



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **A FORMAÇÃO DA DEMANDA EM EMPRESAS FARMACÊUTICAS: QUAIS AS FONTES DE INFORMAÇÕES E SEUS CONFLITOS?**

**ANTONIO JOSÉ DIZ**

Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU

ajdiz@osite.com.br

## **A FORMAÇÃO DA DEMANDA EM EMPRESAS FARMACÊUTICAS: QUAIS AS FONTES DE INFORMAÇÕES E SEUS CONFLITOS?**

### **RESUMO**

Esse estudo avalia a importância do processo de comunicação e alinhamento existente nas organizações que buscam uma melhor performance organizacional no gerenciamento de processos de Previsão de Demanda por meio da análise de informações, suas fontes e seus conflitos com a implementação do processo de Governança Corporativa em indústrias do mercado farmacêutico que buscam ofertar seus produtos no canal público, observando-se as dificuldades internas associadas a questões que envolvem a troca de informações entre as áreas administrativa, produtiva e econômica, na gestão da cadeia de suprimentos, planejamento de venda e seus resultados vividos pelas empresas. Neste processo a disponibilidade e fidedignidade de informações são fundamentais obrigando a relevantes investimentos para a obtenção de dados do mercado privado mas indisponíveis sobre o mercado público. Utilizou-se como metodologia um estudo de caso observacional, descritivo, com documentação direta. Para se compreender os benefícios que podem ser oferecidos à sociedade, representados ou caracterizados pelo aumento dos níveis de acurácia da previsão de demanda (previsão *versus* real), elevação nos níveis de serviço ofertados ao mercado, manutenção dos níveis de estoque de segurança nas metas estipuladas e a redução das perdas por expiração da validade dos lotes ou redução de pedidos não atendidos por falta de suprimentos.

**Palavras-Chave:** Demanda, Comunicação, Alinhamento, Conflitos, Farmacêutica

### **Abstract**

This study evaluate the importance of communication and existing alignment process in organizations seeking a better organizational performance in managing Demand Forecasting processes through information analysis, its sources and its conflicts with the implementation of the corporate governance process in the market industries pharmacist seeking to offer their products on the public channel, observing the internal difficulties associated with issues involving the exchange of information between administrative, productive and economic areas in supply chain management, sales planning and results experienced by companies. In this process the availability and reliability of information is fundamental forcing significant investments to obtain the private market data but unavailable on the public market. It was used as methodology an observational case study, descriptive,

direct documentation. to understand the benefits that can be offered to society, represented or characterized by an increase in demand forecast accuracy levels (previous versus real prediction), increase in service levels offered to the market, maintaining inventory levels of security in the stipulated goals and the reduction of losses by expiration of the validity of the lots or reducing backorders for lack of supplies.

**Key-Words:** Demand, Communication, Alignment, Conflicts, Pharmaceutic

## 1) INTRODUÇÃO

A construção de demanda em um mercado farmacêutico que oferta seus produtos no canal público enfrenta diversas dificuldades externas e internas. Internamente as dificuldades estão relacionadas a questões de alinhamento entre as áreas administrativa, produtiva e econômica, decisões estratégicas da organização – local e global, formação da demanda, disponibilidade de informações confiáveis do mercado, logística e outras mais. Mesmo com importantes investimentos da indústria farmacêutica em pesquisas, estas informações são mais facilmente encontradas sobre o segmento privado. Já o seguimento público não possui uma qualidade nas informações e há obstáculos para o fornecimento destas. Associado a isto as estratégias definidas pelos gestores de vendas podem determinar maior ou menor transparência e alinhamentos internos em toda a cadeia de suprimentos comprometendo a eficácia da organização.

A formação da demanda em geral é uma das atividades mais críticas nas empresas, independente de seu porte ou ramo de atuação, pois é um componente que pode contribuir para o sucesso e perpetuação das empresas ou sua poderá decretar sua falência.

Dentro deste contexto é possível associar a formação da demanda, como um componente importante para contribuir com as Teorias da Agência. Emerge assim, o questionamento se propriedade e agente devem atuar em sinergia, com o alinhamento de propostas, e que sejam coesos. Desta forma, estabelecem-se condições para que os processos e políticas sejam adequadamente implementados viabilizando o retorno esperado para o negócio e conseqüentemente a sua perpetuação.

Utilizando as indústrias farmacêuticas especificamente é possível considerar que frente aos elevados investimentos em pesquisas e fontes de auditorias, a formação desta demanda pode ser considerada “relativamente” fácil de ser executada. Vale destacar, que se inclui nesta perspectiva as variáveis econômicas, políticas e até mesmo sociais adequadas.

Entretanto não se pode assumir que esta realidade seja verdadeira. Assim como ocorre em diversos ramos, principalmente aqueles que possuam suas atividades mesmo que em parte,

atreladas a comercialização de produtos junto ao canal governo, a definição desta demanda passa a ser mais complexa (Fisher, 1994).

As empresas farmacêuticas nacionais ou multinacionais mantêm relação comercial com entidades públicas através de diversos meios como pregões, licitações, tomadas de preço e outros. Destaca-se que entidades públicas são interpretadas como: autarquias, hospitais públicos, secretarias de saúde dos estados e municípios (Bittencourt, 2007) e até mesmo o Ministério da Saúde. A formação desta demanda, por estes atores, não se mostra simples como ocorre no canal privado, no qual as vendas ocorrem através de farmácias e suas redes, administradas pelo setor público e não privado.

