

1 O Problema

1.1 Introdução

O desenvolvimento acelerado das novas tecnologias, bem como o dinamismo com que as operações logísticas nos últimos anos vêm demonstrando, atestam o quão importante tornou-se o intercâmbio de informações entre os mais variados níveis da cadeia de suprimentos. Atividades que outrora eram inviáveis, tornaram-se não somente possíveis como mandatórias. Fornecedores, clientes e consumidores finais elevaram consideravelmente seu grau de exigências para o atendimento de pedidos aos integrantes da cadeia de suprimentos. A performance não visa somente o desejável mas também ganha conotações de elemento diferencial, o que contribui ainda mais para o depuramento dos processos. Status de pedidos, *lead time* de entregas, disponibilidade de estoques são, entre outras, informações compartilhadas diariamente nas empresas com planejamento logístico mais adequado à nova realidade.

O volume de informações apresentado é reconhecido em boa parte como algo gigantesco que, em muitos casos, poderia chegar ao exagero ou mesmo à redundância. Para cada informação cabem as indagações: qual seria a sua relevância? Quais os motivos para o seu largo emprego? Qual o seu custo? E o mais importante: de que forma ela pode beneficiar uma cadeia de suprimentos tornando-a eficaz, eficiente e segura?

A relevância da informação no planejamento e controle gerencial é certamente reconhecida. Os elementos motivadores podem ser os mais variados possíveis, como a exigência dos parceiros e consumidores, estabelecimento de um diferencial competitivo a ser visualizado pelos outros elementos da cadeia, redução de estoques melhorando custos e, conseqüentemente, a performance

financeira das empresas, aperfeiçoamento dos serviços prestados e atualização tecnológica dos produtos.

Os custos envolvidos na transmissão de informações vêm apresentando atualmente uma redução muito significativa, motivada principalmente pela tecnologia de informação(TI). A TI coloca à disposição de gestores de negócios uma infinidade de dados que auxiliam nos processos de tomada de decisão.

A TI pode ser dividida em dois tipos distintos. O primeiro tipo é a TI transacional que é utilizada no monitoramento de cada transação e movimentação de materiais, produtos e serviços ao longo da cadeia de suprimentos, passando pelas diversas etapas de estocagem, produção e transporte até o cliente final. O segundo tipo é a TI analítica que, a partir dos dados coletados da primeira TI, fornece um suporte ao planejamento da logística, provendo o gestor de informações que auxiliem decidir a melhor época para comprar, estocar, transportar e outras ações que venham a se tornar necessárias.

Mesmo com todo o universo e possibilidades que a TI proporciona, algumas restrições e barreiras ainda são muito perceptíveis atualmente, notadamente no Brasil. O maior problema a ser superado no Brasil não é o tecnológico, mas o temor do empresariado local em compartilhar informações com clientes e fornecedores em busca de ganhos na cadeia de suprimentos, temor este motivado por uma experiência de anos de inflação alta e especulação de preços, fazendo com que empresários mantivessem seus dados em segredo (Fleury,2002).

Na mesma linha de raciocínio, Verresc (2002) analisa:

Existe uma mística de que, divulgando informações, a empresa fica vulnerável. A única maneira de derrubar este tabu é segregando os dados que devem ser passados inicialmente. As empresas têm de entender o que deve ser compartilhado, preservando as informações estratégicas.

Para Caracik Jr (2002) :

A falta de colaboração no Brasil ainda é muito forte , o que não acontece nos países desenvolvidos. Os investimentos feitos em tecnologia ainda não trouxeram todos os benefícios porque não se adotou o compartilhamento da informação como parte do processo. Quando se conscientizarem de que logística é muito mais movimentar a informação do que o produto – pois este tem o seu ciclo natural entre os caminhões e as prateleiras -, aí sim terão os benefícios de todo o emaranhado tecnológico de hoje.

Em face ao problema de integração da cadeia de suprimentos no Brasil levantados por muitos especialistas, uma dúvida paira: como verificar se uma determinada empresa ou organização transmite de maneira clara e objetiva suas informações aos parceiros na cadeia de suprimentos e vice-versa?

A resposta à pergunta em um primeiro momento pode parecer simples. Algumas considerações poderiam ser feitas como, por exemplo, selecionar alguns indicadores de desempenho chave como nível de serviço, giro de inventários, custos de distribuição, qualidade dos produtos e/ou serviços, tempos de ciclo, satisfação dos clientes, pedido perfeito entre outros, proceder uma mensuração interna e logo em seguida fazer um *benchmarking* com empresas do mesmo segmento que obviamente manifestem interesse na abertura de seus dados. Poderia se considerar que a empresa pesquisada, ao apresentar indicadores melhores que as concorrentes, estaria muito mais integrada à sua cadeia de suprimentos.

