

## 5. Práticas de SCM na GSK

Desde a fusão em 2001, a GSK estima que obteve cerca de £1 bilhão em economias relacionadas à racionalização da sua rede de suprimentos e das atividades de SCM. Além das economias relacionadas à redução de custo, estima-se que a estratégia do global logistics gera reduções de custos operacionais na cadeia de suprimentos por volta de £100 milhões por ano. Este capítulo apresenta três exemplos de práticas de SCM na Europa que ajudaram a obter essas economias. São eles: Projeto de consolidação de armazéns e frete em parte da Europa; Projeto de redução de inventário através do aumento dos níveis de acuracidade de *forecast* na Finlândia; e a adoção do CPFR na Suécia.

### 5.1. Distribuição consolidada em parte da Europa

Um dos projetos recentes realizado pelo *Global Logistics* foi consolidar a distribuição das operações comerciais do leste europeu e da Europa central em três pontos de *cross docks*<sup>1</sup>; Polônia, Bulgária e Finlândia. Este projeto iniciou em 2001 e obteve um resultado total em redução de custos de £1.2 milhão um ano após sua implementação no final de 2005. Este tipo de iniciativa proporciona ganhos na redução de custos em transporte e redução de armazéns locais em função hubs centrais. A seguir nas Figuras 21, 22 e 23 são apresentados uma visão geral do antes e depois a implementação deste projeto, com destaque nos benefícios obtidos.

---

<sup>1</sup> *Cross Dock e break bulk* de cargas são similares às operações de consolidação, exceto pelo fato de que não existe estoque de produto. Numa operação *break bulk*, são recebidas do fabricante quantidades para atender a diversos clientes e essas quantidades são separadas e enviadas a clientes individuais (Bowersox e Closs, 2001).

## Distribuição consolidada Europa do leste e central

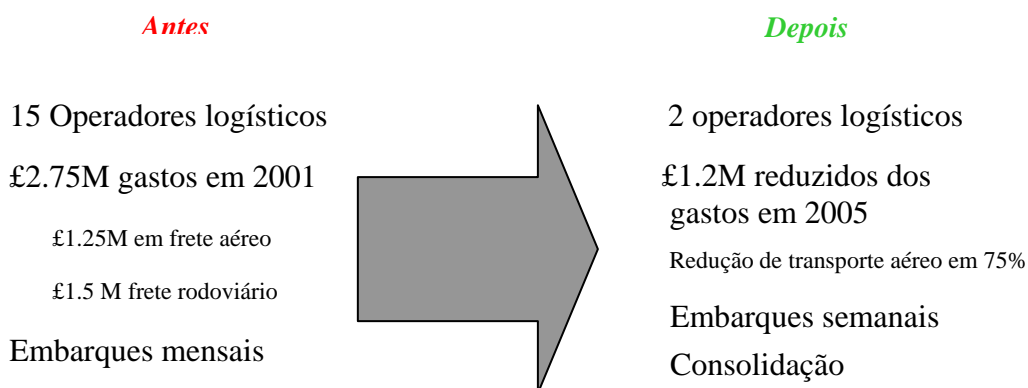


Figura 21-*Cross dock hub* - Europa do leste e central – Antes e depois.

Fonte: Arquivos GSK.

A área que gerou a maior quantidade de economias neste projeto foi a de transporte. Como observamos na Figura 21, havia um gasto significativo em transporte aéreo, que se justificava devido ao fato de que geralmente nos embarques das fábricas as operações comerciais eram relativamente pequenas para se utilizar transporte marítimo e pouco existia coordenação entre as operações comerciais para consolidar cargas de origem e destinos de proximidade geográfica e que poderiam ser roteirizados. A decisão sobre a localização dos pontos de *cross dock* foi feita através de modelagem matemática que considerou a demanda de cada país da região, custo e frequência de transporte *inbound* e *outbound* e também foram considerados fatores como benefícios fiscais e custo de armazenagem. Outro fator importante para o sucesso deste projeto foi reduzir o número de operadores logísticos de 15 para 2. Esta decisão proporcionou a GSK negociar os contratos de forma a obter melhores custos logísticos, tendo em vista o maior volume de negócios oferecido a estes dois operadores. Parte da estratégia de seleção destes operadores logísticos foi optar por empresas de grande porte e de presença global, tendo em vista que estes terem mais poder de negociação com as companhias de transporte.