A maior complexidade de se relacionar com as compras públicas pode ser observada nas exigências definidas nos editais de compra que determina critérios como: melhor validade dos produtos, entregas em determinados prazos e locais e demandas variáveis (Fisher, 1994 e Ballou, 2001).

As exigências associadas às incertezas na contratação ou emissão de ordem de compra de medicamentos, ou ainda autorização de fornecimento, dificultam a realização do planejamento nas empresas fornecedoras (Cardoso, 2010).

As empresas estão sujeitas a diferentes impactos resultantes das definições na formação de sua produção e estoque, levando-se em consideração a forma ou o processo que utilizam para a definição desta demanda. Desta forma as empresas, estarão mais ou menos expostas quanto ao volume de produção, prazos de entrega, validade dos produtos e formas de fornecimento de seus produtos. Este conjunto de variáveis incorre, em riscos de diferimento por uma demanda real superior à planejada, ou excesso de volumes produzidos que podem elevar o nível de estoque consumindo vida útil dos produtos, e finalmente na não aceitação pelas instituições, em função de uma demanda real inferior ao planejamento realizado.

Em face ao exposto o presente relato tecnológico pretende identificar quais as fontes de informações, seus conflitos dentro das organizações e o impacto sobre a Formação da Demanda para o setor público nas indústrias farmacêuticas que implementaram boas práticas de Governança Corporativa.

## **2) CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA.**

Esta seção aborda as informações e conteúdos relevantes para a identificação da organização, bem como o contexto do estudo.

Foram avaliadas e estudadas duas empresas do setor farmacêutico, multinacionais, atuando em mais de 60 países com plantas produtivas, escritórios comerciais e sites de

pesquisa e desenvolvimento. Ambas possuem em seus quadros mais de 40.000 colaboradores em todo o mundo e estão atuando a mais de 100 anos neste seguimento.

No Brasil as mesmas possuem condições e realidades relativamente diferentes. Ambas estão localizadas em São Paulo e operam ofertando seus produtos no mercado privado e público em todo o país, vendendo diretamente ou através de distribuidores devidamente credenciados, competindo com laboratórios de capital nacional ou multinacional.

A primeira empresa, que para efeito deste estudo foi denominada como Laboratório Alpha, possui mais de 60 anos de atuação com número superior a 400 colaboradores atuando em diversos seguimentos de fármacos, voltados as seguintes patologias – diabetes, saúde masculina e feminina, neurociência, hospitalar e oncologia.

Já a segunda empresa analisada que neste estudo foi denominada Delta, está presente no mercado brasileiro a aproximadamente 8 anos e em fase de expansão contando hoje com aproximadamente 120 colaboradores, distribuídos aproximadamente 60% na área comercial e 40% em áreas internas ou administrativas. Atua em diversos seguimentos de fármacos, voltados as seguintes patologias – saúde da mulher, neurociências, oncologia e hospitalar.

As empresas Alpha e Delta possuem em sua estrutura uma composição semelhante quanto a cargos e níveis hierárquicos mas contando com um quadro de colaboradores distintos, proporcional a seu tamanho atual mencionado anteriormente.

Outra semelhança é que Alpha e Delta possuem produtos com duas características principais quanto a sua armazenagem: refrigerado e seco. Nesta mesma linha, possuem também produtos com características semelhantes quanto a prazo de validade ou vida útil dos produtos, variando de 18 a 36 meses.

Há ainda uma diferença especial quanto a cadeia de suprimentos. A Alpha utiliza três modelos de operação quanto a produção – importado acabado, importado semiacabado e produção local com importação do princípio ativo e aquisição de insumos de produção nacionais ou importados mas seguindo padrões mundiais estabelecidos e aprovados pelos órgãos regulatórios local e internacional. Já a Delta não possui planta de produção instalada no país dependendo 100% de importação de seus produtos. Estes também seguem padrões aprovados internacional e localmente.

Segundo os modelos de Governança Corporativa (Eisenhardt, 1989; Saito & Silveira, 2008), tanto Alpha quanto Delta possuem em suas sedes – Estados Unidos e Israel respectivamente – um Conselho de Administração, ações comercializadas no mercado americano de capitais, e estruturas administrativas em suas unidades no Brasil mas não contam com um conselho local, especificamente no Brasil.

Finalmente, Alpha e Delta possuem ao menos uma linha de produtos que atende a necessidade de pacientes atendidos pela rede pública ofertando-os diretamente ao governo que fará sua distribuição gratuita através da rede de farmácias ou dispensação em todo o território nacional.

Os produtos ofertados por Alpha e Delta são fornecidos ao sistema de saúde públicos para atendimento dos pacientes que deles necessitam. Após diagnóstico e devida prescrição por médicos habilitados, os pacientes são encaminhados a unidades de dispensação para que possam retirar gratuitamente a medicação necessária para seu tratamento, melhoria de condições de saúde e sobrevida. Aqui mais uma vez pode-se notar a presença dos objetivos da Governança Corporativa que, além de atender aos interesses da propriedade (Eisenhardt, 1989), também congrega a necessidade de atender a um importante *stakeholder* (IBGC, 2005) – os pacientes.

