

Resultados

9.1 Aplicando o questionário DSCC a empresa A

O capítulo 9 foi reservado a aplicação prática do conceitos de avaliação do intercâmbio de informações entre os integrantes da cadeia de suprimentos, proposto por Barut et al(2002). Este trabalho de dissertação desde sua introdução, procurou demonstrar a complexidade dos relacionamentos na cadeia, as desconfianças que ainda os cercam, os tímidos avanços obtidos em integração de processos e particularmente, ressaltou as peculiaridades envolvendo o segmento farmacêutico brasileiro. Os resultados da pesquisa de campo, aplicada às empresas A e B comprovam que a suposição inicial estava correta, ou seja, o intercâmbio de informações é mensurável, concentra-se basicamente nos dados de demanda e no geral, está muito aquém do que o recomendável.

Por intermédio de solicitações e contatos telefônicos, a empresa A colocou-se à disposição para responder o *check-list* estabelecido como padrão. A empresa A é uma multinacional organizada em divisões e subsidiárias. Hoje, a empresa está estruturada em quatro grandes setores: Produtos Farmacêuticos, Produtos OTC/Nutracêuticos, Produtos Médico-Hospitalares e Produtos de Consumo. É constituída por 190 companhias, sediadas em 51 países nos cinco continentes. Seus produtos são comercializados em mais de 175 países. Em 2000, ocupou o 17º lugar no ranking da revista *Fortune* de companhias mais admiradas no mundo e o terceiro lugar entre as companhias farmacêuticas. Já a revista *IndustryWeek* vem, desde 1996, classificando a empresa A como uma das 100 companhias mundiais melhor administradas.

No Brasil, a empresa A é uma das maiores afiliadas do grupo fora dos Estados Unidos. Sua chegada ao País aconteceu em 1933 para suprir o mercado brasileiro com produtos de uso hospitalar e doméstico, como algodão, gaze, esparadrapo e compressas cirúrgicas, entre outros. Naquela época, a maior parte desses produtos era importada.

O questionário de pesquisa (Anexo I) foi aplicado em 15/08/2003 a dois profissionais ligados à administração da cadeia de suprimentos da empresa. As respostas obtidas foram inseridas em uma tabela para cálculo do indicador DSCC.

A Tabela 9 indica os valores assumidos pelas variáveis na direção de clientes:

Variáveis	Parâmetros de Informações Trocadas c/ Clientes :			
	Demanda(D)	Inventário(N)	Capacidade(C)	Programação (P)
X1	0,1	0	0	0
X2	0,67	0	0	0
X3	0,97	0	0	0
X4	0	0	0	0
X5	1	0	0	0
a ₁ , b ₁ , c ₁ , d ₁	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₂ , b ₂ , c ₂ , d ₂	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₃ , b ₃ , c ₃ , d ₃	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₄ , b ₄ , c ₄ , d ₄	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₅	0,2	0	0	0

Tabela 9 – Variáveis de clientes obtidas nas respostas contidas no questionário aplicado à empresa A

A Tabela 10 indica os valores assumidos pelas variáveis na direção dos fornecedores:

Variáveis	Parâmetros de Informações Trocadas c/ Fornecedores :			
	Demanda(D)	Inventário(N)	Capacidade(C)	Programação (P)
X1	1	0	0	1
X2	0,67	0	0	0,77
X3	0,67	0	0	0
X4	0	0	0	0
X5	0	0	0	0
a ₁ , b ₁ , c ₁ , d ₁	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₂ , b ₂ , c ₂ , d ₂	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₃ , b ₃ , c ₃ , d ₃	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₄ , b ₄ , c ₄ , d ₄	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₅	0,2	0	0	0

Tabela 10 – Variáveis de fornecedores obtidas nas respostas dadas ao questionário aplicado à empresa A

Pesos relativos informados pela empresa A:

Pesos	Fornecedores	Clientes
l 1	-	0,40
l 2	0,60	-
k1	-	0,35
k2	0,65	-
w1	0,30	0,40
w2	0,70	0,60
p1	0,30	0,45
p2	0,10	0,10
p3	0,60	0,45

Tabela 11 – Pesos relativo obtidos nas respostas dadas ao questionário aplicado a empresa A

O indicador DSCC, dividido em alcance da informação(IE) e intensidade de informação(II), calculado para a empresa A foi:

	Pesos	Scores
Alcance da Informação(IE)		43%
1) Em direção aos Clientes (IE^d)	0,4	33%
Nível de alcance		1
Máximo nível de alcance		3
2) Em direção aos Fornecedores (IE^u)	0,6	50%
Nível de alcance		1
Máximo nível de alcance		2
Intensidade da Informação(II)		29%
1) Acoplamento ao Cliente (II^d)	0,35	22%
Informações obtidas dos clientes	0,4	55%
Informações enviadas a clientes	0,6	0%
2) Acoplamento ao Fornecedor (II^u)	0,65	33%
Informações enviadas a fornecedores	0,3	47%
Informações obtidas dos fornecedores	0,7	27%

Tabela 12 – Os indicadores de desempenho calculados para a empresa A

9.2 Aplicando o questionário DSCC a uma empresa B

Por intermédio de solicitações e envio de correios eletrônicos, a empresa B colocou-se à disposição para responder o *check-list* estabelecido como padrão.

