

Gestão de Compras e Estoque na Farmácia Profarma

Autor: **Paulo Eduardo S. de Melo**
Maria Valéria Pereira de Araújo

Resumo

Este artigo apresenta as estratégias utilizadas para a gestão de compras e estoques na Farmácia Profarma, Localizada em Apodi-RN. O segmento de farmácias é pulverizado e a atuação por meio de ações coletivas, propicia o aumento de competitividade e o desenvolvimento de canais de negociação com fornecedores. A metodologia aplicada foi o estudo de caso, com a coleta de dados por meio de dados documentais e observação do pesquisador.

O artigo revela a constituição do mix de produtos da farmácia: medicamentos, perfumaria e linha OTC. Apresenta os indicadores de desempenho utilizados para a gestão do estoque, as estratégias de negociação e o impacto no armazenamento, bem como, o modelo decisório de compra e as características do pagamento e entrega dos produtos.

Apresenta-se ainda, as funcionalidades do sistema integrado de gestão no controle de 2120 itens ativos. Portanto, com a apreciação deste artigo é possível identificar ações específicas que podem ser aplicadas em farmácias de mesmo porte, para fomentar o desenvolvimento de ações estratégicas nas áreas de compras e estoque.

Palavras-chave: Farmácia Profarma, Compras, Estoque.

Abstract

This article presents the strategies used to manage purchasing and inventory in Profarma Pharmacy, located in Apodi-RN. The pharmacy segment is sprayed and performance through collective action, promotes the increase of competitiveness and the development of channels of negotiation with suppliers. The methodology was applied to the case study, with the collection of data through observation and documentary data from the researcher.

The article reveals the formation of the product mix of pharmacy: medicines, cosmetics and OTC line. Presents the performance indicators used for inventory management, trading strategies and the impact on storage as well as the purchasing decision model and the characteristics of the payment and delivery of products.

It presents also the functionality of the integrated management system in the control of 2120 active items. Therefore, with the appreciation of this article can identify specific actions that can be applied in pharmacies of the same size, to foster the development of strategic actions in the areas of purchasing and inventory.

Keywords: Profarma Pharmacy, Purchasing, Inventory.

1. Introdução

No Brasil há cerca de 300 indústrias de medicamentos, sendo que as dez maiores controlam mais de 40% do mercado. Na ponta da comercialização, atuam mais de 450 distribuidores, 60 mil farmácias e drogarias e perto de 180 mil médicos. De forma geral, o setor apresenta elevada sofisticação tecnológica e é intensivo em capital, gerando poucos empregos na etapa de produção (laboratórios), embora empregue um maior número nas etapas anterior e posterior à produção, ou seja, na comercialização (IPECE, 2005 apud MOORI, 2005).

Uma forte tendência do varejo vem sendo verificada no setor de farmácias e drogarias no Brasil: o aumento do mix de produtos oferecidos aos clientes. Com um mercado de R\$ 1,2 Bilhão em 2012, o setor de não-medicamentos (perfumaria e acessórios) cresce a cada ano. As drogarias devem se adequar a esta tendência modernizando o layout e dando prioridade máxima para o auto-serviço.

Segundo Hospitalar (2004), as farmácias devem usar o espaço de circulação de mercadoria para expor perfumaria, acessórios e produtos OTC (medicamentos que podem ser comercializados sem a necessidade de prescrição médica) produtos comprados por impulso.

No segmento de distribuição de medicamentos, os fornecedores são os próprios laboratórios que produzem e entregam aos distribuidores em cada estado”, segundo Ricarte, Sales e Caminha (2004). Os membros do canal de distribuição, em geral, possuem algum tipo de sistema que permita a troca de informações com fornecedores, predominando a Internet como meio para esta integração.

O varejo ocupa uma importância cada vez maior na economia, com faturamento anual de R\$ 100 bilhões, respondendo por mais de 10% do PIB do país (Parente, 2000). Em geral, nas farmácias de pequeno porte, o proprietário da farmácia atende os clientes, realiza a solicitação de compras, os pagamentos e contratações, bem como, define a comunicação de sua loja com o mercado. Nas Grandes Redes, o varejo farmacêutico exigiu maior profissionalização e divisão de tarefas e responsabilidades. Portanto, atualmente, realizar uma compra para a farmácia envolve um processo

complexo que é apoiado por meio de sistemas de informação que auxiliam no Gerenciamento dos Estoques. Desta forma, a definição do pedido no balcão com o apoio do representante da distribuidora deixou de ser uma realidade para as empresas que buscam crescer no setor. O objetivo deste artigo contempla a apresentação Análise dos processos de compras e gerenciamento de estoques em uma Farmácia de pequeno porte, Localizada em Apodi-RN.

Este estudo é relevante para o setor, por apresentar as estratégias adotadas no processo decisório de compras e estoques. Apresenta-se como oportuno, porque as Farmácias de pequeno porte devem se profissionalizar cada vez mais, evitando assim, novos entrantes, falhas de Abastecimento e Compras desnecessárias. O artigo é dividido em cinco seções: a introdução, em seguida, um embasamento teórico referente a compras e gestão de de estoques; a terceira esclarece sobre a metodologia utilizada; a quarta expressa a análise dos resultados; e a quinta apresenta as conclusões da pesquisa e as propostas para o desenvolvimento de melhorias no ambiente de Farmácias de Pequeno Porte.