Para que Alpha e Delta possam definir melhor as demandas do mercado público a serem atendidas por elas – empresas – utilizam fontes de informações adquiridas junto a empresas especializadas – IMS Health que realiza pesquisas e avaliações sobre o mercado farmacêutico, tendências e oportunidades, Close-Up International voltada também para análise do mercado farmacêutico, seu desempenho, resultados dos mercados e seguimentos através dados estatísticos, IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), auditorias dos distribuidores e redes de farmácias – e também através de suas próprias fontes internas – resultados de vendas, preços praticados, nível de serviço, acurácia de *forecasting*, nível de perdas, dentre outros. A Alpha por atuar a mais tempo no mercado brasileiro e possuir uma estrutura maior demonstrar possuir mais informações e qualidade no tratamento destas informações do que aparenta ter a Delta.

Ao determinar uma demanda que permita um melhor planejamento de compra de materiais e produtos, para produção local ou importação como produto acabado (Ortolani, 2001), auxiliando a determinar quanto de um produto, quando produzir, para quem produzir, irão contribuir para um melhor rendimento operacional e conseqüente melhora do retorno sobre o investimento, gerando mais riqueza as organizações e atendendo as expectativas de acionistas, objetivo principal da Governança Corporativa nas organizações (Eisenhardt, 1989; Saito & Silveira, 2008)

Mesmo possuindo fontes de informações para a formação de demanda, Alpha e Delta não possuem todas as perspectivas sobre os indicadores econômicos e suas previsões não podendo afirmar com precisão quando os processos licitatórios irão acontecer, quais os níveis de estoque, tempo de duração, simplesmente porque estamos nos relacionando com um

mercado de pouca previsibilidade – o público – que possui processos que visam garantir transparência e idoneidade na contratação pública, mas que são morosos e dependem de condições econômicas, aprovações legais e instabilidade política (Mello, 2006).

### **3) DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Até 2003 Alpha não adotava processos de Governança Corporativa bem estabelecidos mesmo utilizando ferramentas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e não possuía um departamento dedicado a estabelecer um processo de S&OP (*Sales and Operational Planning*) (Wallace, 2001 E 2005) e outras ações de controle sobre o *forecasting*, níveis de serviço, índices de perdas e gerenciamento dos níveis de estoque de segurança, bem como apresentava queixas de não atendimento dos clientes em função de diferimento de produtos em estoque. Situação semelhante ocorre com Delta mas mais recentemente, desde 2011.

A acurácia neste período para os produtos voltados a atender as necessidades do mercado público era variável, sendo inferior a 65% quando, como estabelecido em padrões de MRP (*Manufacturing Resource Planning*) II - Classe A, espera-se acurácia superior a pelo menos 80%. Quando se refere a níveis de atendimento de pedidos, estes devem ser muito próximos a 100% em função de itens estabelecidos em contrato junto a órgãos públicos e aceitos no momento em que as organizações estão habilitadas em processos licitatórios. No caso de Alpha, estes resultados eram inferiores a 80%.

As áreas de vendas representadas por seus gestores – gerentes nacionais e regionais de vendas – se queixavam sobre a ausência de estoque suficientes para atender a pedidos emitidos pelas instituições públicas, situações válidas tanto para Alpha quanto para Delta.

Também estes assumiam, ao menos informalmente, que possuíam possibilidades de realizar vendas acima da demanda informada e alinhada internamente e que isto era uma maneira de negociar e superar seus objetivos que nem sempre eram os realistas: “*quanto mais eu informar mais vão querer....*”.

Também se constatou que haviam ao menos três demandas diferentes: uma estipulada pela alta gerência e informada as matrizes, outra formada por vendas e outra por finanças, todas com diferenças entre elas. Com esta variação as áreas de produção, importação e compras encontravam dificuldades em realizar um planejamento adequado e realista.

Após a implementação do processo de S&OP passou-se a gerenciar conflitos até que se obtivesse um processo único de definição desta demanda, gerando um único número, estabelecendo um processo único de comunicação através da reunião de Pré e S&OP

realizadas mensalmente, reuniões entre os elos da cadeia – vendas, compras, produção, importação, qualidade, finanças, regulatória e marketing.

Durante ao menos cinco anos no caso de Alpha e 3 anos para Delta, dados foram coletados possibilitando uma análise comparativa entre as realidades antes após a instalação do processo de Governança Corporativa por meio do S&OP.

Como metodologia utilizou-se o estudo da documentação direta como fonte de dados disponíveis e disponibilizados pelas empresas através de documentos, tabelas, resultados de vendas e outros mais, sua comparação com os conteúdos bibliográficos existentes e métricas definidas como padrão de operação desejado para os níveis de acurácia, serviço, perdas, tamanho de lote e validade (Wallace, 2001 e 2005), e a aplicabilidade do processo, portanto um estudo observacional dos processos em indústrias farmacêuticas e seus procedimentos operacionais e de qualidade estabelecidos, incluindo aqueles conhecidos como S&OP (Sales and Operational Planning), aliados os comportamentos adotados pelos colaboradores, membros da organização responsáveis por definir e implementar estratégias e operacionalizar atividades no sentido de definir demanda, buscar incremento de sua acurácia quanto aos resultados reais obtidos, aumento da eficiência com a redução de perdas ocasionadas por expiração do prazo de validade e elevação do nível de serviço quanto ao fornecimento de produtos e satisfação dos clientes.