A proposta desta dissertação é buscar dentre vários indicadores de desempenho, aqueles que estejam focados no fluxo das informações vitais, ou seja, aqueles que mais contribuem para uma melhoria da performance de uma determinada empresa. Desta forma expõe-se então o problema inicial: É possível mensurar o grau de integração da cadeia de suprimentos no mercado farmacêutico brasileiro?

Na tentativa de responder ao questionamento busca-se primeiramente dois referenciais. O primeiro é o mercado que se quer estudar, neste caso o farmacêutico brasileiro. Este mercado vem sofrendo transformações profundas nos últimos anos. A partir da implantação da Lei de Genéricos¹, o mercado brasileiro de produtos farmacêuticos viu-se imerso em um ambiente extremamente competitivo, onde antigos e novos *players*, desde laboratórios nacionais a multinacionais, passaram a investir maciçamente em novas plantas, objetivando uma produção em alta escala. Os laboratórios que permaneceram com a fabricação de similares² começaram então a sofrer grande concorrência dos medicamentos genéricos, fato agravado também em função de um ambiente de

¹ Medicamentos fabricados quimicamente idênticos e bioequivalentes ao produto de marca uma vez que este esteja com a patente vencida

² Medicamento de marca similar ao patenteado.

controle governamental de preços, em um segmento onde grande parte das matérias-primas são importadas e portanto sujeita a variações cambiais.

Para os medicamentos protegidos por patentes, o impacto maior foi em decorrência da variação cambial observada a partir de 1999 e o seu agravamento no segundo semestre de 2002. Neste caso, as maiores dificuldades estão localizadas no desenvolvimento de novas drogas, quase que inteiramente feitas por laboratórios multinacionais, sendo que os custos para síntese de novas substâncias vêm aumentando consideravelmente nos últimos anos.

Outro fato que vem provocando profundas mudanças no setor é o da mudança na legislação que regula o setor, como por exemplo a portaria 802 que estabeleceu uma rígida fiscalização, e a Resolução 134, que possibilitou uma atualização de todos os quesitos de fiscalização. Devido aos prazos curtos concedidos pela Vigilância Sanitária aos laboratórios para sua adequação e a necessidade de se fazê-lo, contribuindo para a elevação dos custos fixos, muitos se viram com escala reduzida de produção, não sendo mais possível a diluição destes custos.

Neste cenário adverso, muitos laboratórios têm reagido, reduzindo seu portfólio de produtos, incrementando parcerias, horizontalizando a produção com terceiros, aumentando a escala através de fusões e aquisições e submetendo sua cadeia de suprimentos a uma reengenharia para aproveitar sinergias e racionalizar os canais de distribuição.

O segundo referencial trata da seleção do indicador adequado. O indicador selecionado é o grau de acoplamento da cadeia de suprimentos (DSCC). Ele é o resultado da pesquisa feita por Barut et al. (2002) e a sua mensuração é derivada das informações sobre o relacionamento entre a empresa foco analisada com os seus fornecedores e clientes nos vários níveis da cadeia de suprimentos. O indicador DSCC engloba o alcance e a intensidade de troca das informações de demanda, níveis de inventário, capacidade de produção e planejamento .

1.2

Objetivos

1.2.1

Objetivo Final

A pesquisa teve como objetivo final avaliar o grau de integração entre os vários elos da cadeia de suprimentos do mercado farmacêutico brasileiro. Para tanto, foi necessário verificar se era factível mensurar e implantar os indicadores de desempenho. Neste trabalho o foco foi centrado no Indicador DSCC, que parte do intercâmbio de informações, seu alcance e sua intensidade, para medir o grau de acoplamento ou integração entre membros de uma cadeia de suprimentos .

1.2.2

Objetivos Intermediários

- _ Buscar na literatura conceitos, dados e informações que fundamentassem o gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- _ Avaliar o relacionamento e troca de informações entre membros da cadeia de suprimentos farmacêutica, focando no fornecimento globalizado de matérias-primas;
- _ Aplicar questionário de pesquisa inspirado no trabalho desenvolvido por Barut et al.(2002), com objetivo de coletar informações junto ao quadro gerencial e/ou diretivo dos laboratórios farmacêuticos, de forma com que fosse possível demonstrar como estas empresas se relacionam com seus parceiros e o grau de importância dado a fornecedores e clientes em seus mais variados níveis.

1.3

Suposição

O grau de integração ou acoplamento da cadeia de suprimentos no mercado farmacêutico pode ser avaliado mediante a adoção de um indicador de desempenho o DSCC, que são as iniciais da definição em inglês *degree of supply chain coupling*. O indicador define o quão próximo da máxima integração de processos uma cadeia de suprimentos se encontra.

