

Conclusões e Considerações Finais

Apesar de se constituir uma das indústrias mais modernas do mundo e de representar a segunda maior contribuição tributária do país, a indústria farmacêutica e sua cadeia de suprimentos parecem não conseguir evitar que vilões bem conhecidos das demais cadeias (erros de demanda, atraso de entrega, falta de matéria-prima, rupturas etc.) interfiram em seus processos logísticos.

Diante da grande e importante indústria que representa, torna-se necessário elaborar e realizar medidas que auxiliem na melhor eficiência da cadeia farmacêutica. Imaginar e buscar a integração de todos os membros de uma cadeia é a saída que muitas empresas buscam, pois sabem que uma gestão boa e integrada traz grandes benefícios à cadeia, ajudam a combater problemas de maneira mais consistente e alcançam melhores resultados quanto à satisfação de seus clientes. Entretanto, esta integração não parece harmônica no cenário farmacêutico, sobretudo o paraense, pois seu varejo sofre com diversos problemas (notadamente as rupturas) que diminuem a eficiência desta cadeia e contribuem para um declínio na fidelização e satisfação de seus clientes.

Deste modo, a presente dissertação buscou estudar, mapear e entender os processos logísticos da cadeia de suprimentos de um distribuidor paraense de forma a identificar os principais gargalos de sua gestão e contribuir para o melhoramento de sua eficiência através de ajustes em seus processos logísticos (propostas de melhorias).

Perante um mercado bastante característico e dominado massivamente por dois grandes varejistas da região, cujos PDV's se apresentam de forma bem peculiar aos demais varejistas farmacêuticos nacionais, esta dissertação se utilizou de um projeto-piloto no qual, após o entendimento do mapeamento dos ciclos do pedido entre os elos Fabricante – CD e CD – PDV e os resultados das entrevistas com diversos atores da cadeia, chegou-se à constatação que a cadeia de suprimentos da empresa Imifarma passava por diversificados problemas, dentre os mais preocupantes, as rupturas.

No que diz respeito a estas (rupturas), o projeto-piloto lançou mão da metodologia sugerida pelo ECR Brasil, objetivando encontrar, medir e mitigar tais problemas. Assim, com a análise dos 50 produtos que mais vendem e mais zeram na Loja Jurunas, notou-se a existência de uma variedade de motivos (causa-raízes) que levavam à ocorrência de tais erros. Erros de ordem financeira (negociação entre fornecedor e distribuidor), humana (erros de venda de produtos fracionados e de alimentação de sistema), tecnológica (erro de sistema de estoque, falta de código de barras etc.) e de gerenciamento propriamente dito (falta de gerenciamento de estoques distintos para produtos de classes distintas) estão entre os maiores causadores das rupturas, como pôde ser visto na Tabela 2.

Com atenção dada a cada uma destas causas, foi possível elaborar propostas de melhorias a cada uma das causas-raízes encontradas para os 10 produtos faltantes durante a realização do estudo. Dentre estas propostas, sugeriram-se mudanças e realizações de algumas atitudes por parte da empresa foco, tais como: práticas de flexibilidade *mix* e volume; melhoramento e constantes treinamentos aos funcionários das lojas; aplicação das estratégias Reposição Eficiente e Sortimento de Produtos do ECR; e o gerenciamento por categoria (GC).

É claro que se espera que estas propostas de melhoria sejam capazes de mitigar as causas de rupturas encontradas nesta cadeia, pois é difícil imaginar que a boa prática da flexibilidade *mix* ou flexibilidade volume não sejam uma boa saída aos problemas de falta de produtos por conta de problemas de negociação com fornecedores; ou que funcionários mais bem treinados e atentos não estejam mais engajados e conscientes da importância de suas atividades e que isso não ajudará na diminuição das rupturas causadas por problemas de vendas equivocadas ou desatenção no lançamento das faltas; assim como se espera, também, que a mudança de comportamento da empresa, no que diz respeito ao gerenciamento de estoques por categoria, seja eficiente e eficaz no combate às rupturas causadas por estoque enxutos que não permitem que produtos classe A (considerados mais importantes) atendam 100% da demanda dos clientes, bem como da utilização das estratégias Reposição Eficiente e Sortimento Eficiente de Produtos, buscando sempre atender a tal demanda.