**Distribuição para Europa do leste e central - Antes**

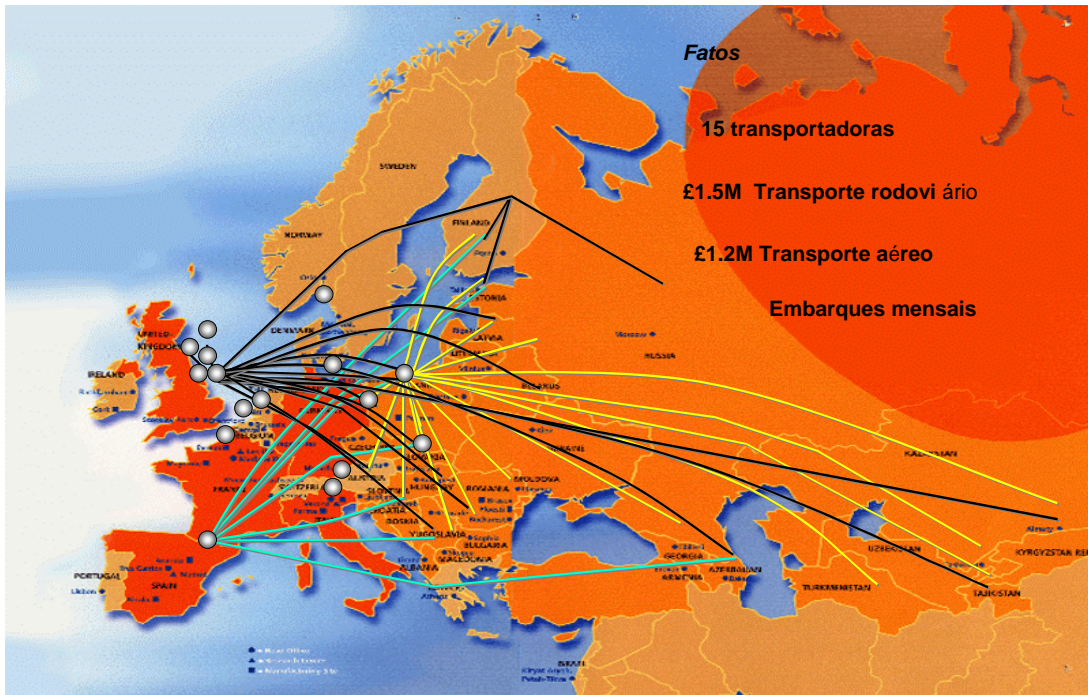


Figura 22-Cross dock hub - Europa do leste e central - Antes

**Distribuição para Europa do leste e central - Depois**

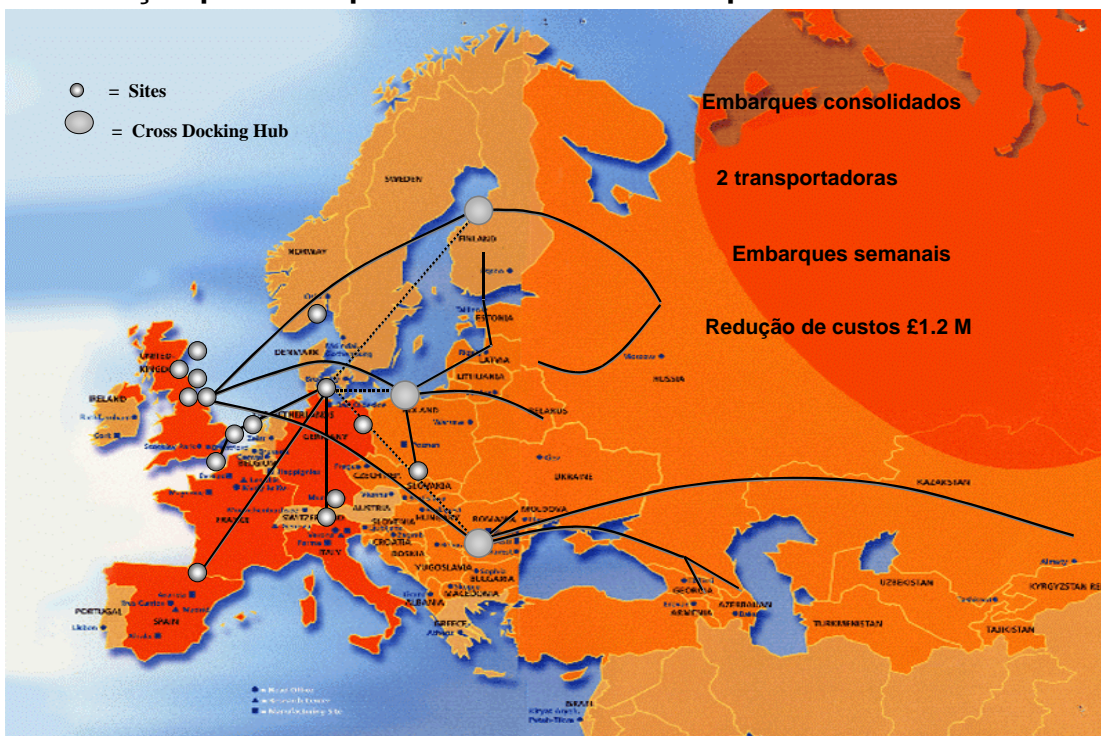


Figura 23- Cross dock hub - Europa do leste e central – depois

Fonte: Arquivos GSK

Este tipo de projeto para otimização da cadeia de distribuição e implementação de *cross docks*, bem como de centros de distribuição, é umas das principais iniciativas do *Global Logistics*. Outras regiões como a América Latina e Ásia Pacífico estão em fase de estudo para avaliar os possíveis benefícios.

## **5.2. Redução de inventário através do aumento dos níveis de acuracidade de forecast na Finlândia**

A acuracidade de *forecast* é um KPI amplamente utilizado e de extrema importância em qualquer cadeia de suprimentos, esta medida é utilizada para avaliar a eficiência, em termos de variabilidade, na transmissão da demanda dos clientes para os seus fornecedores. A baixa acuracidade conduz geralmente a manutenção de altos níveis de inventário, que muitas vezes não está equilibrado e falta produtos para venda, enquanto outros perdem a validade em estoque. Como esta é uma medida chave para manter a eficiência da cadeia de suprimentos, o *forecast* é congelado 2-3 meses antes da produção, dependendo da fábrica que o produto é produzido.

