

## 5

### Estudo Prático – Diagnóstico e Cenário Atual

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com funcionários das empresas analisadas – Imifarma e um de seus Fornecedores – (conforme a metodologia apresentada no capítulo 3 – etapas 1, 3 e 4) e com o mapeamento dos ciclos dos pedidos entre os elos citados – Fornecedor – CD e CD – PDV’s (etapas 2 e 5) de forma a diagnosticar possíveis gargalos nesta cadeia e dar uma ilustração de como funcionam os processos logísticos da empresa foco em estudo (Imifarma S.A). Neste sentido, primeiramente será apresentado o mapeamento do ciclo do pedido para que então sejam elucidados os resultados das entrevistas, o diagnóstico e, finalmente, a validação do diagnóstico e associação com o ECR.

#### 5.1

##### Mapeamento do Ciclo do Pedido

O mapeamento será iniciado “de trás para frente” na cadeia, ou seja, o mapeamento do ciclo do pedido, que percorre toda a cadeia farmacêutica em questão, terá seu início descrito a partir da venda dos produtos para o consumidor nas farmácias (o que gera o pedido que percorrerá a cadeia) e findará com a chegada dos produtos aos PDV’s. Ao longo desta descrição, o cenário atual dos processos logísticos da empresa (elo PDV – CD) e da cadeia (elo CD – Fornecedor/fabricante) será apresentado de acordo com que se foi apurado nas visitas *in loco* no CD.

##### 5.1.1

##### Mapeamento do Ciclo do Pedido (Elo PDV – CD – PDV)

O mapeamento se iniciará com a descrição de alguns detalhes sobre o cenário logístico atual da empresa. Deste modo, pode-se dizer que no tocante ao gerenciamento de estoques dentro das lojas desta empresa, cada uma de suas lojas

possui sua grade de produtos, o que significa que em cada loja deve haver uma quantidade determinada dos mesmos. Por exemplo: deve haver 25 unidades do medicamento Neosaldina na loja Mundurucus (nome de uma das lojas da empresa), pois, para esta loja, esta quantidade é considerada a ideal para atender a sua demanda mensal.

A determinação desta quantidade de produtos (grade) é feita de duas maneiras: a primeira refere-se aos produtos novos, sendo que, se o produto que estiver sendo lançado não possuir nenhum outro produto similar, sua grade é montada empiricamente – com o bom senso e experiência do funcionário designado – para que depois o sistema ajuste esta quantidade de acordo com o volume (histórico) de vendas, podendo aumentar ou diminuir a mesma.

No segundo caso, quando já existe algum outro produto de mesmas características, a quantidade do produto será igual a de seu semelhante, e, como no primeiro caso, o sistema ajustará com o tempo esta grade até que se atinja o que o sistema considere ideal – o mínimo de quantidade possível sem comprometer as vendas, a fim de minimizar o capital imobilizado. Por exemplo: se um novo complexo de vitamina C for introduzido na loja, este terá sua quantidade (grade) igual a grade o produto Cewin (seu similar). Então, se a loja possuir 15 unidades de Cewin, ela terá também, de início, 15 unidades deste novo complexo de vitamina C. A partir daí, será avaliado o comportamento das vendas deste novo produto de forma que sua grade seja adaptada a real demanda que lhe é feita. Caso ele venda mais quantidades que o Cewin, sua grade será aumentada, caso contrário, será diminuída.

A grade é ajustada conforme o sistema SeIEXT (Sistema de Estoques das Lojas ExtraFarma). Para produtos novos, o sistema “protege” a quantidade inicialmente sugerida pelo gerente do sistema durante um período de 3 meses. Ou seja, por mais que não haja venda deste novo produto, seu estoque nas farmácias permanecerá o mesmo durante 3 meses para que se possa avaliar qual seria, então, a grade mais adequada.

Para produtos que já fazem parte do *mix* da empresa, este sistema ajusta as grades dos produtos levando em conta o histórico de vendas do mesmo (o que a empresa chama de cálculo de curva ABC). Exemplo: se determinado produto curva A se apresenta em 3 unidades em uma loja e este produto não for vendido por alguns dias, haverá um novo cálculo para sua curva, pois produtos classe A

não passam muitos dias sem serem vendidos. Possivelmente, o novo cálculo de curva apontará que a nova grade deste produto deve ser de 2 unidades. Caso ele continue não sendo vendido, esta quantidade pode cair para 1 unidade ou para uma quantidade zero, caso passe vários meses sem ser vendido, o que mudará a classe do produto: este deixará de ser classe A.

No caso de haver determinada quantidade de produto na loja e haver venda de uma unidade do mesmo em um dia, no dia seguinte a loja será reabastecida com uma unidade deste produto para recompor sua grade. Entretanto, caso este produto seja vendido novamente no dia seguinte ou, caso ele seja vendido em mais de uma unidade no mesmo dia, haverá também um novo cálculo de curva. Mesmo que este produto já seja classe A, sua grade aumentará para acompanhar o eminente crescimento de demanda até que se chegue a uma quantidade que se julgue suficiente para suprir a mesma. Exemplo: determinado produto que tenha grade de 2 unidades em uma loja e seja vendida uma unidade hoje. Amanhã será reposta esta unidade deste produto. Entretanto, se este produto for vendido novamente amanhã ou se ele foi vendido em mais de uma unidade hoje, amanhã a grade deste produto provavelmente será composta de 3 unidades, pois entende-se que a quantidade atual (2 unidades) deixa a loja sujeita a sofrer rupturas do produto, pois sua demanda está, aparentemente, crescendo.

No tocante ao ressuprimento, a empresa emprega o regime de sistema puxado de distribuição, pois seu tempo de ressuprimento é relativamente baixo e só será entregue às lojas a exata quantidade dos produtos que foram vendidos (e apenas no momento em que foram pedidos), ou seja, mesmo havendo estoques nas farmácias, pode-se perceber a presença do sistema puxado, pois o gerenciamento dos mesmos opera apenas para que haja um reabastecimento dos produtos que foram vendidos a fim de recompor sua grade em cada loja.

Somado a isso, outro cenário que facilita a aplicação do sistema puxado de distribuição é a não existência de licitações, cotação de preços e toda a burocracia referente ao processamento do pedido, já que CD e PDV's pertencem à mesma empresa, o que agiliza este processo.

Para se entender como o mapeamento foi realizado, é necessário que se faça um pequeno esboço de como ele funciona. As lojas e o CD são diretamente ligados via sistema próprio da empresa (SeIEXT), e através deste a venda é sinalizada ao CD (Imifarma).

A política de ressuprimento das lojas é baseada no abastecimento diário para as lojas da capital, e de um período de dois dias para as lojas do interior. Assim, diariamente há formação de pedidos a serem entregues. Por sua vez, a programação dos carregamentos destes pedidos é feita no interior do CD. Os produtos que fazem parte destes pedidos são colocados dentro dos caminhões que seguem uma rota de entrega já pré-estabelecida, sendo esta rota embasada nas prioridades de faturamento e nas restrições de horário de recebimento.

Detalhando um pouco mais este mapeamento, o ciclo do pedido começa com a preparação do pedido a ser entregue que, no caso em questão, se inicia diariamente às 22 horas com o fechamento dos caixas das lojas (Etapa 1 da Figura 9 da página 85). Este fechamento do caixa fornece, via sistema interno interligado com o CD (Imifarma), a quantidade vendida, durante todo o dia, de cada item do *mix* trabalhado pela empresa, para que haja a reposição, no dia seguinte, da quantidade exata relatada pelo sistema (salvo alguns itens que possuem ressuprimento particulares, como os produtos fracionados – vendidos em cartelas ou envelopes).