A empresa B é líder mundial na criação de soluções terapêuticas, como produtos anti-inflamatórios, para o tratamento de distúrbios do sistema nervoso central, respiratórios, gastro-intestinais, produção de vacinas e de tratamento do câncer. Possui também uma forte presença nas linhas de produto OTC (*over-the-counter*). É a empresa do setor de saúde que mais dedica recursos à Pesquisa e Desenvolvimento, e reconhecidamente uma das mais bem preparadas para a criação de novos medicamentos derivados dos avanços da biotecnologia. Os seus produtos são distribuídos em 130 países, possuindo operações de vendas e marketing da indústria com 43.000 funcionários de um total de 100.000 e faturamento em 2002 na ordem de 26 bilhões de dólares americanos.

No Brasil, com aproximadamente 1400 funcionários, a empresa B concentra toda a sua produção em duas fábricas localizadas no Rio de Janeiro. Nos últimos dois anos foram investidos US\$ 250 milhões na modernização tecnológica e ampliação da capacidade produtiva.

O questionário de pesquisa (Anexo II) foi aplicado em 20/08/2003 a um profissional ligado a administração da cadeia de suprimentos da empresa. As respostas obtidas foram inseridas em uma tabela para cálculo do indicador DSCC. A Tabela 13 indica os valores assumidos pelas variáveis na direção de clientes :

Variáveis	Parâmetros de Informações Trocadas c/ Clientes :			
	Demanda(D)	Inventário(N)	Capacidade(C)	Programação (P)
X1	1	0	0	0
X2	0,96	0	0	0
X3	0,96	0	0	0
X4	0	0	0	0
X5	1	0	0	0
a ₁ , b ₁ , c ₁ , d ₁	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₂ , b ₂ , c ₂ , d ₂	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₃ , b ₃ , c ₃ , d ₃	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₄ , b ₄ , c ₄ , d ₄	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₅	0,2	0	0	0

Tabela 13 – Variáveis de clientes obtidas nas respostas contidas no questionário aplicado à empresa B

A Tabela 14 indica os valores assumidos pelas variáveis na direção dos fornecedores:

Variáveis	Parâmetros de Informações Trocadas c/ Fornecedores :			
	Demanda(D)	Inventário(N)	Capacidade(C)	Programação (P)
X1	1	0	0	1
X2	0,83	0	0	0,77
X3	0,83	0	0	0
X4	0	0	0	0
X5	0	0	0	0
a ₁ , b ₁ , c ₁ , d ₁	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₂ , b ₂ , c ₂ , d ₂	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₃ , b ₃ , c ₃ , d ₃	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₄ , b ₄ , c ₄ , d ₄	0,2	0,25	0,25	0,25
a ₅	0,2	0	0	0

Tabela 14 – Variáveis de fornecedores obtidas nas respostas dadas ao questionário aplicado à empresa B

Pesos relativos informados pela empresa B :

Pesos	Fornecedores	Clientes
l 1	-	0,62
l 2	0,38	-
k1	-	0,45
k2	0,55	-
w1	0,30	0,23
w2	0,70	0,77
p1	0,34	0,34
p2	0,33	0,33
p3	0,33	0,33

Tabela 15 – Pesos relativo obtidos nas respostas dadas ao questionário aplicado a empresa B

O indicador DSCC, dividido em alcance da informação(IE) e intensidade de informação(II), calculado para a empresa B foi:

	Pesos	Scores
Alcance da Informação(IE)		44%
1) Em direção aos Clientes (IE^d)	0,62	50%
Nível de alcance		1
Máximo nível de alcance		2
2) Em direção aos Fornecedores (IE^u)	0,38	33%
Nível de alcance		1
Máximo nível de alcance		3
Intensidade da Informação(II)		26%
1) Acoplamento ao Cliente (II^d)	0,45	24%
Informações obtidas dos clientes	0,3	78%
Informações enviadas a clientes	0,7	0%
2) Acoplamento ao Fornecedor (II^u)	0,55	28%
Informações enviadas a fornecedores	0,23	73%
Informações obtidas dos fornecedores	0,77	15%

Tabela 16 – Os indicadores de desempenho calculados para a empresa B

9.3 Avaliação dos resultados

Os resultados obtidos pela pesquisa realizada nas empresas A e B, demonstram que o indicador DSCC é uma boa referência para dimensionar o volume do fluxo de informações entre os integrantes da cadeia de suprimentos farmacêutica. O *check-list*, tal como proposto, cobre aspectos importantes da gestão logística, como gestão de inventários, planejamento da demanda, capacidade e programação. Obviamente, o simples fato de um indicador ser elevado não se traduz necessariamente em uma maior eficiência dos processos mas, em se tratando de dimensionamento de informações, um valor próximo a 100% tanto para o alcance de informação(IE) quanto para a intensidade de informação (II), sugere que uma determinada empresa está muito próxima da integração total a seus principais parceiros de cadeia.