Um dado chave para melhorar os níveis de acuracidade e de inventário da cadeia de suprimentos é a informação sobre os níveis de estoque nas operações comerciais da GSK. Entretanto, o desempenho da cadeia de suprimentos pode ser melhorado ainda mais caso os níveis de estoque dos atacadistas e farmácias estejam disponíveis. Estes dados estão sendo utilizados em alguns mercados na Europa e América Latina através de um projeto na GSK que permite a aproximação entre as operações comerciais GSK, e seus atacadistas, onde os dados são utilizados pelo Manugistics para melhorar o processo de DRP.

Na Finlândia, por exemplo, este projeto aumentou a acuracidade do *forecast* de 20 principais produtos de 57% a 92%. Os 20 produtos representam aproximadamente 40% da operação comercial da Finlândia. A previsão original no início do projeto era aumentar os níveis de acuracidade de 49% para 69%. Entretanto, o processo de *Consensus forecast*, utilizando a informação sobre os níveis de estoque dos atacadistas, resultou na melhoria significativa da acuracidade, que permitiu que a operação comercial reduzisse o inventário de produtos terminados em aproximadamente 500.000 Euros no final de 2005. Como

pode-se observar no gráfico da Figura 24, imediatamente após a implementação do projeto, os níveis de acuracidade aumentaram significativamente.