2. Revisão bibliográfica

2.1 Compras

O processo de compra compreende o claro conhecimento do produto a ser adquirido, com as especificações básicas necessárias e a variação de quantidade permitida. A partir destas informações, inicia-se a definição dos parâmetros para a negociação. Para Kotabe e Helsen (2000), o modelo de compra consiste em três estágios que apresentam diretrizes para a decisão. O primeiro estágio consiste na necessidade de reconhecimento e formulação do problema e envolve os fatores que motivam a ação. O segundo estágio corresponde à procura, ou seja, a identificação das características do país, do fornecedor e de outras informações relevantes para a tomada de decisão. O terceiro estágio contempla a escolha que é procedida a partir das alternativas remanescentes, que são avaliadas para a tomada de decisão.

O processo de compra organizacional consiste no processo de decisão para estabelecer “a necessidade de comprar produtos e serviços e então identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”, segundo Kotler (2000: 234). O processo de compra consiste em oito estágios, denominados de fases da compra, que são retratados no Quadro 1.

Ao efetuar uma compra, esta pode estar inserida em uma das três classes de compra. Quando o produto ou serviço a ser adquirido confere a algo novo, ainda não adquirido pela empresa, este se caracteriza como nova tarefa e tende a exigir mais tempo do comprador. No entanto, quando o comprador apresenta uma recompra simples, esta apresenta menos fases de compra e, portanto, apresenta maior agilidade no processo. A classe intermediária é a recompra modificada que consiste na compra do produto ou serviço com algumas alterações na transação comercial.

Quadro 1: Os estágios do comportamento de compra em relação as principais situações de compra.

Comportamento de Compra Organizacional		Classes de compra		
		Nova tarefa	Recompra modificada	Recompra simples
Fases de compra	Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
	Descrição da necessidade geral	Sim	Talvez	Não
	Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
	Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
	Solicitação de proposta	Sim	Talvez	Não
	Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
	Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
	Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: Kotler (2000:225)

Uma vez definido o mix de produtos, as empresas varejistas desenvolvem atividades direcionadas para garantir o abastecimento adequado dos produtos para seus clientes. Nesse processo, os gestores de compras procuram equilibrar dois objetivos conflitantes, minimizar o investimento em estoque, e por outro, minimizar o índice de faltas. Parente (2000) afirma que os estoques absorvem enormes volumes de recursos e consiste no maior

investimento no ativo de empresas, e, por outro, as compras representam a maior conta de despesas do varejista.

Em acordo com essa afirmativa Levy e Weltz (2000) cita que, o gerenciamento de mercadoria é o processo por meio do qual um varejista tenta oferecer a quantidade certa da mercadoria certa, no lugar certo e na hora certa enquanto corresponde às metas financeiras da empresa. Portanto Levy e Weltz (2000) afirmam que se o processo de compras não for organizado de uma forma sistemática e ordenado, resultará em caos, e Parente (2000), reafirma dizendo que a administração das compras e a gestão dos estoques constituem em setor vital para as empresas varejistas. Dado a importância de ter um processo de compra organizado, Levy e Weltz (2000) afirmam que seria impossível manter o processo de compras retilíneo sem agrupar os itens em categorias, em geral, uma categoria é um sortimento de itens que o cliente visualiza como substitutos aceitáveis uns dos outros.

Segundo Levy e Weltz (2000), um processo comercial pode ser muito ineficiente para os varejistas que não adotam o gerenciamento de categorias e também é mais difícil identificar a fonte de um problema e resolvê-lo sem gerenciamento de categoria. Para Parente (2000) um componente fundamental na definição das quantidades a serem compradas são as previsões de venda. O autor também afirma que as previsões de vendas podem ser desenvolvidas no nível total da empresa, ou para lojas, ou departamentos, categorias e até mesmo para produtos específicos. As previsões de venda no geral iniciam-se nos níveis mais agregados (nível empresa e período anual) para depois serem detalhadas nos níveis mais específicos (como categoria) e para períodos menores (ex: mês ou dia).

3.2. Controle de Estoque

O controle de estoques tem o objetivo de minimizar o capital total investido em estoques. Para tanto, faz-se necessário que as políticas de estoque sejam adequadamente definidas pela empresa determinando qual o tempo de entrega dos produtos ao cliente; até que nível deverá flutuar os estoques para atender uma alta ou baixa das vendas ou uma alteração de

consumo; e definição da rotatividade de estoques. Portanto, os problemas de dimensionamento de estoque residem na relação entre capital investido, disponibilidade de estoques, custos incorridos, e demanda (DIAS, 1995).