Foram associadas as experiências vividas e relatadas pelos níveis estratégicos (Diretores e Gerentes) e táticos (Coordenadores de área, analistas, assessores) das empresas.

Tomou-se ainda como base a fundamentação teórica os conceitos utilizados em administração geral e de produção, pública e privada, gestão de compras, estoques e logística e planejamento e controle de produção – PCP.

#### 4) Análise da Situação-Problema e propostas de inovação e recomendações.

Independente dos processos burocráticos seguidos pelas instituições públicas que visam assegurar lisura, transparência e até mesmo ética que assegurem os melhores resultados a bem do serviço público e preservando a gestão dos recursos públicos e oferecendo os benefícios previstos na Constituição Brasileira, o objetivo deste estudo é analisar os problemas envolvidos nesta relação pública – privada de aquisição e fornecimento de medicamentos seguindo normas específicas para este fim, preservando dessa maneira, a qualidade de produtos e serviços ao cidadão.

Os processos de compras de produtos farmacêuticos seguem modelos licitatórios, pregão, oferta de preços ou outro e nestes, volumes são estimados com a sinalização de,



conforme legislação, acréscimo de até 25% nos volumes inicialmente previstos mantendo-se as mesmas condições financeiras contratadas (*Lei N° 8.666, de 21 de Junho de 1993* (1993) e Cardoso, 2010).

Entretanto estes volumes não são definidos por uma média aritmética simples, ou seja, ao sinalizar a intenção em adquirir um valor “X” por um período de 12 meses, este valor não será dividido simplesmente por 12. O volume mensal a ser adquirido levará em consideração as necessidades mensais em decorrência da procura ou o número de pacientes que necessitem adquirir e utilizar determinado produto em determinado período.

Nestes termos, os responsáveis pela formação de demanda deverão considerar os volumes mensais do mercado privado mais um volume estimado da demanda do mercado público. Em ambos os mercados encontram-se os mesmos elementos. A diferença é que nos canais privados pode ocorrer uma negociação entre as partes que possibilite definir com melhor qualidade o volume a ser produzido, vendido, armazenado e distribuído, podendo ou não impactar em uma variação de níveis de estoque, o que não ocorre nas entidades públicas, onde não ocorre formação de estoques de segurança ou armazenagem em seus armazéns para longos períodos.

Neste cenário deve-se considerar apenas o volume a ser previsto, na formação da demanda, para atender ao mercado público, onde se inicia o conflito desse estudo.

As empresas em seus planos anuais de negócio tendem a definir um volume mensal médio de produção e venda e podem incorrer no risco de realizarem uma determinada previsão de demanda e o resultado real ao final de um mês corrente, ficar muito distante desta previsão para mais ou para menos.

Para exemplificar esta situação, em um determinado período anterior a 2006, a empresa que produzia e distribuía insulinas - Alpha, consistentemente apresentava diferimento ou *stock out* deste item pois apresentava uma previsão de demanda mensal de aproximadamente 25.000 unidades do produto e vendas reais superiores a 50.000 unidades mensais em média. Por outro lado, diante deste cenário, passou-se a assumir que os volumes mensais previstos deveriam passar a ser ao menos de 60.000 unidades. Após esta mudança na previsão de demanda e em função de mudanças econômicas, os volumes previstos nos editais e processos licitatórios foram reduzidos ou não garantidos e as vendas reais passaram para em média 30.000 unidades mês.

Dentre diversas variáveis que influenciam o processo de aquisição se destacam:

1 – O número ou volume determinado em contrato e assumido como previsão de demanda mensal e a possibilidade de sua alteração pelo canal governo a qualquer momento e sem prévio aviso;

2 – A diferença entre o volume assumido como previsão de demanda e informado nos planos de negócio da empresa e compartilhados com as sedes destas empresas ou casa matriz;

3 – A instabilidade no fornecimento de um produto importado que segue um ritual processual para sua importação, análise, aprovação e transporte realizados pela Anvisa e Receita Federal, processos estes morosos;

4 – Formas de assegurar o atendimento de premissas básicas como um período de validade mínimo, em torno de 92% de seu total como válido, a ser entregue aos órgãos públicos em função de variações de volume e alterações de prazos processuais.

A análise das variáveis que influenciam o processo de compras de fármacos pelo setor público é fundamental para se obter êxito no fornecimento ao canal público e reduzir conflitos internos da organização.

Iniciando pela formação da demanda, sabemos que ao menos uma parte já é previamente assumida – o volume do mercado privado. Este deveria ser então o mínimo volume a ser considerado. A outra parte deste volume deve ser analisado iniciando-se pelo histórico dos últimos 12 a 24 meses e analisar as possíveis variações econômicas e políticas. Dentre elas podemos destacar: sinais de recessão nos mercados locais ou internacionais, períodos de campanhas eleitorais, campanhas promocionais do ministério da saúde ou da própria empresa, políticas de preços e seus reajustes, políticas internas da empresa fornecedora para a concessão de descontos, novos concorrentes ou entrantes e muitos outros mais.