Fechados todos os caixas de todas as lojas, os pedidos das mesmas começam a ser processados pelo sistema, e este processo de computação dos pedidos de todas as lojas é realizado durante toda a madrugada entre o dia das vendas e o dia de ressuprimento. Findada esta etapa, um relatório para cada uma das lojas, contendo os produtos a serem entregues nestas, é preparado, para que, assim, a equipe de suporte logístico possa analisar a situação do estoque do CD, a fim de saber a disponibilidade de reposição dos produtos requisitados (Etapa 2 da Figura 9) – algumas mercadorias que deveriam ser repostas podem não estar disponíveis no estoque do CD – e elaborar decisões no que tange a priorização da ordem de atendimento, pois existem lojas que possuem algumas restrições de horário de recebimento (exemplo de lojas que se localizam no centro comercial da cidade).

Estas precisam ser abastecidas durante o início da manhã, devido o fluxo de pessoas e ao fluxo limitado de veículos. Caso o cenário do estoque aponte para uma falta total ou parcial dos produtos a serem entregues às lojas (o que pode acarretar no não atendimento de todos os pedidos ou somente de alguns deles) haverá uma prioridade no atendimento dos pedidos das lojas que possuem maior relevância, no que diz respeito ao faturamento, para a empresa.

Após um estudo logístico, os departamentos responsáveis (Logística e Expedição) montam, a partir da rota dos caminhões, as respectivas ordens de carregamento e seqüência de abastecimento das basquetas. Assim, estas ordens são enviadas para cada uma das áreas de atendimento, sendo estas compostas por cinco esteiras (duas de medicamentos, uma de medicamentos controlados, uma de alimentos e uma de perfumaria), o que dá início ao processo de preparação do pedido em si.

Com a exceção das bebidas (água e refrigerante) e das fraldas que já estão empacotadas, os produtos são colocados dentro de basquetas (caixas de material plástico resistente) por diversos operadores que colam uma etiqueta em cada uma delas com informações do tipo: número da rota, nome da loja, número das basquetas, entre outras informações. As basquetas, então, percorrem as esteiras onde se encontram diversos funcionários responsáveis por alocar os produtos dentro das mesmas (Etapa 3 da Figura 9). Estes funcionários utilizam coletores (aparelhos eletrônicos com leitor de código de barras que contêm as informações dos relatórios de pedidos gerados pelo sistema selEXT) para otimizar e auxiliar no controle do pedido.

Pode-se perceber aqui mais uma exemplificação clara de aplicação do sistema puxado de produção com auxílio da TI, pois algumas técnicas pregadas pelo sistema puxado são realizadas com o auxílio de TI para que o gerenciamento de estoque alcance seu objetivo (manter a grade de produtos das lojas).

As cinco esteiras citadas anteriormente são subdivididas por setores de atuação. Em cada um destes setores encontra-se um funcionário que fará o carregamento das basquetas. É importante citar que esta divisão é feita para que o abastecimento das basquetas seja agilizado, pois os funcionários que se encontram em cada um desses subsetores das esteiras já trabalham nesta mesma “área de esteira” há vários anos e, por possuírem conhecimento e experiência neste local, já sabem exatamente onde cada produto se encontra.

Tomando-se o exemplo de Carlos (nome fictício dado ao funcionário que começa o carregamento), que já trabalha no setor referente ao início da primeira esteira há 6 anos e, por isto, tem profunda experiência e conhecimento da área em que atua. Sendo assim, este funcionário sabe reconhecer onde se encontra cada um dos 25 produtos que lhes são designados, fazendo com que seu trabalho seja ágil e preciso. Depois de terminado seu trabalho (abastecer as basquetas com os

produtos requisitados que fazem parte de seu setor de atuação), Carlos faz com que as basquetas deslizem pelas esteiras até que estas cheguem ao setor de outros funcionários e assim sucessivamente até que todo pedido seja completado (sendo que este mesmo processo ocorre simultaneamente nas outras 4 esteiras).

Após o término de abastecimento de todas as basquetas, os funcionários deixam-nas prosseguir pelas esteiras para que no final haja um encontro umas com as outras, reunindo todas as basquetas em uma única esteira, onde ocorre a chamada integração, (momento em que todas as basquetas carregadas pelos funcionários se juntam com as outras da mesma loja e, conseqüentemente, mesma rota) – Etapa 4 da Figura 9.

Ao final deste atendimento, o pedido é repassado para o departamento de expedição que se responsabilizará por carregá-lo no veículo adequado (Etapa 5 da Figura 9). Neste momento, há um decréscimo no sistema de estoque do CD desta mesma quantidade carregada nos veículos (momento em que se inicia o ciclo do pedido entre CD e Fornecedores/fabricantes que será descrito na próxima seção), por mais que os veículos ainda se encontrem dentro do CD.

Nota-se, portanto, que há o débito do estoque do CD assim que o pedido é consolidado. Entretanto, isto não ocorre com os sistemas de estoques das lojas. Para as lojas, o decréscimo de seu estoque ocorre apenas às 22h quando do fechamento de seus caixas. O que permite observar diversas situações em que o estoque virtual de uma loja aponta a presença de determinada quantidade de produto, mas seu estoque físico assinala uma quantidade divergente a esta.

Já o acréscimo de estoque (que se dá quando a loja recebe os produtos provenientes do CD) não ocorre no momento em que as basquetas chegam às mesmas, mas sim de duas formas: para as lojas que são reabastecidas até às 12h, a sincronização (atualização do estoque das lojas = soma entre quantidade atual do produto mais a quantidade que acabou de ser reabastecida) ocorre às 12h. Para as lojas que são reabastecidas após as 12h, a sincronização ocorre apenas no período da noite. O que significa dizer que uma loja cujo reabastecimento ocorreu às 9h, só terá as informações de seu estoque atual corretas às 12h. E uma loja que for reabastecida às 13h, só terá as informações de seu estoque atual corretas no período da noite (por volta das 20h).

As situações de acréscimo e decréscimo de produtos no sistema das lojas levam a crer que as informações de seus estoques virtuais não são confiáveis em

nenhum momento do dia, pois podem ocorrer situações em que, ou o estoque virtual assinala uma quantidade que ainda não está sincronizada, ou que ainda não contou com as vendas durante o dia. Exemplo: determinado produto “amanhece” com 2 unidades em uma loja. Por volta das 15h é entregue mais uma unidade deste produto a esta loja e ainda, durante este mesmo dia, é registrada a venda de uma unidade do mesmo. O que ocorrerá então é que, às 20h o sistema sincronizará o estoque, ou seja, o estoque virtual da loja apontará a presença de 3 unidades do produto. Às 22h ocorre o fechamento dos caixas e somente neste momento é que o estoque da loja reduzirá a unidade vendida e levará novamente o valor virtual de 3 para 2 unidades. O que mostra que o sistema de estoque das lojas não é *online*.

Entretanto, ainda se falando sobre processamento do pedido, nota-se que o ponto de pedido das lojas é constante, pois qualquer venda, de qualquer produto, gera o ponto de pedido sempre no mesmo momento (variando apenas na quantidade e no tipo de produto), gerando entregas diárias do CD às lojas (a menos que a loja não venda nenhuma quantidade de nenhum de seus produtos).

Retornando ao mapeamento, os veículos, após serem consolidados com o pedido, seguem para o cumprimento da rota estabelecida. Rota esta que foi, como explanado anteriormente, elaborada após um estudo logístico realizado pelos departamentos de Logística e Expedição da empresa e que levou em consideração a diminuição de custos de transporte e a priorização das lojas que possuem maior faturamento. Para que não haja desvio de rota e para efeito de estudo, é realizado um controle dos horários em que os veículos saem do CD, dos horários em que os mesmos chegam e saem das lojas (para o descarregamento) e o momento que retornam ao CD.