No intuito de minimizar os custos, Ballou (1993) expressa que as empresas estabelecem uma política de tamanho mínimo de pedido para tentar atingir algumas economias de escala em transporte e atendimento, pois esta política ainda permite a redução do número de pedidos necessários para um dado volume de negócios. Por meio de uma eficiente administração da armazenagem, Veríssimo e Musetti (2003) consideram que é possível: “a redução de estoques, a otimização da movimentação e da utilização do armazém, o atendimento rápido ao cliente e à linha produtiva, a redução do índice de material obsoleto, precisão e acuracidade das informações”. Com estas possibilidades ocorrem: a diminuição dos custos, a melhoria da integração do processo de armazenagem com os demais processos da organização e a melhoria do atendimento ao cliente. Para Simchi-Levi et al. (2003) as empresas têm necessidade de manter estoque porque precisam proteger-se contra mudanças inesperadas e situações de incertezas. Os autores consideram dois aspectos importantes no gerenciamento de estoque: 1) previsão de demanda; 2) cálculo das quantidades de pedidos de reposição de estoques.

Ballou (1993) considera motivos para a empresa manter estoques: a proteção de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento; a proteção contra aumento de preços; a permissão de economias de escala nas compras e no transporte; e a segurança contra contingências. Segundo Slack et al. (1996), estoque é a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação, sendo utilizado para descrever qualquer recurso armazenado. O estoque é criado para compensar diferenças de ritmo entre fornecimento e demanda. Entre os tipos de estoque, observam-se quatro, sendo eles:

- Estoque isolador, ou também chamado de estoque de segurança. O propósito deste estoque é compensar as incertezas inerentes a fornecimento e demanda. Este nível mínimo de estoque existe para cobrir a possibilidade da demanda vir a ser maior do que a esperada durante o tempo gasto na entrega dos bens.

- Estoque de ciclo, este tipo de estoque ocorre porque um ou mais estágios na operação não podem fornecer todos os itens que produzem simultaneamente.
- Estoque de antecipação é utilizado para compensar diferenças de ritmo de fornecimento e demanda. Comumente usado quando as flutuações de demanda são significativas, mas relativamente previsíveis.
- Estoques no canal (de distribuição), este tipo de estoque existe porque o material não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda. As decisões de estoque baseiam-se nas questões que facilitam as decisões dos gerentes no dia-a-dia. Este procedimento envolve as atividades desde a chegada do produto, incluindo operações de armazenamento, emissão de pedidos, envio de mercadorias e controle da movimentação. Para Slack et al. (1996), no gerenciamento do sistema de estoques, os gerentes estão envolvidos em três principais tipos de decisões, sendo eles: 1) quanto pedir (cada vez que um pedido de abastecimento é colocado, de que tamanho ele deve ser ?); 2) quando pedir (em que momento ou nível de estoque, o pedido de reabastecimento deve ser colocado ?); 3) como controlar o sistema? (que procedimentos e rotinas devem ser implantados para ajudar a tomar estas decisões).

A determinação de quando pedir mais produtos para o estoque utiliza frequentemente a Curva Dente de Serra com o estoque mínimo, expressa por Slack et al. (1996) e Dias (1995). Com o uso desta curva, é possível identificar quando deve ser feito o pedido, considerando o tempo de reposição e a quantidade média de venda do produto dentro de um determinado período de tempo. Considera-se que o estoque mínimo é importante para que a empresa possa atender a todas as solicitações de produtos feitos pelos clientes; pois se for solicitado um produto à distribuidora e esta não o conter no estoque, o cliente imediatamente se dirigirá a outra distribuidora para solicitar o produto, que o fará a entrega de imediato. Ballou (1993) enfoca que a quantidade a ser comprada também sofre influência da demanda, que pode ser permanente, sazonal, irregular, em declínio e derivada. A operação de arranjo físico é de grande importância para a agilidade da empresa em suas atividades.

Os cuidados a serem tomados para a movimentação do estoque levam em consideração a natureza do material movimentado (características físicas e químicas) e as características de volume e variedade de uma operação, segundo Slack et al. (1996) e Dias (1995). A decisão sobre qual arranjo específico escolher é influenciada por um entendimento correto das vantagens e desvantagens de cada tipo. Para Slack et al. (1996), o arranjo físico pode ser estruturado em: 1) Posicional (preocupa-se com a localização física dos recursos transformadores, conhecidos como centros de recursos); 2) Por processo (projetada por uma combinação de intuição, bom senso, processos de tentativa e erro aplicados sistematicamente); 3) Celular (representa um compromisso entre a flexibilidade do arranjo físico por processo e a simplicidade do arranjo físico por produto); e 4) Por produto (arranjar os recursos assimilando as necessidades de processamento do produto ou serviço produzido).

Para a armazenagem das mercadorias utiliza-se, na maioria das vezes, a separação por estantes identificadas por letras, com prateleiras que também devem ser identificadas por letras, e escaninhos (intervalo entre a coluna da estante e a prateleira) que devem ser identificados por número, Dias (1995). Este autor apresenta dois critérios de localização de material: 1) sistema de estocagem fixo (define-se que apenas um tipo de material pode ser estocado em um determinado local); 2) sistema de estocagem livre (não existem locais fixos de armazenagem, a não ser para produtos de estocagem especial). Segundo Dias (1995), a classificação dos produtos no depósito consiste em ordenar o produto segundo critérios adotados, agrupando-o de acordo com a semelhança, sem, contudo, causar confusão ou dispersão no espaço e alteração na qualidade. Os sistemas de codificação mais comumente utilizados são: alfabético, alfanumérico, e numérico.

