

REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS DO RIO GRANDE DO SUL UTILIZANDO A FERRAMENTA 5W2H

Paula Bianchin Mezzalira*

Airton Monza da Silveira**

Resumo: O setor farmacêutico no Brasil tem ganhado cada vez mais destaque pelo acentuado crescimento e representação na economia brasileira. As distribuidoras de medicamentos, sejam multímarcas ou exclusivas de algum laboratório, são o principal meio de comunicação entre as fábricas e as farmácias comerciais. Com o avanço da economia, as pequenas empresas estão crescendo e isso demanda adaptações de processos, principalmente no setor de estoque. O presente trabalho tem por objetivo reestruturar os processos do estoque de uma distribuidora de medicamentos da capital do Rio Grande do Sul, com foco na redução de perdas internas de medicamentos. A ferramenta utilizada foi o 5W2H, o qual, através de sete questionamentos, visa determinar as atividades que necessitam de melhorias. Os resultados observados foram a redução gradual das avarias internas, bem como o aumento na detecção das avarias das cargas oriundas da fábrica.

Palavras-chave: Avarias. Planos de ação. 5W2H. Distribuidora de medicamentos. Estoque.

1 INTRODUÇÃO

Os medicamentos passam por muitos processos antes de chegarem às mãos dos pacientes. As distribuidoras fazem o contato entre a indústria e os consumidores, de modo que o foco principal do trabalho realizado por essas empresas do mercado farmacêutico está fortemente relacionado à lucratividade que podem obter através da mediação de processos de distribuição, garantindo o acesso aos seus clientes.

A necessidade de respostas rápidas às demandas de vendas de distribuidoras exige estrutura e organização apropriadas, dotadas de funcionários

* Acadêmica da Faculdade de Farmácia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: paulabianchin@hotmail.com

** Professor Orientador da Faculdade de Farmácia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: airton.silveira@puccs.br

responsáveis pelo recebimento, separação, armazenamento e faturamento. Portanto, os colaboradores devem ser qualificados para trabalhar de forma rápida e integrada, garantindo que os produtos sejam entregues corretamente em seu destino final, dentro do prazo solicitado e sem que sua integridade física e química seja comprometida.

Mañas (1999) diz ser necessário que as atividades das empresas tenham foco principal nos clientes, já que eles são os responsáveis por trazer os principais resultados financeiros. Um dos parâmetros para que os processos possam ser modificados e melhorados trata-se do conhecimento que os gestores possuem de todos os processos realizados pela empresa. Não se consegue melhorar o desconhecido. Por este motivo, Mañas (1999) menciona a importância de que, dentro de suas funções, funcionários e gestores se integrem e conheçam de forma aprofundada os processos que fazem parte da organização de suas funções específicas.

Segundo Lerner (1991), as melhorias das empresas somente se concretizam se os funcionários compreenderem e planejarem para cumprir da melhor forma suas tarefas de curto, médio e longo prazo. Os funcionários precisam entender o motivo de desempenhar cada tarefa, qual a sua importância e como elas beneficiam a produtividade. Também devem compreender a razão de realizar bem o seu trabalho, sabendo das possíveis consequências de um trabalho mal feito.

Gil (2001) ressalta que treinamentos são meios de desenvolver competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas e inovadoras, contribuindo dessa forma com a organização e o bom funcionamento do fluxo de trabalho de cada empresa. Os treinamentos devem proporcionar aos funcionários a capacidade de modificar seus hábitos antigos, desenvolver novas atitudes e aprimorar seus conhecimentos, tornando-os melhores nos papéis que desempenham.

As ferramentas de gestão são, para as empresas, uma forma de controlar os resultados obtidos com os processos adotados no dia a dia. Elas fornecem informações que vão influenciar diretamente nos métodos de crescimento organizacional (FREITAS E MELO, 2013). Existem muitas ferramentas com esta finalidade, dentre elas estão: 5S, Ciclo PDCA, 5W2H, Balanced Scorecard, KAIZEN, Fluxograma, entre outros.

O Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), por exemplo, auxilia as empresas a solucionar os problemas de uma forma organizada. Ele tem se mostrado muito

eficaz e pode ser usado em qualquer tipo de processo, de forma a simplificar a visualização das medidas a serem adotadas (SEBRAE, 2014). Complementando o PDCA, outra ferramenta foi desenvolvida para melhorar o planejamento de processos, o 5W2H (*What, Who, Why, Where, When, How, How much*) (SILVA et al, 2013).

Conforme Silva et al (2013), o 5W2H foi criado por profissionais japoneses da indústria automobilística como uma ferramenta auxiliar na fase de planejamento empresarial. Meira (2003) define o 5W2H como uma forte ferramenta para colocar em prática os planos de ação através de perguntas capazes de definir claramente as atividades desenvolvidas no processo que se deseja melhorar. O principal objetivo da ferramenta 5W2H é responder sete questões capazes de trazer melhorias a um processo.

O aumento na demanda de empresas exige uma adaptação dos processos organizacionais na área de produção. Através do crescimento da empresa, faz-se necessária uma abordagem na sistemática dos processos relacionados ao estoque e expedição, para que, desta forma, a qualidade do serviço seja mantida, e os clientes continuem obtendo o mesmo padrão de recebimento anterior. Para Wood Jr. (2002), ocorreu um aumento na atenção das organizações com os processos de mudança. O autor ainda ressalta que, para aprender algo novo, é preciso se desapegar dos velhos costumes, e que a atitude é a maior aliada da mudança.

Neste trabalho se pretende avaliar o efeito de diversas ações de gestão em uma distribuidora de produtos farmacêuticos, exclusiva de um laboratório, que está no mercado há 15 anos. A empresa obteve um aumento de aproximadamente 60 % em relação ao ano de 2012, sendo necessárias adequações de espaço e divisões das atividades desempenhadas por seus funcionários para que a mesma se mantenha competitiva no mercado. A empresa segue as normas de distribuição de produtos farmacêuticos contidas na Portaria nº 802 de 1998, dispondo de farmacêutico responsável e de todas as adequações nela exigidas (BRASIL, 1998).

Segundo a Resolução nº 365 de 2 de outubro de 2001, do Conselho Federal de Farmácia, é tarefa do farmacêutico responsável técnico a organização dos produtos do estoque desde o recebimento até as boas condições de armazenamento e manuseio. Ele também deve garantir que as transportadoras contratadas tenham seus veículos adaptados para assegurar a qualidade, segurança e eficácia dos medicamentos, bem como a verificação diária da

temperatura e umidade do estoque da distribuidora (CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA, 2001).

Na empresa analisada, o setor do estoque conta com sete funcionários e até então não havia nenhuma distribuição de funções. Assim, cada funcionário executava funções de sua preferência, sem se responsabilizar por nenhum processo. As únicas formas de motivação para o aprimoramento da produção eram através de prêmios dados por pontualidade e por inexistência de erros na separação dos materiais.

A informatização da área de estoque foi feita em abril de 2013, de forma que a conferência dos produtos e a identificação de pedidos finalizados eram atividades realizadas manualmente antes dessa data. A partir do sistema informatizado, ocorreram mudanças nos procedimentos, como a implementação de leitores de código de barras e impressora de etiquetas, o que exigiu alterações nos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e na qualificação da equipe. Além disso, ocorreram também alterações físicas na área de estoque, como a mudança de *pallets* de madeira por *pallets* de plástico.

Desde 2012, o setor de estoque não recebia treinamentos, e nesse período a equipe foi renovada, ou seja, nenhum funcionário atual havia recebido uma boa qualificação. Por esses motivos, a geração de avarias internas de medicamentos na empresa teve um aumento significativo, sendo contabilizado mais de quinze mil reais de perdas no período de abril a dezembro de 2013. Os POPs estavam defasados, sendo necessária adequação dos mesmos às mudanças ocorridas na área de estoque.