Quando o carregamento chega ao seu destino, o gerente da loja que está sendo reabastecida lança no sistema o horário no qual o veículo chegou através do número de romaneio (documento do pedido). Caso o romaneio não seja confirmado, a sincronização não ocorrerá em nenhum momento do dia e o pedido aparecerá com *status* de pendente no CD, apesar de já ter sido entregue na loja. Este *status* permanecerá assim até o momento em que algum funcionário da loja reabastecida informe e confirme o romaneio ao CD. Independentemente da confirmação de romaneio ou não, outro funcionário da loja acompanha o descarregamento do pedido pelo estoque dos fundos da farmácia fazendo uma primeira conferência a partir do número de volumes (basquetas) – etapa 6 da

Figura 5.1.1. conforme indicado em seu romaneio. Terminado este processo, o veículo segue para a próxima loja. Neste momento o gerente lança no sistema o horário no qual ocorreu a saída do veículo de sua loja.

Depois disto, o funcionário parte para a conferência item a item. Munido de um aparelho leitor de código de barras ligado a um computador (denominado de “Sistema Basqueta”), o funcionário realiza a conferência. Ao conferir item a item, o sistema basqueta monta uma lista com as mercadorias que estão sendo checadas. O funcionário começa a conferência pelas basquetas dos medicamentos. Ao término destas, ele já encaminha essas basquetas para o *lobby* da loja para que os outros funcionários aloquem os medicamentos nas gôndolas. No final, ele compara a lista gerada pela sua conferência com a lista do pedido que deveria ser entregue e, caso ocorra alguma diferença, ele faz outra análise do que está faltando – diretamente na basqueta onde deveria estar o produto – para saber se houve algum equívoco na contagem. O mesmo procedimento acontece no caso de chegarem mercadorias a mais.

Caso aconteça alguma diferença no pedido, o funcionário imediatamente emite um relatório ao departamento de logística do CD (Imifarma), para que haja a correção desta diferença. Esta correção depende da diferença que ocorreu e do tipo da mercadoria, e pode ser feita no mesmo dia por um motoqueiro da Imifarma ou no dia seguinte, quando há um novo pedido a ser entregue.

Na parte da frente das lojas, os funcionários ficam encarregados de alocar as mercadorias nas prateleiras. Porém, eles só podem fazer esta alocação quando o movimento da loja esteja em um nível no qual não comprometa a qualidade do atendimento ao cliente, acarretando, assim, em uma não padronização desta operação.

O término da reposição de todas as mercadorias nas gôndolas é o que encerra o mapeamento do ciclo do pedido neste elo. A Figura 9 sintetiza todo o ciclo do pedido mapeado.



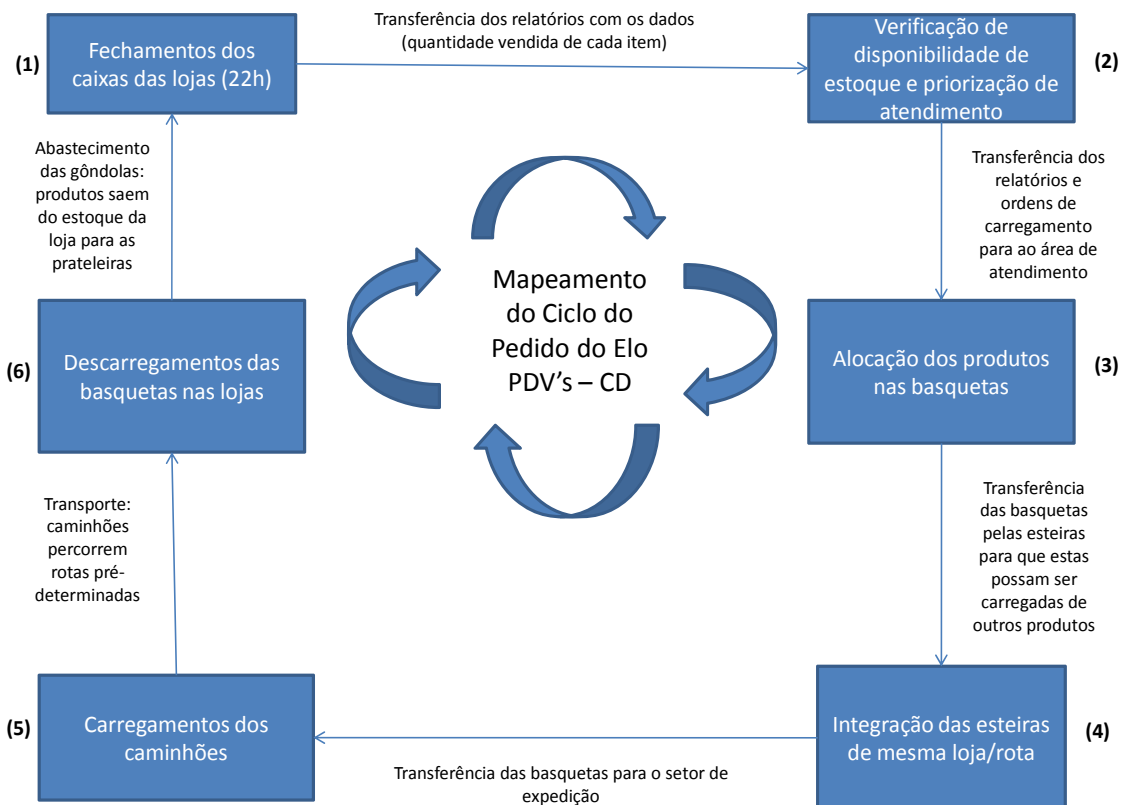


Figura 9 – Mapeamento do Ciclo do Pedido no Elo PDV – CD

Fonte: Autor da Dissertação

### 5.1.2

#### Mapeamento do Ciclo do Pedido (Elo CD – Fornecedor/fabricante – CD)

Antes de o mapeamento ser relatado, é oportuno mencionar algumas características que podem ser observadas nas relações dentro deste elo (características observadas durante as visitas *in loco* ao CD, conforme indicado na etapa 2 do método de pesquisa). Primeiramente é importante informar que a indústria farmacêutica de forma geral, normalmente, oferece todo seu portfólio (*mix* de produtos) igualmente a todos os centros de distribuição e revendedores, não havendo (ou praticamente não havendo), portanto, qualquer favorecimento a um ou outro CD ou revendedor quanto a este quesito.

No caso de lançamento de novos produtos, normalmente os próprios fornecedores comunicam o CD e oferecem os novos produtos a este (caso de

marcas famosas como Unilever que tem seus novos produtos aceitos pelo CD diretamente, sem qualquer questionamento ou dúvidas, pois o distribuidor sabe do poder desta marca e sabe também que esta sempre faz um apurado estudo de mercado antes de introduzir o novo produto no mesmo).

Outra forma de introdução de novos produtos pode ser feita pelos próprios funcionários da empresa (principalmente do setor de compras) que sugerem a inclusão de um novo produto em seu *mix* a partir da observação deste no mercado (*benchmarking*) via anúncios de jornais, revistas, propagandas de televisão, etc. Após isto, há uma conversa com o gerente de compras do CD que estudará a possibilidade deste produto ser aceito e comercializado pela empresa. Caso o resultado disto seja positivo, todo o processo de contato com o fornecedor do novo produto (barganha de preços, quantidades, prazos) será feito pelo setor de compras.

Além disso, não se faz necessário realizar cotações de preços no momento dos pedidos (no caso dos produtos farmacêuticos isso acontece principalmente porque os preços destes produtos são tabelados pelo governo) entre as partes envolvidas (CD – Fornecedor/fabricante), a menos que haja um reajuste de preços por parte do segundo ou uma tentativa de barganha por parte do primeiro (muitas vezes este último consegue comprar a preços menores ou então abre leilão com outros fornecedores dos mesmos produtos para conseguir tal intento – isto ocorre no caso de produtos de perfumaria que são considerados “produtos abertos”, ou seja, sem regulamentação do governo).

