envolvendo funcionários e fornecedores.

Finalmente, deve-se lembrar sempre do ponto essencial: Atacar a falta de cada produto mediante a análise das causas de cada uma delas ou até mesmo promover medidas preventivas que evitem a ocorrência futura da falta desses produtos.