As perdas internas representam as mercadorias "mortas" no estoque, que são produtos danificados e sem condições de comercialização. O estoque possui uma área separada para armazenamento das avarias, mas esse espaço já estava insuficiente para guardar um volume tão grande de avarias.

A gestão de estoque é vista como um processo em que seja planejado, implantado e controlado de maneira eficaz o armazenamento dos produtos no espaço que existe, para garantir a qualidade da mercadoria e a satisfação do cliente (BOWERSOX, 2007; NOVAES, 2007).

O estoque é dividido em duas áreas chamadas de estoque grosso e estoque fino. A área do estoque fino, mais conhecida como área de expedição, é onde ocorre a separação dos medicamentos vendidos. Neste local, os volumes recebidos das

fábricas são abertos, permitindo a separação unitária dos produtos (SAFATLE e PINHEIRO, 2011). A área do estoque grosso conta com maior espaço físico, pois nela são armazenadas as caixas lacradas.

Na chegada dos caminhões, a conferência e relação de avarias eram feitas somente pelos funcionários do estoque. Sem as devidas orientações, destacavam-se apenas avarias mais grosseiras, como caixas muito amassadas e/ou rasgadas. Os volumes envolvidos por plástico filme não eram desembalados, impossibilitando a visualização de caixas danificadas, sendo esse um procedimento que também necessitava de melhorias.

Outro caso que gerava um grande volume de perdas era o recebimento de devoluções de clientes. Nessas situações, os clientes recebem créditos a serem utilizados nas próximas compras. Por conta disso, alguns deles devolvem produtos pouco comercializados em seus estabelecimentos para converter em descontos nas compras futuras. Muitos produtos devolvidos chegavam etiquetados, com prazo de validade curto, ou avariados, e todas essas perdas eram contabilizadas para a empresa.

Da mesma forma, as devoluções vindas diretamente da transportadora acontecem nos casos em que os clientes rejeitam o pedido no momento da entrega e a transportadora devolve para a distribuidora. Em muitos desses momentos, as caixas retornam amassadas, pois as transportadoras não têm o devido cuidado no manuseio e isso gera mais perdas para a distribuidora.

Além da falta de gestão no setor do estoque, a falta de coleta de indicadores de perdas na distribuidora culminou no acúmulo de mercadorias danificadas e sem capacidade de ser comercializada. Pozo (2010) relata que o sistema de informação garante o controle dos resultados obtidos nas empresas. Para o autor, a coleta de informações sobre os processos executados na empresa gera dados para possibilitar uma boa administração e organização do setor.

Diante desse cenário, o objetivo deste trabalho é reestruturar os processos relacionados ao setor do estoque de uma distribuidora de medicamentos localizada na zona norte da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Mais especificamente, pretende-se reduzir as perdas de medicamentos por avarias, otimizar o tempo de trabalho dos funcionários, qualificá-los em suas funções e, com isso, gerar indicadores para controle mensal das perdas gerais da empresa.

2 METODOLOGIA

Na tentativa de padronizar os processos voltados ao estoque, foi utilizada a ferramenta 5W2H e adotadas as ações mostradas a seguir. Esta ferramenta foi escolhida por ser de fácil execução e visualização dos processos que necessitam ser adaptados. A ferramenta garante que não haja dúvidas na execução do plano de ação proposto e nas atividades a serem desenvolvidas por cada colaborador, assim como no objetivo que se busca atingir (LENZI, KIESEL e ZUCCO, 2010).

Conforme o Quadro 1, o modelo 5W2H consiste em um plano de melhorias, para isso, aplicam-se sete perguntas que deverão ser respondidas. Primeiro, deve-se responder o objetivo do plano de ação com a pergunta “**O que?**”, depois, justificar o **porquê** essa tarefa deverá ser melhorada. Então, define-se **onde** a tarefa será realizada, o **prazo** em que ela entrará em ação e **quem** executará a tarefa. Após essas definições, deve-se planejar **como** será o mecanismo incorporado para a tarefa ser efetiva. Por último, definem-se os **gastos** necessários para colocar a tarefa em ação.