No caso de um aumento de preços dos produtos de perfumaria (shampoo, condicionador, perfumes, desodorantes, fraldas etc.), o fornecedor comunica previamente o centro de distribuição. Cabe a este, então, decidir se irá continuar com este fornecedor (caso o aumento seja muito significativo), ou trocar de fornecedor, ou fazer um pedido “maior” (de maior quantidade que a habitual) de forma a aproveitar o preço antigo ainda em vigência. Nota-se que a empresa apresenta um perfil resiliente e, quando percebe a necessidade de mudança de fornecedor, realiza esta mudança sem muitos problemas.

Outra informação de extrema relevância que alguns fornecedores repassam ao CD é o de possíveis gargalos que ocorreram, ou possam ocorrer, ou que certamente ocorrerão (um atraso de entrega, a quebra de uma máquina essencial, furtos durante o transporte, etc.).

No que diz respeito à quantidade pedida por parte do CD aos fornecedores, esta só não é exatamente igual a quantidade que foi vendida nos pontos de venda porque existem produtos que são vendidos aos clientes de maneira fracionada (caso de alguns remédios vendidos em cartelas), mas são comprados “integralmente” (em caixas com várias cartelas) junto ao fornecedor. Além disso, outro fator que interfere na exatidão do pedido é o fato de alguns fornecedores só venderem seus produtos em lotes pré-determinados, ou seja, não trabalham com lotes unitário, obrigando, assim, o distribuidor a comprar uma quantidade maior que a realmente necessária.

Outro fator que determina a quantidade pedida é o histórico de vendas dos produtos. Se determinado produto apresenta um aumento de vendas, o operador de compras, percebendo isto, pede um volume do produto maior que normalmente vinha sendo pedida. O contrário acontece quando da diminuição/queda nas vendas de alguns produtos.

Além disso, ocorrem alguns casos em que a flexibilidade volume não é plenamente praticada. Casos, por exemplo, em que os fornecedores se negam a fornecer uma quantidade diferente da que normalmente se pede. Algumas vezes isso acontece ou porque o fornecedor não tem mais capacidade de fornecer os produtos, ou porque alguns fornecedores trabalham por metas mensais de venda e estas já podem ter sido atingidas (os fornecedores preferem, então, postergar o atendimento deste pedido de forma que este possa ser contabilizado na meta do próximo mês).

Para o caso exclusivo de produtos de perfumaria, outro fator que pode colaborar para a compra de uma quantidade maior que a necessária decorre de algumas vezes existirem possibilidades de se pedir uma quantidade maior para se obter ganhos com prazo de entrega e desconto no valor da compra. Logicamente não será pedida qualquer quantidade, mas sim uma que poderá ser “suportada” pelo estoque do centro de distribuição.

Entretanto, as exceções de flexibilidade volume param por aqui, pois CD e fornecedores possuem total liberdade para decidirem qualquer quantidade de pedido. O distribuidor, por exemplo, faz pedidos menores quando deseja reduzir seu estoque de produtos em seu armazém.

No que tange à gerência de estoques do CD, este procura manter um estoque de produtos que seja suficiente para manter as vendas de suas mercadorias

por um período de 25 a 30 dias (exceto produtos sazonais que recebem um tratamento diferenciado, quando do seu momento de pico ou baixa de vendas). Esta quantidade suficiente para cobrir um período de vendas de 25 a 30 dias é determinada da seguinte forma: cada produto, como dito, tem sua curva de vendas em cada uma das lojas. Esta determinação se dá a partir do giro de estoque de cada produto. Produtos com alto giro de estoque pertencem à classe “A”, produtos de baixo giro são denominados classe “C” e produtos que estão no “meio termo” são denominados produtos classe “B”. Além disso, produtos classe “A” são aqueles que representam em torno de 80% do faturamento das lojas. Os produtos classe “B” e “C” representam 15% e 5% respectivamente. É válido ressaltar que um produto classe “A” em uma farmácia pode não ser classe “A” em outra loja.

É a partir desse giro e classificação do produto que a grade do mesmo deixa de ser montada empiricamente (como já explicado) e passa a ter um embasamento mais científico. Produtos que apresentam um aumento de vendas vão cada vez mais assumindo o posto de produto classe “A” e, portanto, tem sua grade aumentada dentro do estoque da loja em que este aumento de vendas é observado. Em contrapartida, a grade de um produto em uma farmácia pode diminuir caso suas vendas estejam decaindo (produto se aproxima cada vez mais da curva “C”).

Nota-se, entretanto, que existem casos de alguns produtos que possuem uma política de estoques diferentes dos demais. O caso dos produtos da marca Medley são um exemplo. Para os produtos da citada marca seu estoque é determinado a partir de seu histórico de vendas dos últimos 4 meses em cada loja. Toma-se o melhor mês de venda de cada produto, entre os 4 meses. Multiplica-se a quantidade vendida deste melhor mês pelo fator 0,6 (número puramente determinado pelo departamento de compras). A quantidade resultante desta multiplicação será, então, a quantidade (grade) do produto que deverá se ter no estoque da loja para o próximo mês. No mês seguinte a este, o mesmo processo se repete.

No que diz respeito à frequência com que os pedidos são feitos, por motivos de distância, estes são feitos semanalmente, pois o *lead time* de entrega dos fornecedores é relativamente alto (prazos de entrega variam de fornecedor para fornecedor e, em média, de 7 a 15 dias, entretanto, os prazos para cada um deles normalmente são fixos) quando comparado aos grandes centros do sudeste

do país (Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo) que normalmente recebem suas mercadorias em 3 dias. A opção por se fazer pedidos semanalmente também pode ser justificada por questões de segurança na entrega do pedido, pois é muito arriscado se pedir uma quantidade que abasteça o estoque do CD por um mês, já que, caso haja qualquer tipo de problema na entrega desta quantidade, o CD sofrerá perda e severas conseqüências.

No caso específico dos produtos de perfumaria, faz-se uma escala de pedidos, ou seja, os pedidos geralmente são feitos às segundas, quartas e sextas e, para cada um destes dias, o pedido é feito a um grupo de fornecedores. Por exemplo: as segundas-feiras os pedidos são feitos aos fornecedores X e Y. Às quartas-feiras, aos fornecedores A e B e às sextas-feiras aos fornecedores 1 e 2.

Ainda antes de dar início ao mapeamento deste ciclo do pedido, serão colocados alguns atributos de um fornecedor do CD em especial, a uma multinacional da indústria de fabricação de remédios, segunda maior indústria farmacêutica do mundo, líder mundial em vacinas e em produtos de combate ao HIV.

Este fornecedor encontra-se localizado na cidade do Rio de Janeiro/RJ – Brasil em duas grandes instalações bem próximas uma da outra. Uma delas cuida da produção dos produtos de marcas pertencentes a este fornecedor e a outra diz respeito ao um grande depósito que serve como centro de distribuição onde ocorre toda a logística do produto acabado (tanto de produtos fabricados no Brasil – 60% do total – quanto os fabricados na Argentina, Bélgica e o restante do mundo – que representam os outros 40%).

Sendo assim, os pedidos vindos de todas as partes do país, e até mesmo pedidos de outros países, chegam a este *site* (o setor comercial da empresa se encontrar na planta produtiva que recebe os pedidos e os repassam ao CD) e, de lá, partem para entregas em todo o Brasil e algumas entregas para exportação.

O CD possui 7.000 m<sup>2</sup> de área reservada para armazenagem dos produtos e que atualmente se encontra com 85% ocupada. O CD conta com um aparato tecnológico bastante moderno para o propício armazenamento de produtos que necessitam de um cuidado maior (caso das vacinas e outros produtos que precisam ficar em grande sala refrigerada para manter sua temperatura e, conseqüentemente, suas propriedades curativas) e que ajudam nas alocações e retiradas dos produtos das prateleiras. Estas últimas são organizadas em analogia

aos endereços e localizações de prédios/apartamentos. Os espaços entre duas estantes são chamados de ruas e cada estante corresponderia a um prédio onde os andares são representados pelas prateleiras (onde ficam armazenados os produtos). O sistema do CD sabe, portanto, a exata localização de um produto a partir de seu “endereço”, além de saber, também, a quantidade existente deste produto.