4. Metodologia

O estudo de caso contemplou o método exploratório e descritivo. Esta escolha fundamentou-se no interesse em ter um maior foco na compreensão dos fatos (Lazzarini, 1995). Para Martins e Lintz (2000) “o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela

análise e pela avaliação quantitativa”. No entanto, não são permitidas generalizações, segundo Yin (2001). Os dados foram coletados por meio de dados documentais e observação do pesquisador, com a “atenção cuidadosa à conceitualização do estudo e à forma pela qual os dados são coletados, analisados, e interpretados, e à forma na qual as descobertas são apresentadas” (Merriam, 1998, p. 200).

5. Análise dos resultados

A Farmácia Profarma foi fundada em 01 de Janeiro de 2011. Possui Apenas 1 unidade, porém, 2.120 itens ativos de compra, ou seja, SKU's. Pela diversidade do mix de produtos oferecidos pela Profarma e pelas características legais reservadas ao setor farmacêutico, os principais fornecedores são analisados em duas categorias:

1) Medicamentos – As negociações são realizadas por meio de distribuidoras, tais como: Nazaria Unifarma e Panarello. Apesar de a empresa firmar acordos especiais com alguns laboratórios, ela sempre inclui a distribuidora no ciclo do pedido, por solicitação dos laboratórios. Desta forma, a empresa não compra diretamente do laboratório.

2) Perfumaria – A empresa utiliza dois canais, 1) a de compra direta dos fabricantes (Wella, Procter, L'oreal, Jonhson & Jonhson, Bozzano, Unillever); e 2) compra com grandes atacadistas (Martins, Casa Norte, Riograndense e Iskisita Atacado). A palavra-chave na compra de perfumaria é (cotação), tudo que se compra é por uma série de processos de cotação de preço tanto na indústria quando nos atacadistas. Contudo, por vezes, comprar direto da fábrica não é sinônimo de melhor preço, pois muitas vezes os atacadistas tem preço menor que o próprio fabricante. A empresa identifica a presença de produtos sazonais, sendo estes apresentados em medicamentos e perfumaria. Os principais medicamentos sazonais contemplam: xaropes, descongestionantes, antigripais, pastinhas, antibióticos. Estes apresentam grande aumento do consumo em virtude da chegada do inverno. Entre os itens

de perfumaria, um produto que demonstra grande variação são os bloqueadores solares no verão, por exemplo.

O departamento de medicamentos tem como seções (famílias)/linhas (subgrupos) os: medicamentos tarjados e controlados que requerem atendimento personalizado, e entre estes são destacados os genéricos; OTC e específicos gerais (energizantes, pastilhas, xaropes, descongestionantes, colutórios, antiácidos e hepáticos, laxantes e antiflatulência, antiarréicos, vasculares e parasitídeos); oftálmicos; medicamentos OTC-gaveteiro; fitoterápicos e homeopáticos; primeiro socorros (ataduras, algodão, compressas e gases, curativos, esparadrapos, emplastros, protetores corporais, líquidos, antisépticos e desinfetantes; testes e aparelhos de saúde (testes glicemia, gravidez, termômetros, inaladores, vaporizadores, monitores cardíacos, esterilizadores e balanças); produtos para diabéticos (aparelhos e produtos especiais); acessórios para saúde (abaixador de língua, cortador de comprimidos, agulhas, seringas, garrotes, bolsas térmicas, coletores papagaio e comadre, duchas higiênicas, tensores, cintas meias cirúrgicas, cintas, joalherias, luvas cirúrgicas, dilatador nasal, protetor ocular, limpador de língua); varejinho. O departamento de perfumarias contempla 23 seções:

1. sabonete (líquidos, sólidos, de luxo, populares, acessórios para banho, sais e espumas para banho, óleos para banho);

2. higiene oral (escovas dentais, antisépticos, fixadores, fios e fitas dentais, cremes dentais, acessórios para higiene bucal, produtos para aparelho dental);

3. higiene e cuidados dos cabelos (shampoos comuns, medicinais e anticaspa, condicionadores nacionais, cremes pós shampoo-nacionais, fixadores-gel e spray, tônicos e loções, alisantes – óleos, cremes e henes, tratamentos);

4. higiene e cuidado dos cabelos linha afro; higiene e cuidados dos cabelos – linha

anticaspa; tinturas para cabelos (por fabricante ou linha);

5. descolorantes – pós, cremes e líquidos; acessórios para cabelos e bolsa (escovas, pentes, espelhos, prendedores, pincéis, grampos, toucas,

acessórios Prada – ou outros por fornecedor, necessities, estojos, secadores de cabelo, pranchas, modeladores);

6. infantil-fraldas (por linha de produto);

7. infantil-higiene (colônias, sabonetes, cremes, loções e óleos, protetor solar, loções antimosquitos, cremes para assaduras e talcos, produtos para dentição, escovas dentais, antisépticos, cremes dentais, shampoos e condicionadores, lenços umedecidos e refil);

