

## 6. Conclusões

O objetivo principal deste trabalho foi de apresentar uma visão geral do modelo de SCM global utilizado na empresa farmacêutica Glaxosmithkline, através da descrição dos tipos de processos, iniciativas e ferramentas utilizadas por esta empresa. Este capítulo final da dissertação tem como objetivo concluir a respeito do trabalho e sugerir algumas recomendações para estudos futuros.

O objetivo secundário desta dissertação foi, conforme exposto no Capítulo 1, desdobrado em três:

1. Apresentar as principais características da cadeia de suprimentos da GSK;
2. Analisar o planejamento e gerenciamento dos suprimentos e da demanda desta cadeia sob a perspectiva da SCM;
3. Expor e analisar práticas de SCM implementadas pela GSK na Europa.

Estes objetivos foram atingidos ao longo dos Capítulos 3, 4 e 5. Ressaltamos que esses objetivos secundários foram um meio para atingir o objetivo principal desta dissertação.

No Capítulo 1 foram apresentados resumidamente alguns dos fatores externos que têm influenciado o mercado farmacêutico mundial a buscar soluções para reduzir seus custos operacionais para manterem sua competitividade, principalmente no caso das empresas como a GSK que investe milhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento, nas quais seus lucros estão baseados no uso da propriedade intelectual. Através do exemplo de algumas iniciativas em SCM na empresa farmacêutica GSK no Capítulo 5, podemos observar, através dos resultados obtidos, como investimentos em eficiência nesta área podem gerar bons resultados e amenizar os riscos de perda de margem de lucro.

Durante o processo de revisão bibliográfica realizado no Capítulo 2, ficou evidente como os processos de gestão da cadeia de suprimentos da GSK, apresentados nos Capítulos 3 e 4, estão em linha com os modelos existentes apresentados pela academia. Isso demonstra a preocupação da GSK em investigar as melhores práticas e estudos existentes no mercado para aprimorar seu

desempenho na cadeia de suprimentos e atingir sua ambição de tornar-se líder neste setor.

Um dos fatores-chave do modelo de SCM da GSK é o compartilhamento das informações entre os participantes da cadeia e o estímulo a colaboração. Tema este amplamente ressaltado pelos principais autores de estudos nesta área como fundamental para o sucesso de qualquer cadeia de suprimentos. No Capítulo 4, por exemplo, foi demonstrado como as ferramentas e processos utilizados no relacionamento entre demanda e suprimentos foram desenhados para proporcionar o máximo de compartilhamento de informação e visibilidade que são chaves no processo colaborativo.

Um aspecto inovador no modelo de SCM da GSK é a possibilidade de utilizar dois métodos de replanejamento de estoque, o VMI e o CMI, o que torna o gerenciamento da cadeia flexível, o qual, dependendo das características de um determinado SKU, o planejador pode utilizar um ou outro, de forma a obter mais eficiência e controle ao repor os níveis de estoque. Entretanto, na prática, apesar de haver um processo estabelecido para isso, podemos observar que na GSK muitos gerentes de demanda tendem a optar mais pelo método de CMI, haja vista que desta maneira sentem-se com mais controle sobre o DRP. Devido a este fato, é demandado um grande esforço por parte do time central do *Global Logistics* para garantir que o processo está sendo seguido e os gerentes de demanda estão dedicando tempo apropriado ao *Consensus forecast*, no qual vimos através do exemplo da Finlândia no Capítulo 5 geram benefícios significativos.

Apesar de a GSK preocupar-se com a sua SCM e ter investido no desenvolvimento de modelos que ajudaram a obter benefícios e eficiência nesta área, ainda há espaço para se implementar melhorias nos modelos existentes. Por exemplo, o Manugistics é uma ferramenta robusta de DRP e de reposição automática, mas talvez ele não seja a melhor ferramenta para integrar a cadeia de suprimentos da GSK. Hoje o Manugistics é interligado através de interfaces eletrônicas com os sistemas de ERP das operações comerciais e MERPS (*Manufacturing ERP solution*) das fábricas GMS. Isto ocorreu logo após a fusão da Glaxo com a Smithkline, tendo em vista que neste momento não foi tomada nenhuma decisão com respeito a unificar os sistemas de manufatura e comercial e o desenvolvimento de várias interfaces eletrônicas foi necessário para interligar os diversos sistemas na cadeia de suprimentos. Estas interfaces estão sujeitas a

falhas, como acontece de tempos em tempos, e quando isso acontece perde-se tempo operativo para resolver problemas de tecnologia. Algumas vezes inclusive, erros nas interfaces podem prejudicar o plano de replanejamento. A GSK deveria implementar uma ferramenta única que integrasse toda cadeia de suprimentos, como por exemplo, o SAP que contém módulos tanto para DRP quanto de MRP e poderia ser utilizado entre as operações comerciais e fábricas com o mínimo de interfaces, tendo em vista que na maioria das fábricas GMS ao redor do mundo o SAP foi implementado como sistema de MERPS.

O modelo de revisão e projeção de demanda da GSK, o *Consensus Forecast*, é eficiente e promove um grande senso de colaboração entre as áreas envolvidas neste processo e os resultados obtidos em termos de melhoria no gerenciamento de inventário e acuracidade de *forecast* são positivos.