No que tange aos pedidos, pode-se constatar que os produtos saem seguindo uma lógica FEFO (First Expiration, First Out), ou seja, o primeiro que expirar é o primeiro que deve sair, em outras palavras, o produto que estiver com seu prazo de vencimento mais próximo é o que tem prioridade de sair, caso seja demandado, obviamente. É válido mencionar que a empresa adota uma política de evitar comercializar produtos que estejam em seus últimos 6 meses de prazo de vencimento.

Maiores detalhes de como funciona o processamento do pedido serão dados a seguir, entretanto, ficam aqui algumas observações sobre esta atividade. No que diz respeito à logística reversa de produtos avariados ou com prazo de validade vencidos, fica a cargo deste fabricante de medicamentos todo o procedimento de retorno deste produto (os custos com transporte de devolução, impostos, “inutilização” – tornar inutilizável – e incineração dos mesmos). Além disso, no que se refere aos operadores de transporte que fazem as entregas dos produtos deste fabricante para todo o Brasil, pode-se dizer que este operador varia de acordo com a região (Norte, Sudeste, Sul, etc.), sendo que para cada uma delas há um contrato com um operador de confiança da do fabricante em questão. Fato curioso é que nenhum destes transportadores pode carregar consigo uma carga que possua mais que R\$ 2 milhões em produtos para evitar maiores perdas em caso de inconveniente que possa ocorrer durante o transporte, como furtos (dependendo do valor dos produtos transportados, há um sistema de segurança antifurto instalado nos caminhões – GPS, Travamento do caminhão, corte automático na alimentação de combustível do motor).

Dando início ao mapeamento do ciclo do pedido propriamente dito, pode-se dizer que, para este elo da cadeia, o ciclo do pedido tem início “dentro” do ciclo do pedido explanado anteriormente. É no momento da chamada “expedição” do ciclo do pedido anteriormente exposto que o *start* para ciclo do pedido entre CD e Fornecedor/Fabricante é dado. O que ocorre então é que as baixas ocorridas

nos estoques do CD no momento da expedição são repassados ao Setor de Compras deste.

A compra de produtos farmacêuticos e de perfumaria se dá por meio de um sistema computacional e um operador encarregado do mesmo. Este sistema possui as informações sobre o estoque do CD (o sistema informa a quantidade restante de todos os itens após a expedição do ciclo anterior), a quantidade entregue aos pontos de venda (quantidade de “baixa” de estoque), o *lead time* de entrega de cada fornecedor e a quantidade que será pedida. Esta quantidade que será pedida é praticamente igual à quantidade de baixa nos estoques (como já explicado).

O primeiro passo então é verificar se há pedidos (já feitos) em atraso. Caso haja, o operador de compras faz contato telefônico direto com o fornecedor dos produtos que se encontram em atraso para saber os motivos para tal acontecimento. O fornecedor, então, informa a posição do pedido na cadeia (se o pedido já foi faturado, se está em trânsito, se sofreu furtos na estrada etc.).

Após isto, os operadores de compras (um funcionário do sexo masculino faz os pedidos dos produtos farmacêuticos e uma funcionária do sexo feminino realiza os pedidos dos produtos de perfumaria), de posse das informações disponíveis no sistema de compras descrito acima realizam os pedidos via este sistema que envia todas as informações do pedido para os fornecedores.

As informações do pedido chegam, então, a cada um dos fornecedores. Por questões de complexidade (cada fornecedor possui seu método de processamento do pedido) e falta de maiores informações detalhadas sobre tais processamentos, não serão descritos os processos que decorrem dentro de cada um dos fornecedores (da chegada das informações dos pedidos até seu completo atendimento).

Entretanto, pode-se dizer que, em geral, os fornecedores recebem as informações dos pedidos do CD em estudo (alguns fornecedores confirmam a chegada das informações dos pedidos e o faturamento dos mesmos por meio de *e-mail*) e processam todo o seu atendimento conforme as seguintes etapas:

- Observação da disponibilidade do estoque para atender ao pedido;
- Ordem de contagem e preparação dos produtos;
- Paletização dos produtos;

- Faturamento do pedido;
- Despache dos páletes à área de carregamento dos caminhões;
- Liberação dos caminhões para poderem entregar o pedido por meio de uma rota já pré-estabelecida;
- Transporte até o destino final;
- Chegada ao destino final;
- CD confere seu o pedido está em conformidade com o que foi realmente solicitado através de um relatório/nota fiscal gerado no momento do envio das informações dos pedidos aos fornecedores;
- Caso não esteja, o caminhão fica retido no CD até que a gerência de compras resolva esta pendência;
- Caso não haja qualquer problema ou caso este problema já tenha sido resolvido pela citada gerência, o pedido, enfim, é descarregado nos estoques do centro de distribuição.

A Figura 10 oferece um fluxograma do processamento do pedido apresentado acima.

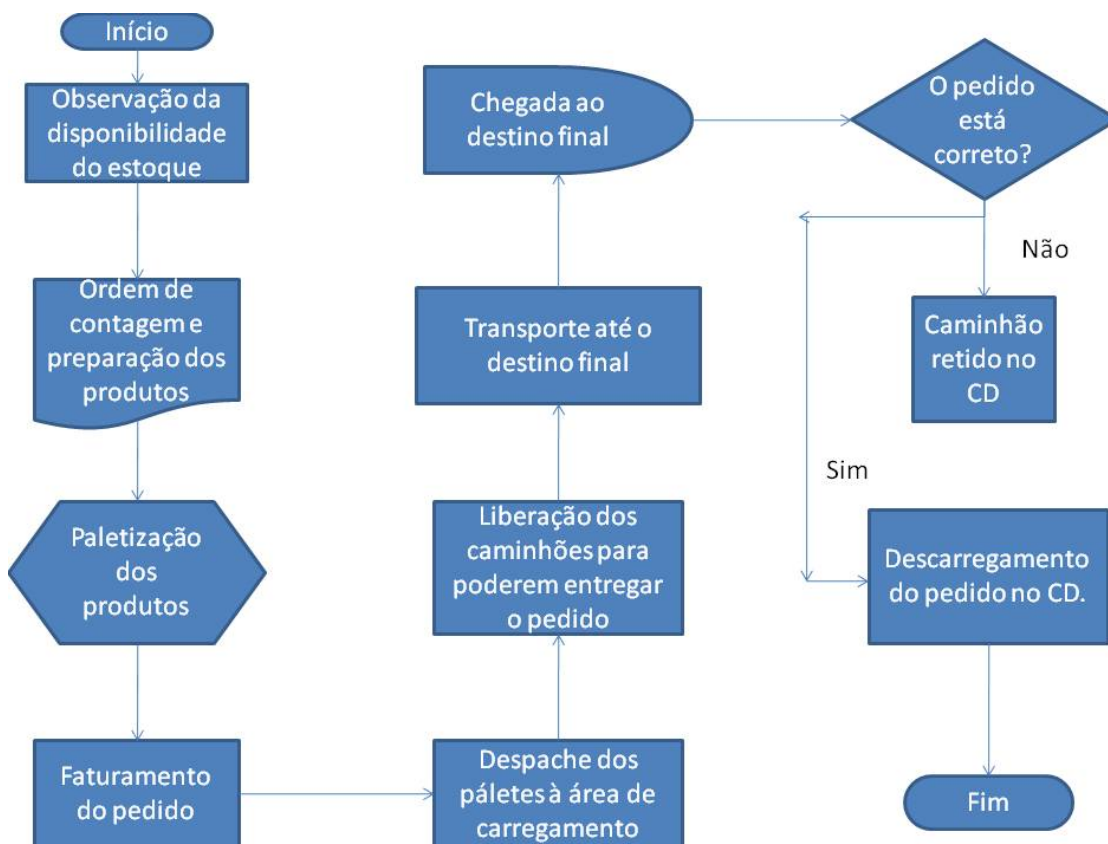


Figura 10 – Fluxograma do Processamento do Pedido no Elo Fornecedor – CD.