Outra variável do processo refere-se as previsões assumidas nos planos de negócio e informadas a sedes das empresas. Estes números serão analisados pela alta gestão das empresas e esta reportará aos conselhos de administração e ao mercado em geral, as perspectivas de vendas e lucros da organização. Entretanto, estas instâncias não conhecem ou dominam todas as variáveis bem como as realidades e políticas praticadas em todos os países onde a organização atua e comercializa seus produtos.

Com isso, qualquer variação irá impactar para mais ou para menos estes volumes impactando para mais ou para menos os resultados inicialmente apontados.

Mas uma venda superior ao previsto não deveria ser encarada com um problema para a figura da propriedade na Teoria da Agência. Isso seria uma verdade se todas as condições para a produção desta variação estivesse devidamente prevista e assegurada. Aqui se faz referência a capacidade de produção, equipamentos, pessoal, materiais e insumos, recursos para o investimento inicial, dentre outros.

Invariavelmente surgiam os questionamentos relacionados sobretudo a volumes de vendas abaixo das previsões. Por quê isso ocorreu? Quando o volume será então adquirido? Como a operação local, a afiliada prevê que irá recuperar suas vendas e ao menos atingir suas metas? Por quê isso não foi previsto no momento da elaboração do plano de negócios anual?

Infelizmente não existem respostas adequadas para estas perguntas. E se houvessem não existiriam variações entre a previsão de demanda e a venda real.

Um outro comportamento que se observava naquele momento era a ideia de que não se deve sinalizar todo o potencial de vendas pois se isso fosse feito e a venda real não acontecesse, as questões e necessidade de explicações seriam muitas. Era melhor sinalizar um volume menor e realizar um resultado maior dando a sinalização de superação e consequentemente razões para reconhecimento e elogios, inclusive com a possibilidade de ganhos maiores em função de prêmios.

Também era muito comum neste período aspectos da individualidade, distanciamento ou até mesmo isolamento das áreas que deveriam trabalhar em conjunto. A área ou departamento de vendas é responsável por vendas e não por produzir, responsabilidade esta da equipe de produção. A área de produção tinha prazos e processos a serem seguidos e que não podem ser alterados rápida e drasticamente, principalmente em se tratando de medicamentos. Popularmente diziam: “Aqui não é padaria que libera uma fornada de pão a cada hora”.

O setor de compras não podia alterar seus fornecedores sem que os mesmos estivessem devidamente certificados, condição mínima para assegurar um padrão de qualidade, farmacodinâmico e farmacocinético.

A área de finanças necessitava ajustar suas previsões de caixa, investimentos e recursos financeiros para assegurar a devida rentabilidade na operação do negócio.

Estes e outros impactos eram exercidos em todo o processo dando a clara visão da necessidade ou ausência de um processo de comunicação e compartilhamento de informações e responsabilidades dentro da organização.

## O processo de Sales and Operational Planning - S&OP

Com a instalação do processo de S&OP as áreas passaram a expor não só suas necessidades mas também suas razões para não apresentarem comportamentos compartilhados quanto a responsabilidade, participação e preocupação com o processo como um todo.

Também era claro que aos menos alguns membros não tinham a clara ideia sobre as etapas e implicações de suas atitudes sobre o processo como um todo. Como suas atitudes e comportamentos impactavam os demais e como os comportamentos e atitudes dos outros – indivíduos e áreas – impactavam os seus resultados.

### Vencendo as Barreiras

A cada sessão mensal de S&OP os processos foram se ajustando e todo o grupo passou a ter noção da cadeia de suprimentos como um todo (Novaes, 2004).

É verdade que muitos questionamentos, por desconhecimento de processos e normas, surgiram. As equipes de Marketing e Vendas desejando solucionar ou ver os resultados práticos sobre suas intenções, faziam questionamentos sobre os processos de importação e desembaraço, questões regulatórias, etapas de produção e avaliação de lotes para aprovação de qualidade, dentre outras atividades.

Por sua vez as áreas de suporte a marketing e vendas – produção, importação, finanças, regulatório – tinham suas dúvidas e questionamentos relacionados a volumes, prazos, emissão de pedidos ou empenhos públicos, frequência, dentre outros.

Como, se ao conquistarmos êxito em um processo licitatório, o governo não realiza a colocação de ordens de compra em volumes e prazos constantes que permitam um melhor planejamento de produção, importação, desembaraço, e outros mais. Também não entendiam porque se assumiam números de vendas baseados em suposições ou expectativas que, invariavelmente aconteciam, sempre extrapolando limites destas variações aceitáveis para um mercado cuja demanda não se altera drasticamente e em curto espaço de tempo.

Importante ressaltar que estamos aqui nos referindo a patologias estáveis e que estas variações podem sim acontecer sobretudo em momentos de epidemia, endemias ou outras variações na qualidade de vida da população que fogem do controle e previsões rotineiras.

Voltando a falar especificamente destas questões associadas a demanda de insulinas e a queixa inicialmente apresentada pelo gestor da área, todo o grupo passou a trabalhar mais proximamente o modelo de *forecasting* de um grupo de insulinas de maior volume e cujas variações eram mais significativas.