8. infantil-acessórios (escovas para dentes, colher, correntes, esponjas para banho, fitas e alfinetes para fraldas, mordedores e chocalhos, kits e conjuntos, chupetas e bicos, portas chupetas, mamadeiras, escova para mamadeiras, porta chupetas, copos infantis, medidores, pratos infantis, protetores para seios);

9. higiene descartável (absorvente interno, absorvente externo, fralda adulto, calça plástica adulto, lenços-caixa e bolso, toalhas umedecidas, hastes flexíveis, algodão bolas, algodão zig-zag);

10. desodorantes (aerosol, roll-on, creme, stick, spray);

11. protetores para a pele (protetor solar, bloqueador solar, bronzeadores, autobronzeadores, repelentes);

12. beleza (estojos para presente);

13. beleza-rostto (cremes e loções especiais, cremes e loções, sabonetes faciais, gel facial, fluídos);

14. beleza-mãos e pés (cremes e loções mãos, cremes e loções pés, esmaltes e bases-Colorama-ou outros fornecedores, alicates, tesouras e cortadores, acessórios, lixas e pedras, removedores de esmalte);

15. beleza-corpo (loções para o corpo, loções especiais para o corpo, leites hidratantes, cremes e óleos para o corpo);

16. beleza-depilatórios (cremes e líquidos depilatórios, ceras, folhas e lixas, loções pós-depilação);

17. beleza-tratamento de pele (cremes para limpeza da pele, hidratantes, tônicos, adstringentes, esfoliantes, emulsão, tratamentos especiais anti-rugas, manchas);

18. beleza-dermocosméticos (Vichy, geral, solares dermocosméticos);

19. beleza-maquagem (por fornecedor, popular: bases, lápis labial, protetor labial, batom e brilhos, lápis para os olhos, acessórios: pinças, pincéis, aplicadores);

20. beleza-perfumes/talcos (perfumes luxo, águas de colônia, colônias desodorantes, perfumes populares, talcos);

21. artigos masculinos (aparelhos para barbear-descartáveis e carga, cremes, gel e espumas para barbear, loções após barba, pincéis);

22. artigos pédicos (calicidas, antimicóticos, desodorantes pédicos, talcos pédicos);

23. acessórios masculinos e femininos (preservativos, lubrificantes íntimos, desodorantes íntimos, sexway, vaselina, vasigil).

Outros departamentos menos expressivos são conveniências (alimentos – leites e suplementos, infantis, naturais e complementos alimentares, bomboniére, biscoitos e salgadinhos, águas, refrigerantes e sucos, sorvetes, utilidades (geral: pilhas, chips de celular e baterias).

A respeito dos indicadores de desempenho do estoque, verificou-se que a empresa utiliza a curva ABC e o gerenciamento de estoques é impactado pela posição do produto analisada pelo sistema de informação da Profarma. Os índices mostram que 60% do faturamento são representados pelos produtos que estão classificados como produtos de maior giro, ou seja, categoria A. Percebe-se que 35% do faturamento são representados pelos produtos que apresentam giro intermediário, ou seja, categoria B. Os demais representam 5% do faturamento e são denominados C. Outro indicador utilizado para mensurar o desempenho do estoque são as previsões de venda.

A Profarma tem como política não utilizar estoque de segurança. O estoque básico é utilizado para os produtos caracterizados na curva ABC, como C e D. Eles são repostos quando obtém-se o ponto mínimo do estoque. Mas, alguns produtos da categoria A e B, são repostos imediatamente após a comercialização. Desta forma, ao vender três unidades do produto A, a Rede repõe imediatamente a mesma quantidade, principalmente para medicamentos. A empresa contempla ainda as categorias L e N que envolvem respectivamente os produtos de giro abaixo da classificação C e D; que apresentam descontinuidade ou ínfimo giro.

5.1 Processo de Compra

Para o desenvolvimento do processo de compra, é feito o levantamento no sistema de informação empresarial, verificando os estoques a serem repostos. Ao emitir o relatório, o comprador também recebe analisa a previsão de vendas. As vendas são projetadas conforme a demanda, levando em consideração a sazonalidade de determinados produtos, mediante as classes de categorias dentro do mix medicamentos éticos, genéricos, perfumaria e produtos promocionais. Para tomar a decisão de compra, é feita uma análise do público-alvo em relação aos produtos a serem direcionados. Um outro fator a ser analisado é o layout da loja, para serem enviados produtos na quantidade que permita uma boa apresentação do produto na prateleira.

Sobre a análise do relatório do sistema, os produtos de giro A e B recebem maior atenção na análise do relatório. Os produtos C e D são demonstrados no relatório apenas quando se mostra necessária a aquisição do mesmo pelo estoque básico registrado no sistema. O comprador afirma que a compra pode ser feita de forma incorreta, caso o sistema não corresponda ao estoque real da loja. Pois, desta forma, ocorrerá erro de quantidade no estoque e a previsão de compra estará deturpada. Observou-se que a Profarma não apresenta limitações na efetividade dos registros no estoque, haja vista, comprometimento da gerência e dos vendedores na atualização constante do estoque.