Fonte: Autor da Dissertação



É importante mencionar que, caso a quantidade pedida esteja errada, cabe ao fornecedor reparar o erro. Isto pode acontecer de duas formas: caso tenha sido pedida uma quantidade  $X$  de determinado produto e tenha sido entregue uma quantidade  $X-Y$ , o fornecedor, então, é responsável por enviar a quantidade de produtos faltantes ( $Y$ ) ou devolver o dinheiro correspondente ao valor de compra destas  $Y$  unidades. Caso a quantidade entregue seja  $X+Y$ , o fornecedor retira as  $Y$  unidades a mais do pedido e reenvia-as aos seus depósitos, o que significa que todos os custos provenientes de erros de pedidos (envio de unidades faltantes, retorno de quantidades a mais e custos com produtos danificados durante o transporte) são arcados pelo fornecedor.

## 5.2

### Resultados das Entrevistas

Nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas. Assim como na metodologia usada para a realização das entrevistas. A apresentação dos resultados destas será dividida em fases.

#### Fase 1

Nesta primeira fase, é relatado, conjuntamente, os resultados das entrevistas com os 3 (três) funcionários da alta administração do centro de distribuição, já que estas pessoas acabaram focando em um mesmo tema durante a entrevista e apresentaram os mesmos pontos de vista quanto a este.

Os achados com a entrevista com o Gerente Geral, o Gerente de Vendas e o Gerente de *Marketing* estão divididos em: Principais Gargalos, Exemplos Reais, Causas, Conseqüências e Proposta da Solução.

**Principais Gargalos:** Os citados gerentes apontaram como grandes problemas do CD a questão das rupturas (falta de produtos nas gôndolas das farmácias) e a falta de um estudo de mercado mais apurado para a decisão de incluir ou não um novo produto no *mix* do CD.

**Exemplos reais:** Para as rupturas, têm-se os exemplos que ocorrem todos os dias nas lojas. No que tange aos lançamentos de novos produtos, em algumas ocasiões, o proprietário da empresa aciona a adição de um novo produto por vontade própria. Como exemplo, pode-se citar a introdução de brinquedos infantis no *mix*

de produtos do CD (e conseqüentemente das farmácias) por manifestação da vontade do proprietário da empresa, ou seja, sem que se tenha feito qualquer estudo de mercado para que esta introdução fosse realizada eficientemente.

**Causas:** No que se refere ao problema das rupturas, erro na contagem do inventário (o que está no sistema é diferente do que de fato a empresa possui) é apontado como uma das causas do citado problema. Somado a isto, os furtos nas farmácias ou no próprio CD também foram citados pelos entrevistados como causas para as rupturas. No que diz respeito ao lançamento de novos produtos, como já mencionado, a causa está ou na falta de um melhor estudo de mercado referente à introdução do novo produto (idéia de introdução de novos produtos vinda de alguns funcionários do setor de compras), ou está à mercê das decisões do proprietário.

**Conseqüências:** A perda de vendas e a redução do nível de serviço prestado ao cliente (baixo nível de serviço), com conseqüente perda de fidelidade do consumidor, são as principais conseqüências geradas pelo problema das rupturas. Já para o problema de lançamentos de novos produtos, as conseqüências são: introdução de produtos que não fazem “sucesso” com o consumidor, geração de grandes estoques destes produtos, que possuem baixo escoamento para o mercado, no estoque do CD e das lojas, perda financeira devido ao baixo volume de vendas, altos estoques destes produtos e realização de promoções (venda a preços menores do que se vinha praticando) para que os produtos tenham escoamento para o mercado.

**Proposta de solução:** No que tange ao problema das rupturas, os citados gerentes sugerem a contratação de um Engenheiro de Produção e o emprego de um melhor *software* para que se possa melhorar o sistema de inventário das lojas e CD, através de um estudo minucioso de todo o sistema de estocagem do CD e das lojas, um mapeamento do processamento do pedido de forma a identificar possíveis gargalos (será que as rotas dos caminhões são as “ótimas”? Será que a quantidade que se tem em estoque tanto no centro de distribuição quanto nas farmácias é o mais adequado para atender as demandas? Será que a estratégia de se fazer entregas diárias é a mais viável?) que contribuem para o *stock-out* e realização de melhorias.

No que diz respeito ao lançamento de novos produtos, os gerentes chegaram a um consenso de que deve haver um estudo de mercado mais apurado

antes de introduzir o novo produto no *mix* de produtos do CD e das lojas. Isso, na visão dos entrevistados, poderia ser feito a partir de um estreitamento nas relações entre pontos de venda e consumidor para que os anseios deste possam ser levados para “dentro” do CD (e conseqüentemente das lojas) na forma de novos requisitos (informações de compra) que a empresa deva levar em consideração em suas próximas compras.

A seguir, serão apresentados os resultados das etapas 3 e 4 da metodologia de pesquisa, lembrando que os resultados das etapas 1 (entrevistas com funcionários da alta administração da empresa), 2 (cenário obtido a partir das observações *in loco*) e 5 (mapeamento do ciclo do pedido), já foram apresentados.

## Fase 2

Nesta segunda fase de resultados serão apresentados os achados das entrevistas (entrevistas estruturadas) realizadas com 3 funcionários do centro de distribuição (sendo dois operadores de compras (*input* e interface com os fabricantes) (etapa A) e um de distribuição (*output* e interface com os pontos de venda) (etapa B)). Os achados desta fase estão agrupados da mesma forma como apresentado na Fase 1.

**A** – Resultados da entrevista com os dois operadores de compras.

**Principais Gargalos:** De acordo com estes funcionários, um dos principais problemas apresentados, particularmente, no processo de compra está no recebimento dos produtos (os produtos chegaram, por que ainda não foram descarregados no estoque do CD?) provenientes dos fornecedores (fato que não ocorre com muita freqüência, mas que gera alguns transtornos à empresa quando ocorre). Alguns pedidos são entregues com algum tipo de erro, tais como atrasos. Além disso, estes funcionários ainda atentam para a falta de um sistema (*on line*) interligado com o fornecedor de forma a automatizar a inicialização do pedido (sempre é necessário se fazer o pedido de compra, ou seja, os operadores devem entrar em contato com os fornecedores sempre que os pedidos precisam ser realizados).

**Exemplos Reais:** No que diz respeito aos erros dos pedidos, pode-se relatar um caso ocorrido durante a realização destas entrevistas. No momento em que o carregamento de um dos fornecedores chegou ao depósito do CD, os funcionários encarregados do descarregamento dos produtos observaram que o pedido possuía

uma quantidade menor do que a requisitada. Para o problema de falta de um sistema mais integrado, o funcionamento atual e contínuo do pedido (necessidade de entrar em contato com os fornecedores) é o melhor exemplo que se pode elucidar.

**Causas:** As causas para os erros nos pedidos estão muitas vezes ou no recebimento equivocado das informações do pedido por parte dos fornecedores, ou na impressão de uma nota fiscal errada (mas com a quantidade do pedido correta) ou em uma nota fiscal ainda não liberada, ou nos atrasos na entrega devido a algum problema no transporte (ou mesmo no processamento do pedido dentro dos fornecedores).

As causas dos problemas de um sistema mais interligado estão na pura falta de um sistema mais sofisticado que a empresa possa utilizar (falta de uma renovação de tecnologia de informação na cadeia).