	Plano de ação
Pergunta	Descrição
<i>What / O que?</i>	Definir o que será feito.
<i>Why / Por quê?</i>	Descrever o porquê deve-se executar a tarefa.
<i>Where / Onde?</i>	Em que local as tarefas serão realizadas.
<i>When / Quando?</i>	Estabelecer um prazo para execução da tarefa.
<i>Who / Quem?</i>	Descrever quem será responsável pela tarefa.
<i>How / Como?</i>	Qual mecanismo será utilizado para execução.
<i>How Much / Quanto custa?</i>	Definir quais os custos para a execução da tarefa.

Quadro 1 - Modelo de Plano de Ação do 5W2H
Fonte: Adaptado de LENZI, KIEZEL e ZUCCO, 2010.

Neste plano de ação, foram incorporados os seguintes temas: divisão de equipes, conferência de mercadorias, reajuste de premiação, atualização de POPs, treinamentos, inventário de estoque e recebimento de devoluções. Cada tema com suas perguntas e respostas referentes aos seus respectivos métodos de aplicabilidade.

Na delimitação dos processos, primeiramente foram elaboradas as respostas para o 5W2H, organizados os planos de ação e definida a data de implantação.

Depois, iniciou-se a coleta de indicadores de meses anteriores e também conforme os novos indicadores surgiam.

A partir da implantação desse plano, foram coletados indicadores de perdas internas e de avarias oriundas da fábrica para comparar com o período em que não havia controle das ações do estoque. A coleta foi realizada no período de julho a outubro de 2014.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para cada um dos itens constantes no plano de ação, foram obtidos os seguintes resultados:

3.1 INVENTÁRIO DO ESTOQUE

As respostas ao 5W2H referentes ao inventário do estoque estão apresentadas no quadro abaixo:

What / O que?	Organizar o estoque e fazer inventário.
Why / Por quê?	Para ajustar as mercadorias no sistema de acordo com as quantidades encontradas na contagem.
Where / Onde?	Dentro do setor do estoque.
When / Quando?	Agosto/2014.
Who / Quem?	Responsável técnica e equipes do estoque.
How / Como?	Através da contagem individual de todas as mercadorias presentes no estoque e ajuste do sistema.
How much / Quanto custa?	Custos referentes a um dia de horas extras.

Quadro 2 – Plano para organização do estoque e inventário
Fonte: O autor (2014).

Diante dessas repostas, adotado como procedimento semestral, o inventário de estoque visa à adequação da quantidade real de produtos em estoque, com a quantidade indicada pelo sistema informatizado, bem como a concordância dos lotes e a conferência dos prazos de validade dos mesmos. O estoque fino foi organizado em ordem alfabética de medicamentos, de correlatos e de alimentos, cada grupo em um espaço separado. O estoque grosso também teve o mesmo tipo de divisão, exceto os produtos que tem maior comercialização e também produtos pesados, que devem ser armazenados em *pallets* próximos ao chão para evitar quedas e perdas.

Outra medida adotada foi a de implantar na rotina o inventário de três produtos por mês, a fim de manter o controle e a sincronia de estoque real e de sistema e também detectar possíveis desvios da mercadoria. São selecionados três produtos que possuem maior rotatividade no mês para fazer o inventário no mês seguinte.

Com a implantação do inventário de três produtos por mês, foi possível verificar a ocorrência de desvios internos de mercadorias e também controlar de forma efetiva a saída de lotes de acordo com a validade dos produtos, ou seja, os que vencem antes saem antes (FEFO – *first expire, first out*).

3.2 RECEBIMENTO DE DEVOLUÇÕES

Para o recebimento de devoluções, as respostas ao 5W2H são as seguintes:

What / O que?	Padronizar o recebimento de devoluções.
Why / Por quê?	Para reduzir o volume de perdas gerado por transportadoras ou por negligência de clientes.
Where / Onde?	Dentro do setor do estoque.
When / Quando?	A partir de agosto/2014.
Who / Quem?	Responsável técnica e equipes do setor do estoque.
How / Como?	Através da notificação aos clientes e às transportadoras do estado de conservação em que a mercadoria chega à empresa.
How much / Quanto custa?	Não tem custos.