Ao ser questionado sobre a variação existente foi dado o seguinte exemplo:

Analisando os resultados de vendas dos últimos 12 a 18 meses nota-se um comportamento médio em torno de 60.000 frascos vendidos ao mês.

$$\text{Vendas médias} = \frac{\text{Soma das Vendas mensais dos últimos 12 meses}}{12}$$

12

Excluindo-se momentos de pico ou vales, constatou-se que realmente esta média era condizente.

Em seguida passou-se a analisar os processos licitatórios ganhos, ganhos e não empenhados, por região do país, os históricos de vendas e pagamentos, vendas federais, estaduais ou até mesmo, em menor volume, as municipais ou autarquias.

Após estas análises um outro simples questionamento foi feito: Qual o mínimo e o máximo a ser vendido em um mês em média? O volume mínimo apurado foi de 0 (zero) unidades e o máximo era de 100.000 (cem mil unidades), números estes considerados os de pior e melhor cenário.

Comparando estes volumes com a média mensal apurada anteriormente e o comportamento de compra do canal governo definiu-se que uma média ideal seria de 60% do volume máximo em um melhor cenário e passou-se a adicionar este número a demanda real do mercado privado.

Após a definição deste volume e sua reflexão no sistema de planejamento da empresa, sua replicação para fornecedores e áreas internas, passou-se a monitorar a acurácia mensal destas previsões e novos ajustes foram realizados, utilizando-se até mesmo um certo grau de tentativa e erro, mas apoiada em análises estatísticas e históricas de vendas, até que fixou-se em um volume médio de vendas como *forecast* variando entre 55.000 e 60.000 unidades mês o que antes variava entre 20.000 e 80.000 unidades.

Com estes novos números refletidos no sistema e assumindo também momentos de sazonalidade devidamente previstos, pode-se realizar planejamentos que contribuíram para comportamentos mais adequados das áreas de produção, importação, análise de qualidade, negociações.

Desde então não se observaram mais problemas de suprimento ou mais precisamente, de desabastecimento em função de um processo de definição de *forecasting* pobre e inadequado.

As equipes de vendas passaram a trabalhar com números mais confiáveis, estáveis e até mesmo confortáveis para seu planejamento melhorando inclusive sua visibilidade e confiança por parte das estruturas internacionais. Isso não quer dizer que desafios visando um aumento da demanda ou das vendas mensais não pudessem ser lançados.

Entretanto, até que estes resultados passassem a demonstrar-se seguros e certos, não eram incorporados as previsões.

Outros comportamentos notados neste processo sob a ótica de marketing e vendas foram: maior previsibilidade quanto a ganhos relacionamentos a bônus sobre as vendas; clareza sobre *upsides*, *downsides* e números reais de previsão de vendas.

Informações eram transmitidas mais frequentemente, pois passou-se a ter alinhamentos ao menos mensais entre as áreas de planejamento de demanda, marketing e vendas.

Por outro lado, as áreas de suporte passaram a dimensionar melhor suas importações, produções e priorização de análises e liberações de lotes para vendas. Passaram a realizar semanalmente ou a qualquer momento que se fizesse necessário, alinhamentos sobre quais as prioridades a serem dadas nestas etapas fortalecendo ainda mais os conceitos de *tradeoff*.

A área de planejamento de demanda ou *forecasting* passou a monitorar ao menos semanalmente e em alguns casos diariamente os resultados de vendas, liberação de lotes, previsão de importação e recebimento de pedidos, ajustes de volumes e datas.

Outra barreira importante transposta neste processo foi a questão de definição de lotes, datas de validade e outras características que, em função das incertezas não se podiam negociar pelo risco de aumentar ainda mais os desvios e maior ruptura dos processos.

Com a estabilidade dos processos acima relatados e análises mais profundas sobre os SOQ (*Standard Order Quantity*) ou também conhecidos como MOQ ou outras siglas, os *Lead Times* - tempos de processos das etapas de planejamento e suprimentos envolvidos neste processo -, *Shelf of life* - Prazo de validade de um determinado lote desde a sua produção, chegada ao estoque e tempo restante até a sua expiração, dentre outros parâmetros, passou-se a considerar as necessidades de ajuste nos tamanhos de lote, prazos para produção, desembaraço e liberação, dentre outros.