O gerente de loja emite diariamente um relatório que registra a “perda de vendas”, ou seja, são apresentados os produtos que foram consultados por clientes em potencial e não foram adquiridos por estarem escassos no estoque. O relatório contempla as informações: código do produto, descrição, categoria do produto, estoque básico – demanda atual no sistema Trade, estoque atual, quantidade perdida, sugestão por parte do gerente do estoque básico - demanda. Em relação à “perda de vendas” é dada uma maior atenção para a curva ABC, principalmente para produtos que tem giro A, B. Os produtos que estiverem mais vezes aparecendo nas faltas podem ter suas demandas ajustadas. Pelo relatório de “perda de vendas”, são informados os produtos procurados que não fazem parte do mix atual da empresa. Os novos produtos são analisados para verificar qual a viabilidade da introdução deste no mix da

loja, considerando o seu custo, preços praticados pela concorrência e ao desempenho de vendas no mercado. Após a identificação dos produtos é procedida a análise do fornecedor, que podem ser atacadistas ou fabricantes, a depender da análise das melhores condições: preço por meio da cotação, do prazo, da disponibilidade imediata do produto no estoque para atender o pedido, e tempo de entrega. A análise de desempenho é feita principalmente na parte de perfumaria. Para tanto, analisa-se o quanto girou o estoque no período, o ciclo de vida do produto, e a variação da demanda. Observa-se, contudo, que a negociação com os fornecedores de perfumaria recebe impactos de negociações de linhas de produtos patrocinados para divulgação, ou seja, produtos que oferecem incentivos para comunicação no informativo promocional da empresa.

O contato com os fornecedores ocorre por meio de visitas dos representantes diretamente na loja, telefone e/ou Internet. Uma das formas de interação com os fornecedores é o pedido eletrônico de medicamentos. As visitas dos representantes envolvem a divulgação de produtos e demonstração da aderência destes ao mercado, e ainda, os acordos de bonificação, ou seja, de incentivos de venda do laboratório para os vendedores. A emissão do pedido ocorre por parte do comprador que ao definir a decisão de compra, o faz diretamente com o representante, por meio do pedido eletrônico, do envio de fax ou por telefone. Os medicamentos são solicitados e entregues no mesmo endereço. Ao ser dada a entrada dos produtos no sistema, gera-se automaticamente um relatório, onde o estoque que encontrava-se negativo, passa a ficar positivo de acordo com o estoque mínimo.

Os principais fornecedores se localizam no estado do RN, porém, existem outros situados na região Sul e Sudeste. Para uma empresa ser fornecedora da Profarma, analisa-se preço praticado, estoque disponível, abrangência do mix de produtos, prazos de entrega, prazo para pagamento de acordo com os demais concorrentes desse fornecedor, e prioritariamente idoneidade no mercado. Para a entrega dos produtos, o prazo é de um dia no máximo, exceto, os pedidos realizados aos sábados, domingos e feriados, onde a entrega pode demorar até 72 horas para ser entregue. Os prazos de pagamento oferecidos pelos distribuidores e fabricantes tanto de medicamento quanto de perfumaria, variam de 15 dias a 90 dias, podendo ter caso de um

prazo maior quando houver alguma negociação especial. Os produtos para fins de compra são organizados através da demanda. Para analisar os fatores externos e internos que irão influenciar a Profarma no período que sucede a compra, o comprador analisa: curva ABC, giro de estoque, disponibilidade de produto por classe, disponibilidade de produto por departamento, disponibilidade de produto por categoria, sazonalidade, disposição do produto de acordo com o layout, produto de oferta, margem de lucratividade por produto. A decisão por introduzir um novo produto ocorre por meio da indicação dos representantes do fornecedor. Mas, a tendência é terceirizar esse serviço para uma empresa que possa avaliar o desempenho do novo produto no mercado por meio de pesquisa de marketing, tanto com o público-alvo da Profarma, quanto com o concorrente. Esta tendência visa minimizar as falhas já existentes, que ocorreram por introduzir um novo produto por influência do representante, principalmente de perfumaria.

5.2 Controle de Estoque

O estoque dos medicamentos é separado do estoque da perfumaria, portanto, apesar de ambos estarem sendo comercializados no mesmo ponto de venda, eles apresentam características distintas de compra e armazenamento. O gerente de loja, afirma que quando os produtos são retirados, estes são computados como saída do produto no sistema de gestão. No entanto, é feita uma auditoria de contagem de produtos para comparar o estoque real com o estoque computado no sistema de gestão. Esta conferência ocorre de 90 em 90 dias, e identifica um pequeno número de produtos que estão registrados, mas já foram vendidos. Estas variações ocorrem devido ao registro errôneo dos produtos no sistema, e ainda, pelo registro de vendas que pode ser computado em um diferente código de SKU. O tipo de estoque, segundo definição de Slack et al. (1996), da Profarma é o estoque de antecipação, que é utilizado para compensar diferenças de ritmo entre fornecimento e demanda. Com relação à quantidade mínima no estoque, não existe uma quantidade mínima de produto no estoque, conforme recomenda a Curva Dente de Serra, expressa por Slack et al.(1996) e Dias (1995). O gerente de loja afirma que por vezes, o produto acaba e não existem pedidos para este, sendo preciso

esperar a entrega pelo fornecedor. Percebe-se que esta atitude é arriscada e possibilita a insatisfação de clientes que podem realizar um pedido e não o obterem. Diante da concorrência do setor, o cliente dirige-se a outro ponto de varejo que tem o produto e fica insatisfeito com a Profarma por não ter o produto.