**Conseqüências:** As conseqüências disto, segundo os entrevistados, são: aumento na demora de descarregamento dos pedidos e reabastecimento dos estoques do CD, rupturas nas lojas, pedidos entregues erradamente, necessidade de se manter constante contato (via *e-mail*, telefone, etc.) entre CD e fornecedores/fabricantes.

**Proposta de solução:** De acordo com os entrevistados, adquirir um sistema de informação mais sofisticado que auxilie os dois membros do elo é o caminho para a solução dos problemas apresentados. Um sistema que possa eliminar a necessidade de constante confirmação do pedido (fornecedor sabe o que, quanto e quando seu cliente necessita de forma *on line*) e que dê uma maior precisão nos dados dos pedidos que percorram a cadeia de forma a anular os equívocos nas quantidades do pedido, na entrega dos mesmos e na geração de nota fiscal.

**B – Achados com a entrevista realizada com o operador de distribuição**

**Principais Gargalos:** Para este funcionário, o principal gargalo da empresa está em um mau gerenciamento dos estoques do CD e das lojas. Para este colaborador, a política de estoques da empresa deve ser melhor estudada, pois, para alguns produtos de grande importância (como o medicamento Sustrate), não se dá a atenção devida ao gerenciamento de seu estoque de forma a evitar as faltas destes para o consumidor.

**Causas:** Como mencionado no mapeamento do pedido, para os produtos de perfumaria, o CD algumas vezes opta por comprar uma quantidade maior que a necessária para poder obter ganhos em prazo de entrega e desconto no valor de

compra. Entretanto, o funcionário tem certa dúvida sobre esses supostos “ganhos” que a empresa recebe, pois ele lança o seguinte questionamento: “Será que esses ganhos (desconto financeiro por quantidade pedida maior) compensam os custos de estoque incorridos sobre essa quantidade mais elevada de produtos?”.

Outro grande problema decorrente do mau gerenciamento de estoques da empresa é que não existe um sistema interligado ou integralmente interligado entre os pontos de venda e o CD, de forma que, do sistema das lojas, por exemplo, não se pode ter acesso ao estoque do CD (apesar de estes dois atores pertencerem à mesma empresa), a não ser que o gerente da loja entre em contato telefônico com o centro de distribuição.

Ainda de acordo com este funcionário, o CD opera com um estoque muito enxuto, pois se com a quantidade atual em estoque (que corresponde à quantidade que suporte de 25 a 30 dias de vendas dos produtos) as farmácias ainda sofrem com rupturas é porque se deveria ter uma quantidade maior destes produtos em estoque. Ainda sobre isto, o funcionário lança um novo questionamento: “O que vale mais, ter um estoque enxuto (menor custo de estoque) e sofrer com as rupturas (maiores custo devido à não venda dos produtos e perda da fidelidade do cliente) ou um estoque maior (maior custo de estoque) e evitar as rupturas?”

**Exemplos Reais:** Existe um medicamento (Sustrate) que possui uma alta taxa de vendas e que passa por vários momentos de ruptura nas lojas (sendo que quando se perde a venda deste produto, perde-se também a venda de seu “produto casado” – água mineral para consumo do medicamento no próprio local de compra).

Outro exemplo foi mostrado na situação da loja de maior faturamento da empresa. Nesta loja existem 131 produtos que fazem parte da classe (ou curva) “A” dos produtos (produtos que correspondem a mais 50% do faturamento da loja), sendo que 85 destes apresentavam estoque zero nesta loja durante a entrevista (o que mostra que, ou estes produtos já haviam sofrido rupturas ou estavam na iminência desta).

**Conseqüências:** Principais conseqüências estão relacionadas às rupturas, à perda no faturamento da empresa (empresa deixa de arrecadar o valor de vendas dos produtos faltantes) e perda da satisfação e fidelização dos clientes (clientes insatisfeitos por não encontrarem o que necessitavam).

**Proposta de solução:** Para o entrevistado, o gerenciamento de estoques deve ser tratado com mais atenção pela alta gerência da empresa. Um estudo mais apurado

sobre a classificação dos produtos (classificação ABC) e quantidade ótima que cada classe de produtos deva ter nos estoques do CD seria uma boa solução. Para ilustrar isto, o funcionário lança mais um questionamento: “Será que não vale a pena, então, se ter pelo menos maiores estoques dos produtos classe “A” de cada loja?”

### **Fase 3**

Nesta terceira etapa de apresentação de resultados, serão apresentados os achados obtidos com as entrevistas estruturadas realizadas com os elos à jusante e à montante da empresa em estudo. No que diz respeito ao lado à jusante da cadeia, as entrevistas foram feitas com gerentes de dois pontos de vendas (farmácias) de grande porte que representam os dois principais canais de vendas do distribuidor (farmácias que representam os maiores faturamentos da empresa). No lado à montante da cadeia, as entrevistas foram realizadas com Gerente de Logística de um fabricante de medicamentos fornecedor da Imifarma.

Primeiramente serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os gerentes das duas lojas visitadas e, posteriormente, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os funcionários das empresas à montante da cadeia. Os achados desta fase estão agrupados da mesma forma como apresentados nas Fases 1 e 2.

**A – Achados com as entrevistas com os dois gerentes de duas lojas da empresa**

**Principais Gargalos:** Para estes entrevistados o maior gargalo enfrentado por sua loja é, também, a ruptura.

**Exemplos Reais:** Os gerentes apresentaram diversos exemplos diários de produtos (entre eles, o Sustrate) que sofrem rupturas nas lojas através do relatório gerado pelo “Sistema F5” (uma vertente do sistema que interliga os pontos de venda e o centro de distribuição que consiste em uma atualização das faltas de produtos no estoque das lojas toda vez que estas ocorrem, ou seja, sempre que um consumidor não encontrar determinado item, o funcionário da loja lançará esta informação no sistema. Neste é descrito o momento no qual houve esta indisponibilização do produto, o nome do mesmo, a quantidade requisitada, entre outras informações).

**Causas:** Os entrevistados comentam que uma das causas de ruptura diz respeito aos furtos de produtos realizados por consumidores de má índole dentro lojas, o

que acaba gerando desfalque no estoque real das mesmas, ocasionando *stock-out*, pois quando um consumidor, que realmente quer comprar aquele produto, entra na loja e pede por ele, o funcionário acaba percebendo que este produto já não está mais na farmácia e, assim, este consumidor deixa de comprar o produto e a loja deixa de faturar com a venda deste e o produto fica em desfalque na loja (e sem sua reposição feita) até o momento em que o funcionário percebe esta falta.

Aliado a isto, muitos funcionários, por mais que identificassem os furtos, não os lançam no “Sistema F5”, desta forma, o CD, não sabendo deste desfalque, não reabastece a loja desfalcada que continuará neste estado de desfalque e poderá sofrer, sucessivas vezes, a falta (ruptura) destes produtos.

Ainda no que se refere ao sistema F5, a prática de atualização do mesmo muitas vezes não é feita por alguns funcionários quando da falta de alguns produtos requisitados por algum cliente, pois muitos daqueles (funcionários) não possuem o hábito de alimentar o sistema, gerando, mais uma vez, um desfalque no estoque real da loja e seu não reabastecimento pelo CD, visto que este não foi informado de tal falta.

**Conseqüências:** As conseqüências para isto, segundo os gerentes, é a contínua ruptura das lojas com perda de faturamento e de fidelidade dos clientes.

**Proposta de solução:** Para os gerentes, este problema pode ser solucionado através de práticas de treinamento dos funcionários (ficando esta tarefa ao cargo do setor de RH da empresa). O que se pode fazer é treinar os funcionários para que eles mantenham uma atenção redobrada com a movimentação e ações suspeitas de alguns consumidores podem ajudar na diminuição dos furtos (caso seja identificada alguma ocorrência de tentativa de roubo).