No caso da empresa A, primeiramente verificou-se uma preocupação mais destacada no intercâmbio de informação com seus fornecedores. Numericamente isso se comprova pelos pesos dados pelos seus gerentes tanto para o alcance da informação(IE^u) quanto para a intensidade da informação(II^u), 0,6 e 0,65 respectivamente. A explicação dada por seus gestores é que, ao se trabalhar com uma base reduzida de fornecedores, torna-se possível, por meios eletrônicos, internet e EDI, intensificar os contatos e aproximar os processos produtivos.

O resultado prático, no entanto, foi muito aquém do que os gestores de A provavelmente esperavam. Os valores obtidos pelas respostas contidas no Anexo I apontam um desempenho baixo tanto para o alcance da informação em direção aos fornecedores como para o acoplamento com os mesmos. Os valores IE^u=50% e II^u=33 %, definitivamente demonstram que muitos esforços ainda são necessários para integração com os fornecedores.

No caso específico do acoplamento ao fornecedor, uma primeira constatação observada foi a de que as informações enviadas e obtidas dos fornecedores estão concentradas em dois aspectos, que são o da demanda e o da programação de produção. Níveis de inventário bem como de capacidade produtiva dos fornecedores são informações consideradas de menor relevância pela empresa A. Uma outra constatação foi a de que, muito embora, os gestores de

A tenham atribuído um peso maior para as informações obtidas dos fornecedores(0,7), a prática indicou que, ou seus fornecedores evitam abrir seus dados, ou a empresa A pouco faz para consegui-los.

A explicação para o fato pode estar na própria natureza de negócio da empresa A. Como uma empresa do segmento de saúde e farmacêutico, esta empresa é detentora de uma ampla linha de produtos e provavelmente considera ser mais importante obter informações de demanda e programação em tempo real, para que com elas seja possível atender a demanda de seus produtos finais e também adotar uma política interna de redução de estoques.

O enfoque, neste caso, caracteriza-se como uma visão de relacionamento mais transacional com os fornecedores, significando apenas uma redução de riscos de não atendimento ao mercado.

A empresa A encontra-se ainda em um estágio inicial de integração com seus fornecedores . Ao informar-lhes demandas futuras e receber dos mesmos dados de programação de produção, a empresa já insere um conteúdo de maior previsibilidade aos processos.

Como um segundo passo para melhorar sua performance, a empresa deveria adotar medidas que reforcem essa integração e que forneçam maior amarração entre os elos. Algumas das medidas possíveis consistem em informar :

a) os níveis de estoques – convencer a seus fornecedores da necessidade do envio de seus dados de seus níveis de estoques. A empresa A, de posse dessas informações, poderá trabalhar com estoques menores e conseqüentemente com maior giro sem, contudo, meramente transferi-los para o elo mais fraco da cadeia.

Essa proposta é ainda polêmica dado a natureza dos relacionamentos que ainda permeiam o segmento farmacêutico. Tal como citado neste relatório, ainda existem muitas restrições, pelo quadro diretivo das empresas, ao trâmite de informações que porventura venham a ser utilizadas contra elas ou que as desfavoreçam em transações futuras. Neste caso, é extremamente necessário a mudança comportamental;

b) capacidade produtiva para atendimento de pedidos - com esta medida a empresa A estaria verificando e contribuindo para que seus fornecedores passem a trabalhar em processos mais enxutos, desonerando a cadeia de suprimentos de estoques indesejáveis e sinalizando com maior antecipação

para aumentos e/ou diminuições de capacidade tal como a fluuabilidade de demanda futura indicar.

Quanto aos clientes, a empresa A limita-se a obter informações dos mesmos sem a contrapartida que seriam as informações de níveis de estoques, capacidade produtiva e de programação de produção. Numericamente, isto é plenamente visível ao analisar a Tabela 12, onde o percentual de informações obtidas dos clientes chega a 55 %, mas o percentual de informações enviadas a clientes é igual a 0 (zero). A explicação dada pela empresa A foi a de que seus clientes não são unidades produtivas e sim distribuidores de medicamentos, redes de supermercados e redes de farmácias, portanto, essas informações de estoques, capacidade produtiva e programação não seriam relevantes para o negócio. Neste caso, o conceito seria que a responsabilidade de abastecer o mercado é única e exclusiva da empresa A, daí a importância dada para se obter informações de campo como, por exemplo, a previsão de demanda com horizonte de 90 dias.

