

1 Introdução

Neste capítulo é apresentada a contextualização e motivação principal da pesquisa, o objetivo principal do trabalho, sua metodologia de pesquisa e a forma como esta dissertação está estruturada.

1.1. Contextualização e motivação

A cadeia de suprimentos abrange todas as organizações e atividades associadas com o fluxo e a transformação dos bens da matéria prima ao consumidor final, bem como os fluxos de informação associados (Handfield e Nichols, 1999).

A Gestão da Cadeia de Suprimentos, ou *Supply Chain Management* (SCM), é a integração dos processos chaves de negócio através dos fornecedores de produtos, serviços e informação que adicionam o valor para clientes e outros *stakeholders*¹. (Lambert e Cooper, 2000).

De acordo com o *Council of Supply Chain Management professionals* (2006), SCM abrange o planejamento e a gerência de todas as atividades envolvidas no fornecimento, obtenção, conversão de uma empresa e em todas as suas atividades do gerenciamento logístico. Inclui também a coordenação e a colaboração entre os membros da cadeia, que podem ser fornecedores, intermediários, fornecedores de serviço e clientes. Essencialmente, SCM integra os fornecedores e a gerência de demanda dentro e entre companhias. Podemos dizer desde que os seres humanos começaram a negociar bens, cadeias simples começaram a ser formadas e o surgimento de intermediários e de produtos mais elaborados começaram a adicionar complexidade à cadeia de suprimentos. Do criador de minhocas de seda na China ao vendedor de tecido em Veneza, cada membro da cadeia de suprimentos tinha como objetivo maximizar seus ganhos individuais negociando com os fornecedores diretos para baixar seus custos e com

¹ Entende-se por stakeholders como sendo todos os membros interessados no sucesso da cadeia, não sendo apenas os clientes finais, como, o governo, os funcionários da empresa, os fornecedores e a sociedade de forma geral.

os clientes individuais para maximizar sua renda. Gerenciar cada ponto da cadeia de suprimentos foi se tornando necessário à medida que o modelo anterior já não proporcionava os mesmos níveis de ganhos. A busca por otimização e maiores lucros gerou mais complexidade e a globalização ampliou as distâncias entre os participantes de cadeia de suprimentos. Gerir de forma efetiva esta complexidade se tornou imperativo para que as empresas se tornem competitivas.

Tradicionalmente as empresas consideravam suas cadeias de suprimentos como iniciando pela logística *inbound* (entrada de matéria prima) passando pela produção, logística *outbound* (saída de produtos terminados), *marketing* e serviço ao cliente. Cada uma destas funções contribuía com um determinado valor ao cliente final, mas a maioria destes grupos operava independentemente um do outro.

O grande problema neste modelo é a falta de coordenação e integração entre as áreas de negócios. Apenas garantir um bom gerenciamento das operações internas não é suficiente, porque as companhias devem também compreender como são ligadas com as operações de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Integração, colaboração, troca de informações e foco no consumidor final hoje em dia são termos muito utilizados na literatura sobre SCM e são estes pontos que diversos autores como Lambert e Cooper (2000) e Pires (2004) tentam ressaltar em suas definições sobre SCM.

Cada vez mais as empresas estão tentando tornar mais eficiente sua SCM, através da continua busca por melhorar seus processos e otimizar suas operações em cada nó da cadeia de suprimentos. Algumas das razões por trás desta tendência são: obtenção de vantagem competitiva, obtenção de melhores margens de lucro e flexibilidade de preços, mais rapidez de reposição nos pontos de vendas, facilidade de atender a demandas específicas com mais rapidez ou até mesmo uma combinação de todos estes itens.

Conforme mencionado, a otimização das operações de uma cadeia de suprimentos será obtida somente se existirem sinergias entre os departamentos de uma mesma empresa e entre outras empresas fornecedoras ou clientes. Vários são os motivos que estão levando as empresas a buscar novos mecanismos de serem mais ágeis e eficientes, entre eles destaca-se o fato de que hoje vivemos em um mercado muito competitivo onde o nível de qualidade dos produtos e serviços, de empresas concorrentes, é muito parecido. Um exemplo disso pode ser o da

indústria automobilística nos quais os automóveis que pertencem à mesma categoria são similares em desenho, qualidade e preço. Tendo isso em vista, as empresas tendem a buscar estratégias para diferenciar-se em termos de atendimento ao cliente e preço competitivo. Como fazer isso sem perder lucratividade? Ganhando eficiência e economias de escala em seus processos produtivos e logísticos seria uma solução. Integração e colaboração são fatores essenciais para o sucesso de qualquer iniciativa de melhoria de processos em SCM, onde parcerias e a agilidade na troca de informações entre as áreas de negócios e parceiros comerciais fazem toda a diferença.