No setor farmacêutico, os medicamentos apresentam variações da demanda. Considerando as demandas apresentadas por Ballou (1993), estas podem ser: permanentes (medicamentos de uso contínuo, por exemplo: insulina); irregulares (medicamentos de procura espontânea, ou seja, que não necessitam de prescrição médica); sazonais (medicamentos que variam de acordo com a variação da temperatura, por exemplo, pois as pessoas são mais propensas a terem resfriados e doenças pulmonares nestas épocas); em declínio (medicamentos que perderam a patente e atualmente possuem vários concorrentes com preços inferiores); e derivada (por exemplo, medicamentos para tratar os sintomas da dengue, pois só são consumidos porque existe a epidemia). A empresa não possui um Centro de Distribuição. O arranjo físico dos produtos no varejo contemplam as prateleiras expostas ao cliente e um pequeno espaço de depósito. Este, não apresenta uma organização definida, no entanto, assemelha-se mais aos critérios de localização por produto apresentado Slack et al. (1996). Os produtos são organizados por departamentos, categorias e subcategorias e são dispostos na loja. O departamento de perfumaria é o que contempla uma participação maior no estoque interno da loja, estes são organizados de forma próxima a organização da loja para facilitar a assimilação da localização dos produtos.

Segundo o gerente de loja, os remédios controlados são alocados em local reservado, em uma parte do varejo que está sempre fechada e é controlada pela farmacêutica, com o registro no livro de receitas. E ainda, existem os medicamentos que precisam de refrigeração, estes ficam em uma geladeira com temperatura controlada pela farmacêutica. Diante desta descrição, percebe-se que o sistema de estocagem é fixo a partir da definição de Dias (1995). Contudo, as pontas de gôndola variam quinzenalmente ou mensalmente de acordo com os informativos promocionais e negociações com fornecedores e fabricantes. O controle da validade dos medicamentos é feito pelo lote de entrada. Ao ser questionado sobre o controle de validade dos

medicamentos, o gerente da loja afirmou tem estes dados no computador, sendo todo o controle feito à partir da entrada dos produtos. Os vendedores são responsáveis pela limpeza de cada sub-categoria e acompanha a validade dos produtos semanalmente. Como forma de prevenir a perda de medicamentos, quando chega mercadoria nova, coloca-a atrás da mercadoria já armazenada. As orientações transmitidas aos funcionários é de que em todos os departamentos devem existir controles que permitam acompanhar perdas; produtos novos e promoções. Para tanto, são identificados os produtos vencidos, excluídos do estoque, separados para trocas, e que estão como queima de estoque, além dos novos no mix e em teste. Quando o medicamento está pra vencer a validade, normalmente de 30 a 60 dias antes, o medicamento é retirado da gôndola e separado em local apropriado para futura incineração. Em alguns casos, quando existe uma negociação específica com o fabricante, ele recolhe o medicamento e transforma o valor do produto em crédito para a empresa.

6. Conclusão

Este artigo contemplou a análise do gerenciamento de estoques da farmácia Profarma , localizada na região oeste do estado do RN. Com o desenvolvimento do trabalho foi possível identificar que a farmácia atua com produtos de medicamentos e perfumaria, totalizando 2.120 itens ativos, e o controle de estoque é gerenciado por um sistema integrado. O processo de compra aproximou-se do modelo de oito estágios apresentado por Kotler (2000): 1) o reconhecimento do problema ocorre por meio do levantamento de dados no sistema; 2) a descrição da necessidade geral é verificada por meio dos indicadores e são definidas as ordens de prioridade dos produtos; 3) a especificação do produto é feita por meio de códigos das distribuidoras, 4) os fornecedores são pré-cadastrados e o primeiro contato é feito em sua maioria pessoalmente; 5) a solicitação da proposta é feita por telefone, portal eletrônico na internet, e fax; 6) a seleção do fornecedor é procedida após a fase de cotação que envolve ainda os aspectos promocionais (apoio ao informativo semanal, ações de merchandising) e os descontos progressivos; 7) a especificação do pedido de rotina ocorre com o envio de fax, solicitação no

portal eletrônico na internet e pelas visitas dos representantes das distribuidoras; 8) após a entrega dos produtos e alocação dos mesmos na loja, é feita a revisão de desempenho que influenciará nas próximas compras. A partir da descrição da gestão de estoques, pode-se perceber que esta deve desenvolver uma revisão de seus indicadores para que possa atuar no varejo com um menor número de unidades de produtos, uma vez que a reposição pelos fornecedores é ágil. A Profarma efetua o controle de estoques por meio de indicadores de desempenho e utiliza a curva ABC para análise. O estoque de segurança não é contemplado. Sobre o estoque básico, percebeu-se que os produtos caracterizados na curva ABC como nível A e B são repostos a partir do alcance do ponto mínimo.