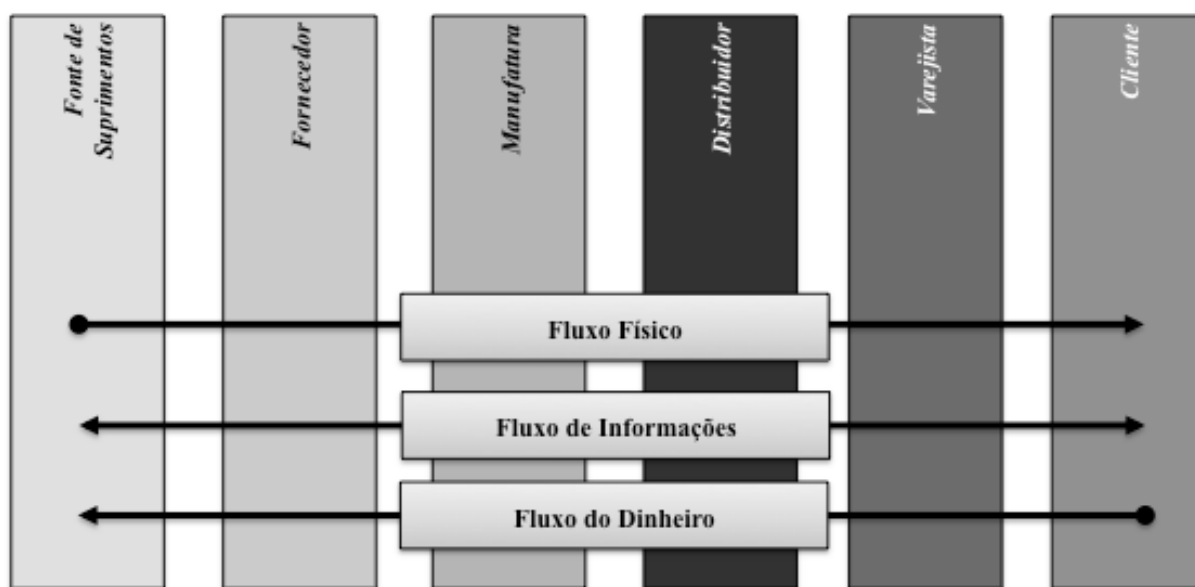
Aqui passou-se a ter novas oportunidades de negociação e não de conflito entre as áreas que possuem ou necessitam das informações para seu planejamento e tomada de decisão.

Diante das novas necessidades e cenários ajustados a realidade do negócio, passamos a negociar com fornecedores prazos e processos que permitissem uma melhora nas condições de atendimento da afiliada quanto a suprimento.

Os SOQ – tamanhos de lotes produzidos – foram ajustados às necessidades. Procurou-se priorizar os lotes quando estes apresentavam lotes com menores prazos de validade ou priorizar o atendimento com lotes de maior validade atendendo as necessidades dos clientes.

Já o controle de qualidade passou a se comunicar com maior frequência com a área de planejamento buscando dar prioridade a liberação de lotes mais críticos sob o ponto de vista de suprimentos, preocupado com o nível de atendimento dos clientes, e ganhando tempo para avaliar outros com mais calma e atendendo a prazos mais confortáveis, com menor pressão (Wallace, 2001 e 2005).

Tudo contribuindo para uma harmonia entre as áreas e processos na cadeia de suprimentos (Figura 1).



**Figura 1.** – Fluxos da Cadeia de Suprimentos.

Fonte: Kaminski, 2010. Alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos. [www.cdl-canoas.com.br](http://www.cdl-canoas.com.br). Acesso em 21/11/2010.

### Hipóteses e Propostas

A principal hipótese a ser respondida é: O alinhamento entre as áreas com a frequente troca de informações sobre previsão de demanda, prazos de fornecimento e produção, pode contribuir para o aumento da eficiência da organização e reduzir os riscos de suprimento que impactam a satisfação do cliente?

Como a organização que pretende ofertar seus produtos ao canal governo pode se beneficiar com a implementação da Governança Corporativa voltada ao gerenciamento da cadeia de suprimentos e definição de demandas para o canal público?

Dentre as propostas disponíveis e em conformidade com as estratégias elaboradas pela matriz das organizações implementou-se o processo de S&OP (*Sales and Operational Planning*) que dentre diversas atividades, consistiu em reuniões de pré S&OP e S&OP,

mensais para discussão de previsões de demanda, posição de estoques – acabados, em trânsito, em produção, validade dos estoques existentes e riscos de perda por validade ou expiração do seu prazo de validade, nível de serviço oferecido e projetos ou perspectivas futuras de vendas (Ballou, 2001 e Kaminski, 2010).

Há ainda a análise do possível impacto de normas, procedimentos e até mesmo alterações de legislação implementadas por órgãos governamentais sobre a formação desta demanda, condições de suprimento e até mesmo recursos para aquisição de produtos devidamente licitados ou cujo preço tenha sido registrado, ou seja, políticas públicas de saúde definidas e implementadas sobretudo pelos governos Federal, Estaduais e até mesmo Municipais.

Outra proposta implementada foi assegurar que apenas uma previsão de demanda passasse a ser considerada dentro da organização e que nesta fossem consideradas as previsões mais realistas e sempre comparadas às vendas reais ocorridas em períodos anteriores e com características semelhantes.

Também se propôs que as áreas, independente da ocorrência das reuniões citadas acima, os representantes de cada departamento funcional mantivesse um canal aberto e permanente para a troca das informações e tomada de decisão operacionais sempre buscando a tomada de decisão voltada a assegurar um nível de serviço e consequente satisfação de clientes previamente definidos.

## **5) Contribuição Tecnológica e Social – Conclusão**

Este estudo não tem por perspectiva assegurar que todas as lacunas e informações tenham sido preenchidas e que não sejam mais necessárias novas pesquisas e investigações que elevem, como resultado, a novas e mais eficazes contribuições às organizações, a sociedade e na formação de novos pesquisadores contribuintes da academia.