Já no que se refere aos lançamentos de faltas de produtos no sistema via “F5” (tecla de atalho para o relatório de rupturas), a idéia é promover o desenvolvimento ainda maior deste hábito, alimentando-se sempre o sistema com as informações inerentes às rupturas, pois se precisa levar em consideração também os casos em que o cliente solicita um produto que não está disponível, mas o funcionário não lança tal informação no sistema, acarretando num comprometimento da veracidade das informações geradas pelo sistema.

**B –** Achados com a entrevista com o Gerente de Logística da empresa fabricante e fornecedora de alguns medicamentos à Imifarma

**Principais Gargalos:** Para este gerente o principal gargalo encontrado no CD do fabricante fica por conta de sua capacidade atual de armazenamento. Perguntado se as rupturas no varejo poderiam ter sua causa neste gargalo, o gerente disse que o problema das rupturas está mais relacionado à acuracidade da previsão de demanda feita pelo setor varejista e que neste fabricante praticamente não se percebem problemas deste tipo.

**Exemplos reais:** Como este gargalo ainda não compromete o fornecimento dos produtos aos clientes deste fabricante, não foi notado nenhum exemplo. Entretanto, o gerente afirma que, como esta indústria está em processo de expansão, o espaço físico atual não suportará as demandas futuras, o que deixa o fabricante/fornecedor atualmente em iminência de sofrer problemas de fornecimento.

**Causas:** Pode-se considerar que a causa deste problema é “benéfica”, pois este só ocorre devido ao crescimento atualmente experimentado pela empresa, o que gera maiores demandas por produtos e, conseqüentemente, maior necessidade de espaço para armazenamento dos mesmos.

**Conseqüências:** Para o citado gerente a maior conseqüência disto, por enquanto, se dá no gerenciamento dos estoques, pois se tem, nos dias de hoje, um estoque de produtos que pode cobrir 4 meses de suas demandas. Com o crescimento a empresa, haverá um aumento nos pedidos, o que demandará um estoque com maior período de cobertura. Sendo assim, quanto maior for a cobertura do estoque, mais capacidade de armazenagem se deve ter.

**Proposta de solução:** O gerente propõe que haja um aumento na capacidade atual de armazenagem do CD. Para isto, já há um projeto em vigência que objetiva ampliar a área do CD destinada à armazenagem dos produtos da empresa.

### 5.3

#### Diagnóstico (Síntese das Entrevistas)

O presente capítulo apresentou os problemas enfrentados pela cadeia de suprimentos farmacêutica em estudo. Através das entrevistas com diversos atores participantes desta cadeia e do mapeamento do ciclo do pedido entre os elos CD - PDV's e Fornecedores - CD, os problemas de maior relevância identificados foram: as rupturas, a falta de um estudo de mercado mais apurado para a decisão



de incluir ou não um novo produto no *mix* do CD, falta de um melhor processamento de compras por parte do CD (melhor emprego de TI) e o mau gerenciamento dos estoques dos produtos do CD e das lojas (falta de categorização do gerenciamento de estoques de acordo com a classificação dos produtos – classificação ABC).

É válido comparar neste momento os problemas citados pelos entrevistados com os problemas percebidos pelo autor desta dissertação durante a realização deste estudo e comparar também se as causas destes problemas, suas conseqüências e propostas de melhorias citados pelos entrevistados estão em linha com as causas, conseqüências e propostas de melhoria observadas pelo autor desta dissertação. No que diz respeito aos últimos (causas, conseqüências e propostas de melhoria), pode-se dizer que em alguns casos estes foram coincidentes (o que os entrevistados diziam ter acontecido em relação às causas, conseqüências e propostas de melhoria, eram realmente o que o autor desta dissertação percebeu durante seu estudo), entretanto, em outros casos não. Isto será mais bem detalhado quando forem apresentadas as propostas de melhoria sugeridas no capítulo 6.

No que tange aos problemas enfrentados pela cadeia em estudo, pode-se afirmar que todos os problemas relatados pelos entrevistados foram de fato percebidos pelo autor desta dissertação durante a realização da mesma (foi constatado, inclusive, que os problemas de ruptura realmente são os que mais assolam a cadeia de suprimentos da empresa). Problemas relacionados à ruptura e à falta de um estudo de mercado mais apurado para a decisão de incluir ou não um novo produto no *mix* do CD, por exemplo, puderam ser observados de perto por meio de casos ocorridos durante a presença do autor desta dissertação nas dependências da empresa (CD e PDV's).

Além disso, outros problemas relatados por alguns entrevistados puderam ser de fato confirmados pelo autor, como: a falta de atenção de alguns funcionários na “alimentação” do sistema F5, necessidade de melhor TI (como o caso do Sistema Basqueta), e o gerenciamento de estoques por classe de produtos. Por fim, um problema que não foi relatado por nenhum dos entrevistados, mas que foi percebido pelo autor desta dissertação, a promoção não eficiente dos produtos.

Em contrapartida, os conceitos contidos no capítulo 2 foram apresentados de forma a tentarem ajudar na mitigação destes problemas citados acima. Dessa

forma, não parece tarefa difícil perceber que problemas como melhor decisão de integrar um novo produto ao *mix* trabalhado seja um trabalho que possa ser mais bem auxiliado pela flexibilidade de lançamento de produtos, ou que o problema de melhoramento do processo de compras possa ser melhor executado com a implantação de uma boa tecnologia de informação. Entretanto, o conceito de ECR, também apresentado no capítulo 2, apresenta uma proposta que engloba a mitigação tanto do problema de melhor decisão de integrar um novo produto ao *mix* trabalhado, quanto ao problema de implantação de TI e mais ainda, aos problemas de rupturas, da promoção eficiente de produtos e de gerenciamento de estoques de produtos conforme sua categoria/classificação, por conta dos benefícios trazidos por uma boa implementação desta ferramenta (vide Quadro 2 na página 45).

Pode-se perceber, na leitura deste quadro, que os problemas enfrentados na cadeia em estudo podem ser plenamente acurados através do ECR. Sendo assim, esta ferramenta será o “carro-chefe” das propostas de melhoria que serão apresentadas no capítulo 6. Como se pode perceber pelos resultados das entrevistas, o problema das rupturas foi apontado pela maioria dos entrevistados como o maior agravante que esta cadeia enfrenta. Deste modo, os estudos e práticas do ECR utilizados nesta dissertação estarão voltando principalmente para a tentativa de mitigação das rupturas, como será visto no capítulo 6, por tratar-se do maior e mais prejudicial problema enfrentado pela empresa foco deste estudo (Imifarma).

## 5.4

### **Validação do Diagnóstico e Associação com o ECR**

Como mencionado, a validação do diagnóstico apresentado na seção anterior e da proposta de melhoria (ECR) aos problemas encontrados na cadeia de suprimentos do setor farmacêutico em questão (que será detalhada no capítulo 6) foi regida por meio de uma reunião (entrevista não-estruturada) com o gerente geral do Distribuidor. Inicialmente os conceitos, estratégias e características do ECR foram apresentados ao gerente que comentou já conhecer o ECR e relatou, inclusive, que o Distribuidor já havia entrado em contato com a consultoria do ECR Brasil para saber mais detalhes sobre esta ferramenta.

O conhecimento dos conceitos do ECR por parte deste gerente facilitou a validação da proposta, pois o gerente já conhecia os benefícios que uma boa implantação do ECR poderia trazer à sua empresa e à cadeia na qual está inserida. Os problemas encontrados durante os mapeamentos dos ciclos dos pedidos e durante as entrevistas foram repassados ao este gerente que concordou que a empresa realmente enfrenta os problemas descritos (ruptura, mau gerenciamento de estoques, falta de uma melhor TI, etc.).

Finalmente o gerente mostrou-se convencido de que o ECR pode ser uma saída aos problemas apresentados, desta forma, deu total liberdade e motivação para que o projeto de implantação da citada ferramenta fosse realizado.