Todavia, o objetivo desta dissertação, como dito, era o de combater os problemas presentes na cadeia farmacêutica da Imifarma como um todo. Então, os

demais problemas identificados na mesma também receberam sua parcela de atenção. As entrevistas com alguns funcionários da cadeia trouxeram à tona diversos problemas enfrentados pela mesma, e o mapeamento do ciclo do pedido fez com que grande parte destes problemas fosse confirmada pelo autor desta dissertação. Como se pôde ver na Tabela 3, os furtos nas lojas; o não lançamento do número de romaneio por parte dos funcionários; a falta de sincronismo entre os sistemas de estoque do CD e do PDV; a constante necessidade de *start* no processo de compra junto aos fornecedores; erros na entrega do pedido (nota fiscal); existência de produtos em promoção, mas que possuíam baixo índice de vendas; a introdução equivocada de novos produtos nas lojas; e a falta de um gerenciamento de estoques por categoria de produtos, foram os gargalos percebidos que mais assolam a cadeia da empresa estudada.

Estes gargalos também foram estudados e analisados de maneira singular, o que culminou com a sugestão de propostas de melhorias aos mesmos. Concluiu-se, então, que, além das propostas já citadas (melhoramento e constante treinamento de funcionários e gerenciamento de estoque dos produtos por categoria), a implantação de novas tecnologias (ou aprimoramento das existentes) é a saída para os problemas de falta de sincronismo e erros de entrega do pedido por parte dos fornecedores ao CD e do CD aos seus PDV's. Outras melhorias evidenciadas ao longo do texto, dizem respeito ao emprego de estratégias do ECR na cadeia em questão. Assim, sugeriu-se que a empresa e sua cadeia aplicassem a Introdução Eficiente de Novos Produtos e a Promoção Eficiente de Produtos para resolver os problemas correlatos a estas.

Logicamente, assim como no caso do combate às causas-raízes, espera-se que estas propostas de melhorias sejam suficientes e eficazes na busca por uma cadeia farmacêutica mais eficiente, ou seja, com melhores resultados financeiros e fidelização de seus clientes a partir de produtos/serviços de melhor qualidade.

Entretanto, apesar de englobar a análise da cadeia farmacêutica de um distribuidor paraense e encontrar e propor melhorias aos diversos problemas descobertos, sabe-se que esta dissertação não encerra o debate sobre a aplicação do ECR na cadeia de suprimentos do varejo farmacêutico para a busca de sua melhor eficiência (embora seja esperado ter contribuído para o aumento deste debate), visto que este estudo não contemplou a implantação propriamente dita das propostas de melhoria, já que isto fugiu do escopo desta dissertação (ficando a

cargo da empresa fazê-la), o que não permite, então, a confirmação de que tais propostas sejam de fato eficientes e eficazes no combate aos problemas desta cadeia.

Outro fato que fugiu ao escopo deste trabalho, por conta da impossibilidade de coleta de dados mais precisos, diz respeito ao levantamento de quanto custaria à empresa a implantação de cada uma das propostas de melhoria citadas e/ou quanto a Imifarma deixa de ganhar com as rupturas e os demais problemas identificados e quanto esta passaria a ganhar se as propostas fossem, de fato, aplicadas. Diante disto, sugere-se que haja a realização de futuros esforços para alcançar tais objetivos, ampliando o horizonte desta dissertação e colaborando, em termos de praticidade, ao aumento de eficiência da cadeia estudada.

Para estudos futuros, pode-se imaginar, também, a realização de estudos semelhantes ao apresentado neste trabalho, mas que estendam o número de lojas e de produtos estudados, além do período de realização do estudo, a fim de ampliar o horizonte empresarial deste ramo e a importância do varejo farmacêutico, dando maior sustentabilidade no que se refere à aplicação do ECR no mesmo, pois o número de lojas, produtos e tempo de estudo foram as principais limitações enfrentadas nesta dissertação, visto a, ainda, falta de conhecimento dos métodos aqui propostos e benefícios que o ECR pode trazer ao setor, o que causa desconfiança por parte dos empresários do ramo farmacêutico.

Em se tratando deste último (ECR), sugere-se que haja um estudo que objetive a implantação total do mesmo (suas quatro estratégias) em uma cadeia de suprimentos farmacêutica, visto que este trabalho optou por tratar principalmente da Reposição Eficiente por se tratar da estratégia que incide majoritariamente sobre o principal problema da cadeia (rupturas) e por dar resultados melhores e mais rápidos que as demais.