### Benefícios obtidos na GSK Finlândia

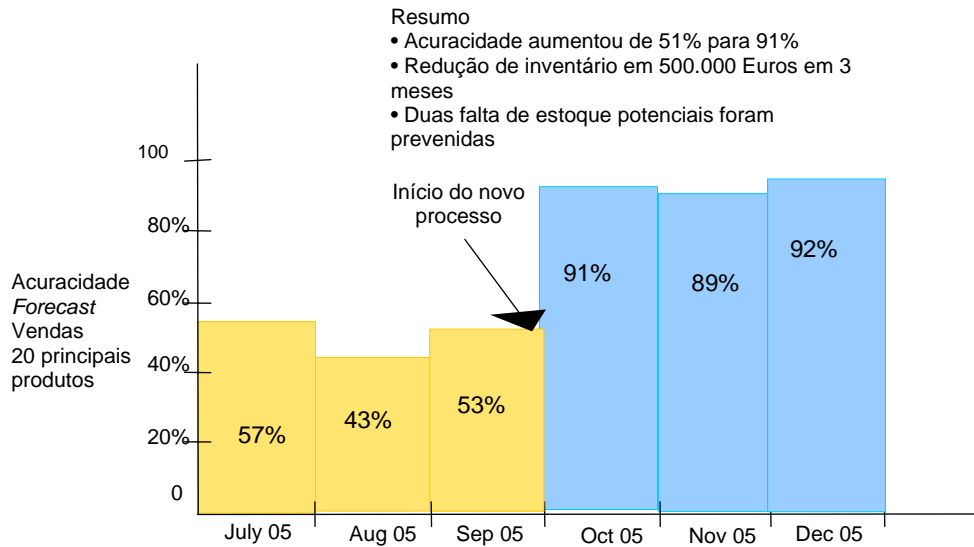


Figura 24-Gráfico aumento de acuracidade *forecast* GSK Finlândia

Fonte: Arquivos GSK

A última análise de desempenho de junho de 2006 indicou uma redução de 21% de estoque comparado ao mesmo período do ano anterior, que significou cerca de 2.1 M Euros a menos em produtos terminados, conforme gráfico apresentado na Figura 25.

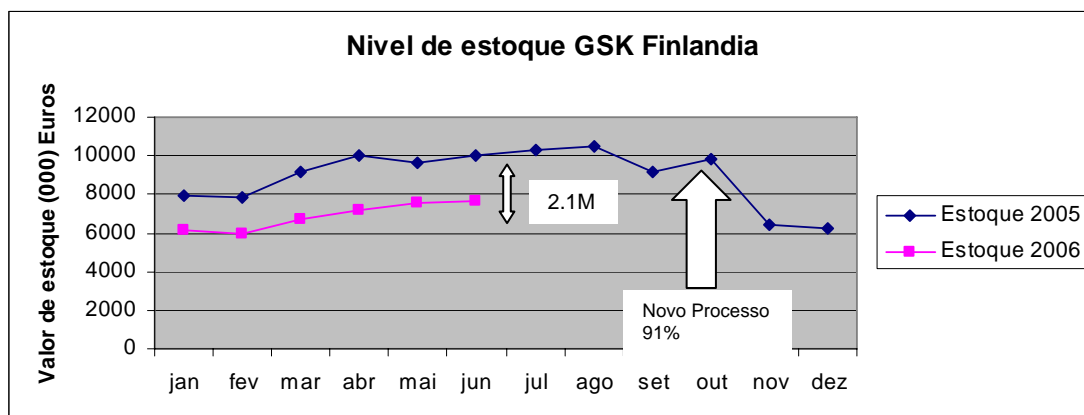


Figura 25-Gráfico melhoria nível de estoques GSK Finlândia

Fonte: Arquivos GSK

Os principais benefícios alcançados por esta atividade de SCM para a operação comercial da Finlândia foram os descritos a seguir:

- 20% de aumento da exatidão do *Forecast*, este ganho foi convertido na redução de estoque em 2.1 M Euros.