Mas se analisarmos a primeira etapa deste processo, onde o gerente de demanda coleta informação de mercado com os principais atacadistas, podemos dizer que existe uma grande oportunidade de melhoria neste relacionamento, que pode surtir um efeito positivo no resultado final em termos de acuracidade, seguindo a experiência da GSK da Finlândia. Hoje na maioria das operações comerciais os distribuidores simplesmente enviam os dados de consumo a GSK sem nenhuma garantia de qualidade (dado 100% real). Este envio das informações das vendas às farmácias é feito praticamente de forma manual e muitas vezes algum atacadista, que representa um percentual importante das vendas totais, atrasa o envio e sua parte tem que ser estimada para não atrasar o cronograma das reuniões. O que deve ser feito nesta etapa, bem como no decorrer de todo o processo de decisão de *Forecast*, é aumentar o envolvimento destes atacadistas. Isso pode ser feito através de parcerias comerciais e troca de informações que sejam úteis aos dois lados. Esta troca de informação pode ser feita eletronicamente através de um site seguro de internet com interfaces simples entre os sistemas corporativos da GSK e dos atacadistas onde o tipo de informação e atualização seja acordado entre as partes. Um fator importante a se considerar neste processo é a garantia da integridade e confidencialidade das informações compartilhadas. A idéia seria que o gerente de demanda obtivesse visibilidade da demanda até o seu destino final, que pode ser farmácias, hospitais, clínicas ou até mesmo o paciente e com isso tentar detectar qual é o consumo real do mercado e melhorar

significativamente as previsões futuras e manter o inventário em níveis ideais, não somente nos armazéns da GSK, mas também dos distribuidores comerciais.

No terceiro passo deste processo, quando as áreas de planejamento de demanda, Finanças, *Marketing* e Vendas se reúnem para discutir o *forecast*, a presença de um representante de cada atacadista também agregaria valor tendo em vista a maior proximidade destes com as farmácias e por consequência o consumidor final.

No sexto e último passo, onde o comitê executivo discute e aprova formalmente os números do *forecast*, a presença de representantes dos atacadistas ajudaria a obtenção de um maior senso de comprometimento para atingir os objetivos de venda.

A adoção de uma estratégia colaborativa na cadeia de suprimentos pode gerar muitos benefícios para os participantes, principalmente financeiros, tendo em vista o nível de economia que se pode obter ao reduzir o inventário, a destruição de produtos por validade vencida e falta de estoque ou perda de venda. Ainda existe alguma resistência para integrar todos os nós externos da cadeia de suprimentos, tendo em vista seus custos de implementação e principalmente interesses comerciais, nos quais a redução inventário pode beneficiar um parceiro, mas talvez no curto prazo prejudique os lucros de quem vende.

O modelo de CPFR, apresentado através do caso da GSK Suécia, enfatizou como um processo de SCM colaborativo pode ser utilizado como solução para os problemas de gerenciamento de inventário de uma cadeia de suprimentos complexa como a da GSK. Entretanto, outros países como o Brasil, por exemplo, trabalham com vários distribuidores e cadeias de drogarias que atuam em áreas geográficas distintas e a implementação de um modelo de CPFR seria mais extensa e difícil. De qualquer forma, o modelo prova que é funcional e aplicável ao modelo de negócios da GSK e principalmente eficiente para reduzir os custos de inventário da cadeia de suprimentos.

O processo de revisão das necessidades de suprimentos realizados pelas fábricas GMS também descrito no Capítulo 4, assim como o de gerenciamento de demanda é eficiente e demonstra um bom nível de integração com as outras áreas que envolvem o processo produtivo da fábrica que está gerenciando. Não obstante, neste processo também existe oportunidade para melhorias, tendo em vista que em algumas fábricas a gerência de suprimentos não está dividida por

área geográfica e muitas vezes a demanda de comunicação entre as operações comerciais e as áreas de suprimentos das fábricas GSK, é maior do que a capacidade de atendimento. Existem fábricas GSK que estruturaram sua área de suprimentos e atendimento ao cliente com profissionais bilíngües, que além de possuírem maior capacidade de atendimento, proporcionam uma grande melhoria em termos de comunicação e entendimento das necessidades dos seus clientes (operações comerciais)

Levando em consideração as análises já feitas neste capítulo sobre as iniciativas de SCM da GSK demonstradas nesta dissertação, entendemos que a esta empresa tem sido bem sucedida em reduzir os custos operacionais e de inventário da sua cadeia de suprimentos, ajudando a GSK a atingir suas ambições comerciais. Identificamos que ainda existe espaço para se implementar melhorias em termos de eficiência e custos com a inclusão dos nós externos da cadeia. Aproveitando o conceito de CPFR e a experiência e bons resultados obtidos na operação comercial da Suécia, acreditamos que este modelo pode ser o facilitador destas melhorias e deveria ser avaliada sua implementação em uma ou mais operações comerciais com características de mercado e geográfica diferentes para então sim avaliar os resultados e possível implementação global.

### **6.1. Recomendações de trabalhos futuros**

A cadeia de suprimentos da indústria farmacêutica vem adquirindo complexidade devido a novas pressões externas e ainda não existem muitos estudos e modelos de SCM específicos para este setor. Avaliar outros modelos de SCM em outras indústrias similares a GSK e fazer uma análise comparada dos modelos e atividades poderia contribuir ao desenvolvimento de um modelo de SCM específico às necessidades da indústria farmacêutica.

Estudar também o modelo de SCM dos atacadistas farmacêuticos ajudaria a entender melhor a cadeia de suprimentos da indústria farmacêutica como um todo e ajudaria a identificar as oportunidades de interação entre a indústria e seus atacadistas.

Outro possível estudo que complementaria esta dissertação seria uma abordagem a cadeia de suprimentos dos produtos farmacêuticos OTC (*over the count*), produtos que não necessitam de prescrição médica. Existem também

outros produtos farmacêuticos que atendem a nichos de mercados diferentes e não são comercializados da mesma maneira que os produtos éticos (que necessitam de prescrição médica). Por exemplo, as vacinas, que têm um processo de manufatura e cadeia de suprimentos diferenciados dos demais produtos. Um estudo sobre o método de SCM destes produtos também complementaria a análise desta dissertação.