Quadro 3 – Plano para organização do estoque e inventário

Fonte: O autor (2014).

Assim, considerando o grande volume de devoluções, foi criado um procedimento padrão para recebê-las. Quando os clientes desejam devolver produtos por erros de digitação, separação ou acordo comercial é enviado um e-mail responsabilizando-os pela integridade física dos produtos e pela validade dos mesmos. Sendo assim, quando forem identificadas inconformidades como as citadas anteriormente, os produtos não são recebidos pela distribuidora, retornando ao cliente.

Da mesma forma, foi implantado um procedimento para o recebimento de devoluções da transportadora, as quais acontecem após a expedição dos produtos pela distribuidora, e encaminhamento à transportadora para entrega no cliente. Neste caso, o cliente não aceita os produtos, e os mesmos retornam à distribuidora. Quando as transportadoras entregam as devoluções, as caixas são analisadas e é discriminado no termo de recebimento de mercadorias o número de caixas

danificadas, quando houver. Nessas situações, o dano foi provocado pela transportadora e, por isso, o valor referente à avaria é descontado na fatura da mesma.

As perdas relacionadas a devoluções de clientes passaram a ser de responsabilidade do cliente ou das transportadoras. Esta adaptação também tem impacto positivo na redução das perdas internas, pois as avarias detectadas nas devoluções de clientes passaram a retornar para os mesmos, ou serem cobradas das transportadoras.

3.3 DIVISÃO DE EQUIPES

As respostas ao 5W2H para a divisão das equipes são apresentadas como segue:

What / O que?	Definir funções e dividir equipes.
Why / Por quê?	Para estipular tarefas, responsabilidades e promover treinamentos para os funcionários que realizarão funções específicas.
Where / Onde?	No setor de faturamento e estoque da empresa.
When / Quando?	Julho/2014.
Who / Quem?	Sócios da empresa e responsável técnica.
How / Como?	Reunindo a equipe gestora da empresa para atribuir tarefas de acordo com o perfil dos funcionários.
How much / Quanto custa?	Custos relativos a possíveis contratações, caso haja necessidade.

Quadro 4 – Plano para organização do estoque e inventário
Fonte: O autor (2014).

Diante disso, o setor do estoque foi dividido em duas equipes de três colaboradores, nas quais foram atribuídas funções específicas para cada membro das equipes. O sétimo funcionário ficou encarregado de organizar o estoque grosso e repor o estoque fino, pois se enquadrava melhor nessa função.

Dentro das equipes, os funcionários receberam treinamentos para separação, conferência e empacotamento, já que a área de expedição possui duas mesas para realizar essas atividades. O sistema funciona sob a forma de rodízio, é feito um revezamento de funções semanalmente, conforme estipulado pelo gestor do estoque, para evitar erros por repetição.

A divisão de equipes foi de extrema importância para que os colaboradores se aperfeiçoassem dentro das suas funções, permitindo também a identificação e o

rastreamento de possíveis falhas nas funções desempenhadas. Segundo Tachizawa e Scaico (1997), a padronização serve para estabelecer responsabilidades e autoridades, bem como aumentar a produtividade e assegurar a qualidade dos processos.

3.4 ATUALIZAÇÃO DE POPS E TREINAMENTOS

Para a atualização de POPS e treinamentos, as respostas à ferramenta são as seguintes:

What / O que?	Atualizar POPS e qualificar funcionários do setor do estoque.
Why / Por quê?	Para melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido no estoque e reduzir perdas através da qualificação dos profissionais.
Where / Onde?	Dentro do setor do estoque.
When / Quando?	Agosto e setembro/2014.
Who / Quem?	Responsável técnica.
How / Como?	Através da atualização e disponibilização dos POPS e da realização de treinamentos que contemplem as atividades desenvolvidas dentro deste setor.
How much / Quanto custa?	Não tem custos.