O estoque melhor balanceado reduziu as faltas de estoque em 90%, aumentando a disponibilidade de produtos para a venda.

### 5.3. Adoção do CPFR na Suécia

Tanto na GSK como na maioria das companhias farmacêuticas um dos principais motivos para os baixos níveis na acuracidade de *forecast* é que este é baseado nas vendas aos Distribuidores, que por sua vez vendem às farmácias e hospitais com inventário e quantidades mínimas de pedidos, “mascarando” o verdadeiro padrão de vendas aos consumidores finais. Outro motivo são as vendas para cobrir as metas mensais, que resulta em transferência de estoques entre o laboratório e os distribuidores, desviando ainda mais os verdadeiros padrões de demanda. Dada a forte dependência no *forecast* de vendas para guiar o processo de DRP ao longo da cadeia de suprimentos, e o baixo nível de acuracidade atual, existe uma necessidade de explorar opções para melhorar o processo atual. O objetivo desta seção é levar adiante uma análise do modelo de SCM colaborativo desenvolvido na GSK da Suécia.

A GSK na Suécia é a terceira maior companhia farmacêutica, atrás da AstraZeneca e Pharmacia (Fonte: IMS 2005). A companhia funciona em Gotemburgo e Estocolmo e somente administra as funções de Marketing e Vendas e não as de manufatura e distribuição. A GSK neste país não possui armazém e as operações de armazenagem e distribuição ficam a cargo de uma empresa parceira chamada KD.

A cadeia de suprimentos na Suécia é altamente regulamentada, onde somente deve haver um canal de distribuição por produto. Ou seja, só pode haver um distribuidor para intermediar o fluxo de produtos entre a GSK e as farmácias. É possível para uma empresa farmacêutica suprir diferentes produtos através de diferentes distribuidores, mas na prática isto quase não acontece, tendo em vista as implicações logísticas.

Existem 900 farmácias na Suécia que são abastecidas pela GSK através da KD. As farmácias são supridas com um prazo máximo de 24 horas, com várias entregas ao dia conforme os requerimentos que são recebidos via EDI. As

farmácias mantêm seus estoques em níveis mínimos, tendo em vista a agilidade de entrega por parte dos distribuidores.

As farmácias vão fornecer para os clientes finais (pacientes) os produtos listados na prescrição médica. Existem também outros pontos de entrega além das farmácias que são os hospitais e clínicas de vacinas.

Na Figura 26 apresenta-se a configuração da cadeia de suprimentos da GSK Suécia, a qual, seguindo a cadeia de suprimentos global da GSK, começa pelas fábricas primárias ou secundárias a uma fábrica terciária. O gerente de demanda da operação comercial da Suécia processa o DRP e envia o *forecast* (VMI) para cada fábrica. As fábricas faturam para a trading Partner que por sua vez fatura para a Suécia. A KD recebe os embarques diretamente das fábricas GSK e atende as vendas às farmácias, hospitais e clínicas de vacina.