1.4

Delimitação do estudo

O objetivo da pesquisa foi abordar a mensuração de dados que contribuíssem para a identificação de índices que possibilitassem aos pesquisadores, visualizar o desempenho de uma cadeia de suprimentos.

O estudo ficou restrito ao relacionamento envolvendo os principais participantes da cadeia de suprimentos, focando no fluxo de informações e de que forma poder-se-ia fazer avaliações de desempenho.

O mercado brasileiro de produtos farmacêuticos foi o objeto de estudo. As suas relações de cadeia são caracterizadas por requisitos rigorosos de legislação,

qualidade, controle de preços, concorrência acirrada, dependência de matérias-primas obtidas no mercado externo, altos custos de produção, dificuldades de distribuição devido à alta capilaridade dos clientes e consumidores finais entre outros.

O motivo para a escolha deste segmento de mercado foi o de concentrar as análises em um único setor, evitando quadros comparativos entre empresas de processos e aspectos mercadológicos totalmente díspares. Acredita-se que, ao restringir, mais ilustrativos poderão ser os valores obtidos.

1.5

Relevância do estudo

Os gerentes de *supply chain* encontram, às vezes, algumas dificuldades em mensurar seu desempenho e naturalmente o de vários níveis da cadeia de suprimentos. Intenso fluxo de informações ocorre diariamente, tudo em busca de se atingir uma melhor eficiência nos processos internos e externos de cada ambiente de negócio. Uma gama extraordinária de recursos eletrônicos, Sistemas de Informação e tecnologias como o EDI, *e-commerce* e softwares de gestão integrada(ERP), deram grande agilidade a processos, disponibilizando dados em tempo real a fornecedores, distribuidores e consumidores e também ajudando a gerentes nas tomadas de decisões.

As questões mais comuns e que se fazem presentes no estudo tratam da forma com que as informações são processadas. Será que todos os dados realmente significativos são compartilhados com os demais membros da cadeia? Informações como níveis de inventário, capacidade produtiva, planejamento da

demanda e de produção são reveladas? Os processos afetados por externalidades são comunicados em tempo hábil para correções de rumo?

Acreditou-se que o estudo, ao ser focado no mercado farmacêutico, poderia fornecer uma boa contribuição ao quadro gerencial destas empresas, mostrando-lhes o quão próximas estão de uma integração completa aos seus parceiros da cadeia de suprimentos.

O estudo também partiu de premissa que uma boa integração no trato das informações entre membros da cadeia poderia refletir-se em um melhor desempenho de indicadores como níveis de serviço, redução de inventários, redução de *stockout* e também dos custos de distribuição, que a reboque tenderiam a demonstrar ganhos de eficiência nas empresas.

1.6

Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por dez capítulos onde se buscou descrever toda a estruturação da cadeia de suprimentos e a proposição de indicadores de desempenho, que tratem do fluxo de informações entre os integrantes do segmento farmacêutico brasileiro.

No primeiro capítulo buscou-se introduzir o problema e os objetivos aos quais o trabalho se propõe a atingir. No capítulo dois, abriu-se espaço para a discussão da temática metodológica, caracterizando a pesquisa como sendo de campo mas também um estudo de caso.

No capítulo três, deu-se o início da revisão bibliográfica começando por sintetizar todo o referencial teórico que compõe a visão sistêmica, numa abordagem que enfatiza as características sistêmicas dos relacionamentos entre os membros de uma cadeia de suprimentos.

O capítulo quatro concentrou-se em conceituar as informações logísticas, e estudar como o advento da tecnologia da informação vem revolucionando as atividades logísticas.

Os capítulos cinco e seis concentraram-se em levantar todo o referencial teórico que alguns dos principais *scholars* na área de SCM produziram nos anos mais recentes, com especial foco nos relacionamentos da cadeia.

O capítulo sete dedicou-se especialmente ao estudo do mercado farmacêutico, passando primeiramente pelas suas raízes históricas, em seguida fazendo uma análise dos problemas enfrentados por fornecedores, laboratórios farmacêuticos e clientes.

O capítulo oito esteve focado em analisar técnicas e indicadores propostos por *scholars*, que pudessem avaliar o desempenho da cadeia de suprimentos como um todo, e não somente concentrados em alguns parâmetros localizados. Por último selecionou-se o indicador DSCC, que dimensiona o fluxo de informações entre os membros da cadeia, para a realização de pesquisa de campo e de estudo de caso, tal como proposto na metodologia do capítulo dois.

Os capítulos nove e dez dedicaram-se a analisar calcular e comentar os resultados obtidos pelo cálculo do indicador DSCC, a partir do questionário e das respostas obtidas e reunidas nos anexos I e II, referentes às entrevistas realizadas junto a gestores das empresas A e B.

O capítulo onze contém todo o referencial bibliográfico utilizado para a realização da pesquisa.