A Profarma não possui um centro de distribuição, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, e portanto, efetua as compras para serem entregues diretamente na loja. Percebeu-se ainda uma pequena falha nas entradas e saídas de dados no sistema, onde, ao registrar uma mercadoria de forma inadequada, com um código trocado, a loja fica impossibilitada de confiar nos indicadores para a análise do mix de produtos. A carência de registros adequados na saída da mercadoria é outra falha que pode resultar em desconforto para o funcionário que efetuou o registro da forma inadequada e para o cliente, que adquiriu um produto com o código de registro trocado. A partir do estudo de caso, foi possível identificar a necessidade de serem otimizadas ações referentes ao controle de estoque. Para tanto, recomenda-se ter maior rigor no registro do produto para que este não gere informações falhas na hora da compra.

É importante para a empresa, atuar por meio treinamento com os vendedores para que os mesmos possam registrar adequadamente a saída do produto, evitando a grande diferença apurada nos balanços de contagem de estoque. Quanto ao gerenciamento de vencidos ou próximos a vencer, estes são controlados diariamente pela Gerência e vendedores. Desta forma, com o planejamento adequado é possível a realização de promoções e a comercialização dos medicamentos a vencer, bem como, a retirada dos vencidos da loja, evitando assim, transtornos com a vigilância sanitária. A partir das considerações apresentadas, recomenda-se algumas ações a serem

adotadas pela Profarma, a fim de aprimorar os procedimentos adotados. Estas ações são apresentadas a seguir, em forma de tópicos.

- Realizar contagens dos estoques com maior frequência, principalmente para os principais fabricantes. Para tanto, recomenda-se ter um prazo de contagem dos estoques máximos de 45 em 45 dias, levando em consideração que a primeira contagem seria no começo do mês e a próxima seria no meio do outro mês.
- Capacitar e Treinar os vendedores quanto a gestão de estoque.
- Desenvolver curva ABC por departamento para acompanhar quais departamentos estão com grande representatividade nas vendas, e verificar o que não apresentam um bom desempenho.
- Aperfeiçoar o canal reverso quanto a devolução de produtos de perfumaria, inserindo este assunto na pauta de negociação com os fornecedores para que exista uma proposta de canal reverso eficiente em relação ao tempo, para evitar perdas de produtos por vencimento ou pequenos defeitos.
- Fazer uma avaliação mais eficiente para a introdução de novos produtos. Para tanto, recomenda-se analisar: divulgação do produto na mídia, e ações de merchandising do novo produto pelo fabricante, condições desse produto no concorrente, e prazo de devolução caso o produto não tenha um bom desempenho de venda.

A partir da análise da empresa, foi possível identificar que esta desenvolve ações específicas que podem ser aplicadas em farmácias de igual porte, para fomentar o desenvolvimento de ações estratégicas nas áreas de compras e estoque. Com o desenvolvimento do estudo de caso observou-se o processo de compras e o gerenciamento de estoques da farmácia Profarma, localizada em Apodi, região oeste do Estado do RN. Percebeu-se que grande parte do mix de produtos diz respeito a perfumaria, produtos OTC e acessórios

que são utilizados para explorar o espaço de circulação e induz a compra por impulso, conforme considerações da Hospitalar (2004).

Para estudos futuros, pretende-se desenvolver a análise em outra farmácia da região, e analisar quais as principais vantagens competitivas de cada empresa para a gestão de compras e controle de estoques. Após o desenvolvimento destes estudos, pretende-se desenvolver um instrumento de coleta de dados que proporcione o desenvolvimento de uma pesquisa survey a ser aplicada em outras farmácias da região, e futuramente em farmácias de todo o estado..

Bibliografia

- BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisa de Survey. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999.
- BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. Compras: princípios e administração. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo, Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Tradução de Elias Pereira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais. Edição Compacta. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- HOSPITALAR. Farmácias investem e crescem com setor de não medicamentos. 19 setembro 2004. Disponível em: <<http://www.hospitalar.com/noticias/not1715.html>>. Acessado em: 03 Janeiro 2013.
- PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. Administração de marketing global. Traduzido por Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10 ed. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MAGALHÃES, Luís Carlos G. de; LEAL, João Carvalho; SAFATLE, Leandro Pinheiro; AUREA, Adriana Pacheco; TOMICH, Frederico Andrade; SILVEIRA, Fernando Gaiger; BARBOSA, Luiz Coimbra; CASTRO, Bruno Ribeiro de. Estratégias empresariais de crescimento na indústria farmacêutica brasileira: investimentos, fusões e aquisições, 1988-2002. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/2003/td_0995.pdf. Acessado em: 03 Janeiro 2013.
- MARTINS, G. A; LINTZ, A. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOORI, Roberto Giro; POPADIUK, Silvio; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CARUSO, Cláudio Rogério Washizo. Alinhamento da Cadeia de Suprimentos entre a Indústria de Medicamentos e as Farmácias e Drogarias sob a Perspectiva das Dimensões da Informação. Anais Eletrônicos. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação. Brasília: Enanpad: 2005.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. Cadeia de suprimentos: projeto e gestão. Tradução: Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1996.
- TRIVIÑOS, A.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1994.

VERÍSSIMO, Nádia; MUSETTI, Marcel Andreotti. A tecnologia de informação na gestão de armazenagem.

Anais eletrônicos do XXIII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 1994.