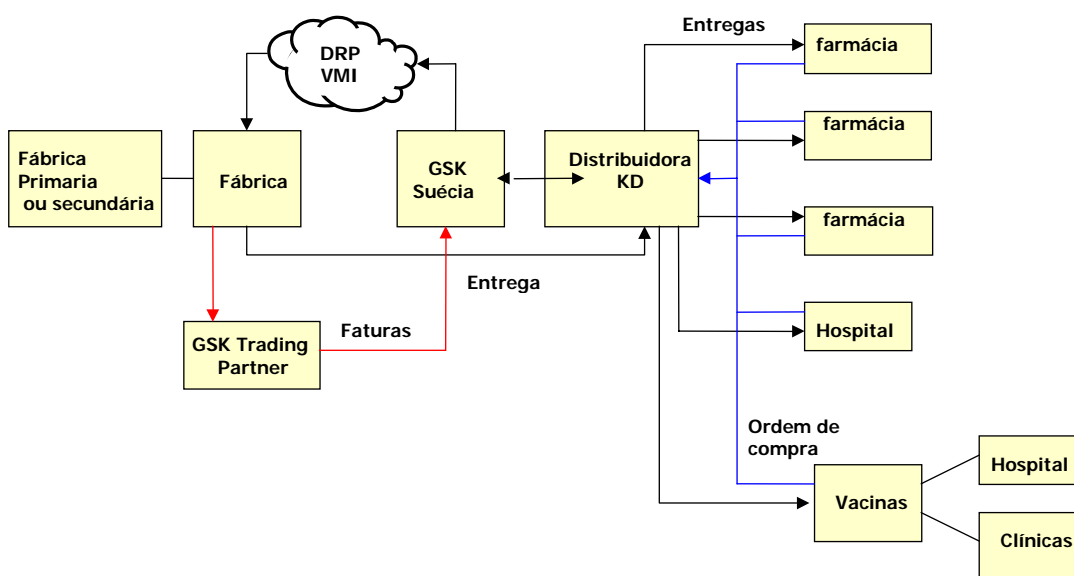


Figura 26-Cadeia de suprimentos GSK Suécia

Fonte: Arquivos GSK

Os níveis de estoque mantidos nos armazéns da KD são compostos de estoques consignados pela GSK e de estoques próprios. A GSK gerencia os níveis totais de estoque, usando o Manugistics com os dados fornecidos pela KD. Este é um ponto chave deste processo, porque esta informação vai determinar o estoque de cobertura dos itens e serve de input importante para determinar o *forecast* e o planejamento do DRP. Como podemos observar na Figura 26, existe um alto nível de integração e colaboração entre as partes.

Diariamente a KD fornece um arquivo para a GSK com as seguintes informações representadas na Tabela 5:

Descrição
Recebimentos – inclusões de estoque
Transferência dos estoques consignados para o estoque da KD
Vendas realizadas pela KD aos clientes externos – Farmácias, Hospitais, etc.
Devoluções
Destruição de estoque (problemas de validade)
Destruição de estoque (embalagens danificadas)
Conciliação de estoque.

Tabela 5-Lista de Informações recebidas pela GSK de seu distribuidor.

Estas informações são automaticamente processadas pela GSK como parte do processamento de dados diário. Os históricos de vendas são processados mensalmente pelo Manugistics e também os estoques atuais são extraídos do sistema JDE (estoque total na KD = estoques da GSK + estoques da KD). O DRP é calculado utilizando o *forecast* baseado nas vendas da KD para as farmácias, ou seja, o Manugistics calcula o DRP como se a GSK vendesse diretamente para as farmácias.

Devido ao relacionamento estreito entre os parceiros (GSK –KD) e a disponibilidade de compartilhamento de informação, o processo de planejamento DRP da GSK Suécia gerencia os estoques mais próximos do consumidor final do que qualquer outra cadeia de suprimentos da GSK globalmente. Na Figura 27 encontra-se o diagrama do fluxo de informações entre a GSK e a KD:

Este fluxo de informação é exemplificado na Figura 27, onde podemos observar as interfaces entre os sistemas da GSK e da KD. Além da visibilidade dos dados da KD, a GSK compartilha com o seu parceiro o orçamento anual e o planejamento de lançamento de novos produtos.