Quando abordamos o termo colaboração em SCM, não estamos simplesmente nos referindo a simples troca de informações básicas entre clientes e fornecedores e sim uma relação profunda entre os membros-chaves de uma determinada cadeia de suprimentos, onde as informações entre estes parceiros fluam livremente entre as duas direções proporcionando uma resposta rápida às mudanças de planejamento.

Além disso, um processo colaborativo de verdade tem que ser baseado em confiança e ter regras claras de como deve ser a atuação de cada parceiro e de como eles serão avaliados. Mentzer *et al.* (2000) diz que Colaboração em cadeia de suprimentos significa que todas as companhias trabalham juntas com o objetivo comum; o processo é caracterizado pelo compartilhamento de informações, conhecimento, riscos e lucros.

Lee e Tang (2000) descrevem compartilhamento de informação como um importante requerimento para o sucesso da SCM, sendo este compartilhamento a base para coordenação entre os membros-chave de uma cadeia de suprimento. O compartilhamento de informação entre os membros-chave² da cadeia provê uma visibilidade adequada, o que permite que esses membros tomem boas decisões capazes de melhorar a lucratividade de toda a cadeia (Simatupang e Wright, 2001). Confiança e cooperação são, de acordo com Lee e Tang (2000), fatores críticos no compartilhamento de informações oportunas e precisas. Informações estratégicas devem ser compartilhadas somente entre membros-chave dos

² Lambert e Cooper (2000) descrevem os membros de uma cadeia de suprimentos como todas as empresas que interagem com a empresa focal direta ou indiretamente através dos fornecedores ou clientes, do ponto de origem até o ponto de consumo.

principais processos de negócios de uma cadeia de suprimento (Lambert e Cooper, 2000).

Identificar os principais processos, bem como os membros-chaves de uma cadeia de suprimentos, não é uma tarefa fácil, principalmente quando se trata de uma cadeia complexa onde é grande o número de processos de negócio e empresas envolvidas (Scavarda, 2003). Por isso ter foco é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa em SCM, pois não adianta envolver áreas de negócio pouco lucrativas ou processos de negócios onde a possibilidade de otimização e economias seja pequena. Criar um planejamento colaborativo e integrado, principalmente envolvendo empresas prestadoras de serviço e cliente de uma empresa focal é muito difícil e deve ser feito somente em áreas onde o retorno em termos de eficiência e aumento de lucratividade seja razoável. No entanto é impossível criar processos integrados de cadeia de suprimentos e parcerias colaborativas entre os membros-chaves da cadeia sem o suporte de sistemas robustos e tecnologia adequada para isso.

1.2. Objetivo

O processo de manufatura e controle de qualidade de produtos farmacêuticos é muito complexo e pouco flexível e estratégias de gerenciamento de inventário e distribuição são fundamentais para diminuir o impacto dos tempos de produção e validação e com isso poder responder mais rapidamente as variações de tendência de mercado. O objetivo desta dissertação é rever como alguns conceitos de SCM existentes, através da análise do modelo implementado em uma empresa farmacêutica multinacional, podem ajudar a indústria farmacêutica a superar seus desafios comerciais.

Nesse contexto, esta dissertação tem como objetivo principal analisar o modelo de SCM na indústria farmacêutica Glaxosmithkline (GSK). Este objetivo principal se desdobra em três objetivos secundários, que são:

- Apresentar as principais características das cadeias de suprimentos da GSK;
- Analisar o planejamento e gerenciamento do suprimento e da demanda desta cadeia sob a perspectiva da SCM;
- Expor e analisar práticas de SCM implementadas pela GSK na Europa.

1.3. Metodologia

Para atingir os objetivos desta dissertação foram usados dados de fontes secundárias extraídos da literatura para a elaboração de uma fundamentação teórica, documentos internos da GSK e dados de fontes primárias por meio do envolvimento do próprio autor nas diversas operações da GSK e por meio de entrevistas não estruturadas. Estas entrevistas foram conduzidas em 2006 com gerentes da GSK das áreas de Logística, Finanças, Pesquisa e desenvolvimento, Produção, *Marketing* e Vendas.

1.4. Descrição e estrutura da tese

A presente dissertação está dividida em seis capítulos, sendo este primeiro o introdutório. O segundo capítulo elabora uma breve revisão bibliográfica sobre os principais fundamentos teóricos necessários para a elaboração da análise prática dessa dissertação. A cadeia de Suprimentos da GSK é apresentada no terceiro capítulo. O quarto capítulo analisa o planejamento e gerenciamento da demanda e do suprimento desta cadeia. Exemplos de práticas de SCM implementadas na GSK na Europa compõem o tema do quinto capítulo. As considerações finais e principais conclusões do autor desta dissertação são oferecidas no último capítulo.