Algumas sugestões poderiam ser dadas à empresa A para o aprimoramento de seus relacionamentos com os clientes. Elas seriam de cunho muito semelhante às sugeridas aos fornecedores da empresa A, contudo esbarra-se no mesmo problema da mudança comportamental e de compartilhamento de riscos.

Para uma análise dos indicadores apresentados pela empresa B, Alcance da informação(IE) = 44 % e Intensidade da informação(II) = 26 % pode-se constatar visões semelhantes dos relacionamentos entre as empresas A e B e seus respectivos parceiros de cadeia de suprimentos. Tal como observado em A, na prática a empresa B está também mais preocupada em obter dados de demanda de seus clientes e enviar dados de demanda para seus fornecedores, embora as ponderações feitas por seus gerentes indiquem uma maior importância do envio de dados aos clientes (60 e 70 % respectivamente).

Para ilustrar esta afirmação, basta observar que na Tabela 16 o percentual de informações obtidas dos clientes chega a 78%, ao passo que as informações enviadas ao clientes obtiveram valor 0% (zero), ou seja, a empresa B está hermeticamente fechada a compartilhar informações de seus estoques, capacidade e programação com seus clientes, sugerindo que essa empresa considera desnecessária tal aproximação ou vê algo que possa afetar de outra forma não muito clara, seu relacionamento com clientes.

Quanto aos fornecedores, a empresa B consegue enviar muito mais informações de demanda para seus fornecedores (73%) do que obter dos mesmos, dados de estoques, capacidade e programação(15%). Possivelmente este comportamento seja explicável por um bom planejamento de demanda realizado pela empresa B e/ou também por uma boa reatividade a flutuações de demanda, informando rapidamente a seus fornecedores os pedidos que se façam mais urgentes para o atendimento. O problema é que essa política de gestão certamente vai contribuir para uma maior ineficiência da cadeia, pois à medida que os fornecedores de B aumentem seus estoques a fim de evitar quaisquer riscos de não atendimento a pedidos, mais os estoques estarão inflados e conseqüentemente carregados no canal.

Caberia à empresa B, como a empresa foco desta cadeia de suprimentos, incentivar alterações nos processos de seus fornecedores a fim de aumentar a transparência dos relacionamentos.

Uma outra perspectiva poderia explicar a pouca interação entre as empresas A e B com seus respectivos clientes e explicar também a grande similaridade nos resultados de acoplamento, 22% e 24 % respectivamente. Como visto no capítulo que trata da indústria farmacêutica no Brasil, este mercado caracteriza-se pela pulverização de fabricantes e por um número cada vez menor de distribuidores e rede de farmácias, porém mais concentrados devido a um processo mais recente de aquisições e pela formação de consórcios de compras.

Em um ambiente de negócios onde os relacionamentos entre fabricantes e distribuidores são pautados por aspectos puramente transacionais, tanto a empresa A como a B poderiam concluir ser demasiado arriscado negociar com distribuidores, redes de supermercados e redes de farmácias em uma situação em que os mesmos venham a constatar que a empresa possui, em um determinado momento, níveis de estoques bem acima da média com que normalmente estão acostumadas a trabalhar. Isto poderia ser o suficiente para que o cliente viesse a adotar um comportamento negocial de barganha, pressionando por descontos, dilatação dos prazos de pagamento e até mesmo adiando a colocação de pedidos, gerando maiores perturbações na cadeia de suprimentos.

A mudança deste cenário ganha contorno de grande desafio para os laboratórios farmacêuticos. Uma mudança de comportamento dos principais

players do mercado consiste em uma tarefa gigantesca que dificilmente será transposta em um curto e médio espaço de tempo.

O segmento farmacêutico não possui cadeias de suprimentos concorrentes pois o estabelecimento de contratos de exclusividade com fornecedores ou com clientes é algo que, na maioria dos casos, ainda está além das possibilidades de seus fabricantes. Atualmente, quase sempre o fornecedor de A também é o de B, portanto qualquer iniciativa de uma empresa para a mudança na política de relacionamento pode ser disseminada junto a outras empresas do segmento e, com isso, pode-se perder o diferencial competitivo.

O caminho para a intensificação do intercâmbio de informações passa mesmo pela aproximação entre os demais elos da cadeia, trabalhando em desenvolvimento conjunto de novas soluções, reduzindo custos, compartilhando riscos e naturalmente lucros. Os laboratórios farmacêuticos devem reforçar sempre as ações e argumentos que caracterizem o aspecto de parceria de forma a que seus fornecedores e clientes venham a ter a visão da cadeia de suprimentos como um todo.