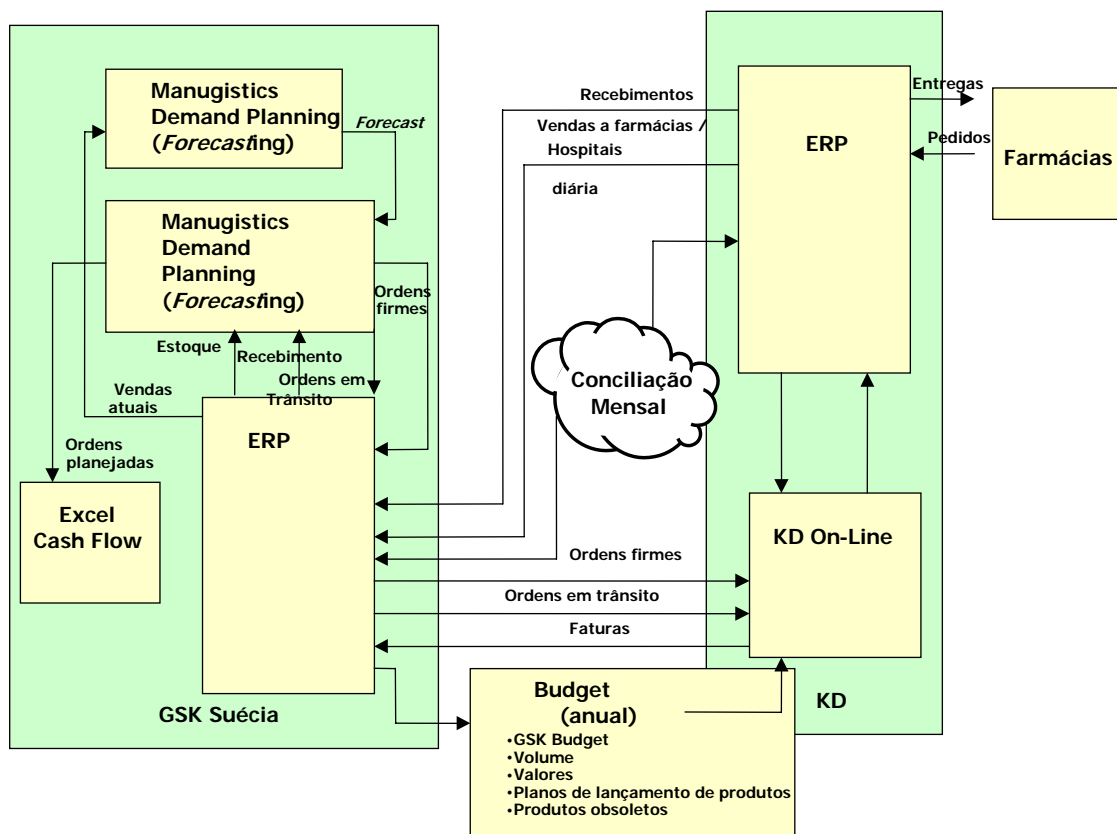


Figura 27-Fluxo de informação GSK Suécia – KD

Fonte: Arquivos GSK

Atualmente a KD não tem visibilidade em tempo real dos dados encontrados no Manugistics, tais como o planejamento de DRP, ordens firmes e planejadas. Esta informação é passada manualmente para a KD, através da internet em uma página segura criada pela KD.

O fator crítico do sucesso de processo de *forecast* da GSK Suécia é a visibilidade das vendas das farmácias fornecida pela parceria de colaboração entre a GSK e sua distribuidora KD. Este é o grande diferencial entre a GSK da Suécia e as outras operações comerciais GSK. Em uma cadeia de suprimentos convencional cada elo possui uma determinada quantidade de estoque que raramente se consolidam. Através da visibilidade da informação sobre as vendas realizadas nas farmácias e a sinergia do estoque com a distribuidora KD, o *forecast* é produzido com base nas vendas das farmácias, ou seja, a demanda real do mercado. Isso resulta em um melhor planejamento de *forecast*, onde a GSK Suécia obtém níveis de acuracidade média anual de 80%.