Até o momento de sua confecção as ações implementadas proporcionaram consequências relevantes em três vértices principais.

Sob o ponto de vista da organização podemos destacar:

A – As organizações passaram a reduzir os níveis de conflitos internos entre os departamentos. E isso pode ser comprovado pela redução ou até mesmo eliminação das queixas de desabastecimento sob a perspectiva das equipes de vendas e melhor fluxo do processo de produção com a redução de retrabalho, perdas e até mesmo horas extras. As diversas áreas que se interligam, direta ou indiretamente, passaram a compreender os



processos e as necessidades de cada área contribuindo para uma adequação das informações e prazos.

B – Também as organizações puderam comprovar a redução de perdas de produto em função da expiração de sua validade. Outro resultado experimentado pelas organizações com a implementação se deu através da adequação do lotes de produtos produzidos ou importados, assim como a necessidade de compra de insumos para a produção destes produtos. Esta economia ou maximização dos recursos foi da ordem de aproximadamente US\$ 400.000 (quatrocentos mil dólares) em um período de 24 meses.

C – Finalmente, sob a ótica da organização, podemos assegurar que passou a obter maior retorno de seu investimento e de suas ações neste mercado competitivo na medida que obteve a redução dos pedidos não atendidos nos prazos definidos bem como a relação com os clientes.

Pode-se inferir que este resultado contribui para o aumento de sua credibilidade junto a sociedade assegurando o suprimento de produtos de vital importância aos pacientes e a população em geral.

Um segundo vértice está associado a sociedade ou mais precisamente a população e os pacientes que dependem de insulinas para seu tratamento e qualidade de vida.

O Diabetes é uma doença caracterizada pela deficiência do organismo em produzir insulina responsável pela absorção de glicose pelas células. Na ausência de insulina produzida endogenamente pelo pâncreas, o consumo de açúcar ou alimentos que são convertidos em açúcar se eleva no organismo podendo, com o passar do tempo, causar lesões e, em casos extremos, causar até a morte.

Por isso os pacientes portadores de diabetes necessitam fazer uso diários e as vezes por diversas vezes ao dia, de doses de insulina exógena para suprir a necessidade do organismo.

A partir do momento que a população encontra dificuldades em encontrar e adquirir, mesmo que gratuitamente a insulina necessária para seu tratamento, passar a ser um grupo exposto e refém deste produto.

Com a eliminação dos problemas de desabastecimento associados ao fornecimento pela indústria produtora deste importante medicamento a sociedade passa a se beneficiar e, se extrapolarmos este pensamento, a organização contribui até mesmo para a economia dos órgãos públicos que terão ou poderão ter reduzidos seus custos ou gastos com tratamentos substitutivos a este produto.

Finalmente, uma terceira vertente de contribuição deste processo está relacionado a economia em geral, mantendo as atividades de produção, compra, distribuição e

comercialização deste produto. Também acredita-se que estas conclusões e a valorização dos processos de Governança Corporativa voltados a Cadeia de Suprimentos venham a contribuir com os profissionais, no seu desenvolvimento pessoal e profissional, e o crescimento e desenvolvimento das organizações que decidirem implementar estas políticas e seus processos.

Mas, como dito acima, este trabalho não tem a pretensão de responder a todas as perguntas. Espera-se que, a partir deste material, os pesquisadores e a academia encontrem oportunidades de ampliar este trabalho, expandido para outros seguimentos estes processos, mas também identifiquem novas pesquisas que venham a responder ou oferecer propostas de evolução da Governança Corporativa.

## **6) Bibliografia**

Ballou, Ronald R. H. (2001). Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

Bittencourt, N. G. (2007). Administração pública. Disponível em: <http://www.juspodivm.com.br>. Acesso em 30/11/2010.

Cardoso, C. E. A. (2010). A regra do processo de licitação na administração pública. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 13/09/2010.

Fisher, M. L., Hammond, J. H., Obermeyer, W. R., Raman, A. (1994). Making Supply Meet Demand in an Uncertain World. Harvard Business Review, Reprint 94302.

Kaminski, L. A. (2010). Alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos. Disponível em: [www.cdl-canoas.com.br](http://www.cdl-canoas.com.br). Acesso em 21/11/2010.

Eisenhardt, K. M. (1989). Stanford University, Agency Teory – An Assessment and Review, ACADEMY MANAGEMENT REVIEW, 32(3), p.543-576.

Saito, R., Silveira, A. D. M. (2008). Governança Corporativa: Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 48, n. 2, abr-jun 2008.

Ortolani, L. F. B. (2001). Logística, Gestão de Estoques e Sistemas de Informação: instrumentos imprescindíveis para eficiência. Disponível em: <http://www.batebyte.pr.gov.br>. Acesso em: 14/11/2010.

Mello, G. R. (2006). Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo.

Novaes, A. G. (2004). Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Editora Campus.

*LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993, Institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências.*

Wallace, T. F. (2001). Planejamento de Vendas e Operações – S&OP – guia prático. São Paulo: IMAN.

Wallace, T. F., Stahl, R. A. (2005). Sales & Operations Planning: the next generation. T. F. Wallace & Co.

IMS Health, <http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth>.

Close-Up International <http://www.close-upinternational.com/>