Na Figura 28 apresenta o fluxo do processo de *forecast* colaborativo entre a GSK e a KD:

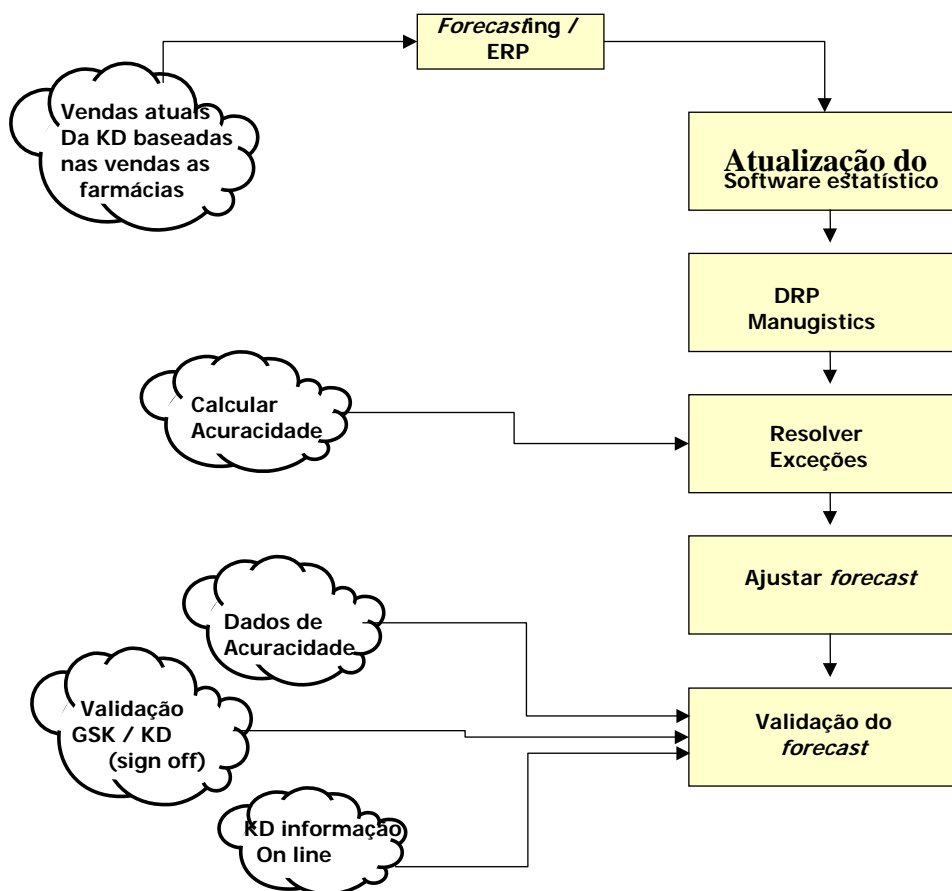


Figura 28-Forecast colaborativo GSK Suécia – KD

Fonte: Arquivos GSK

O primeiro passo é o recebimento das vendas atuais da KD, que é a consolidação das vendas para as farmácias. Estas vendas então alimentam o banco de dados do *software* estatístico em forma de histórico de vendas. O software calcula o *forecast* para os próximos 24 meses e envia através de interfaces ao Manugistics, que por sua vez gera as mensagens de exceção (relacionadas geralmente à falta ou sobra estoques). O gerente de demanda calcula a acuracidade e caso seja necessário o *forecast* é ajustado. O gerente de demanda leva todos os dados disponíveis relativos ao inventário e *forecast* ao grupo composto de representantes GSK e KD para avaliar os gaps e validar os números finais de *forecast*.

O conceito de CPFR e o modelo de colaboração implementado na cadeia de suprimentos da GSK na Suécia e seu parceiro comercial a distribuidora KD estão

relacionados. Arozo (2001) diz que o objetivo central do CPFR é o de obter, através de um planejamento compartilhado, uma maior precisão nas previsões de vendas e nos planos de re-suprimento. Em decorrência, torna-se possível a diminuição dos estoques ao longo da cadeia de suprimentos e a obtenção de altos níveis de serviço, o que por sua vez tende resultar em um aumento nas vendas. Analisando esta definição de CPFR, podemos dizer que a GSK Suécia faz exatamente isso, compartilha informações chaves com seu cliente/parceiro e baseado nestas informações criou uma SCM capaz de manter níveis ótimos de inventário e atendimento ao cliente final que estão na ponta da cadeia, neste caso as farmácias e hospitais. Os dados financeiros relativos aos benefícios obtidos pela implementação deste processo não foram fornecidos.