Quadro 5 – Plano para organização do estoque e inventário. POPS, Procedimentos Operacionais Padrão.

Fonte: O autor (2014).

Assim, os Procedimentos Operacionais Padrão do setor do estoque foram atualizados de acordo com o novo sistema de separação, conferência, armazenagem, descarga de caminhão e recebimento de devoluções. Uma cópia dos mesmos foi disponibilizada para o setor de estoque, para consultas em caso de dúvidas.

Após a atualização dos POPS, as equipes passaram a receber treinamentos quinzenais. Em cada treinamento, um POP foi trabalhado junto com os funcionários do estoque, sempre ressaltando a importância de cada processo realizado por eles dentro da empresa. Os treinamentos foram referentes aos seguintes POPS: separação de pedidos, recebimento e armazenamento de produtos, instruções para o transporte de produtos farmacêuticos, recebimento de produtos devolvidos, plano de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde e boas práticas de higiene pessoal e conduta.

A confirmação da aquisição de competência resultante do treinamento dos estoquistas é realizada a cada mês, na qual um dos funcionários é escolhido para separar dois pedidos elaborados propositalmente de maneira equivocada sem que os demais sejam informados (quantidade e/ou lote não correspondente ao pedido). Os conferentes são avaliados neste momento pela atenção ao verificar a mercadoria separada.

Oakland e Oakland (1998) citam que um treinamento eficaz deve compreender as habilidades técnicas das funções, a qualidade, a segurança no trabalho, e as regras de convivência e respeito para obter a satisfação dos funcionários. A partir dos treinamentos, foi criado um relacionamento mais direto com eles, permitindo que participassem e demonstrassem suas opiniões e dúvidas.

3.5 PREMIAÇÃO

As ações relacionadas à premiação se basearam nas seguintes respostas obtidas no 5W2H:

What / O que?	Estimular o comprometimento dos estoquistas.
Why / Por quê?	Para reduzir as perdas internas e melhorar o comprometimento dos funcionários em relação à assiduidade e atividades desenvolvidas.
Where / Onde?	Dentro do setor do estoque.
When / Quando?	A partir de agosto/2014.
Who / Quem?	Sócios da empresa e responsável técnica.
How / Como?	Através da observação de pontos frágeis do trabalho das equipes e da premiação de acordo com a adequação do serviço prestado.
How much / Quanto custa?	Custos referentes a prêmios de até R\$ 200,00 por funcionário ao mês.

Quadro 6 – Plano para organização do estoque e inventário
Fonte: O autor (2014).

Dessa maneira, tendo em vista a implantação de um modo de estimular as mudanças e aumentar as responsabilidades dos funcionários da empresa, a premiação foi dividida em quatro itens: pontualidade, limpeza/organização, erros de separação e perdas internas. Cada item possui um valor individual da premiação. Cada meta não atingida implica na perda de parte do prêmio.

A pontualidade é um prêmio individual, a meta estabelecida é de que não atinjam mais de três atrasos ou uma falta sem justificativa por mês. Os erros de separação são contados por equipe, assim, a equipe que não tiver mais de um erro

de separação e conferência no mês, recebe o valor integral do prêmio. Se a equipe tiver dois erros de separação, recebe metade e se tiver mais de três erros, não recebe esse prêmio.

A limpeza e a organização são mensuradas com visitas semanais da responsável técnica no estoque e nos vestiários. Caso seja detectada alguma irregularidade, o setor recebe uma infração. Acumulando três infrações, as equipes perdem o direito ao prêmio.

Foi estipulado que as perdas internas não devem ultrapassar o valor de mil reais, sendo assim, quando é registrado um valor acima do estipulado, as equipes não tem direito a esta parte da premiação.

O prêmio mensal foi uma forma de manter os colaboradores da empresa preocupados com o bom funcionamento dos processos desenvolvidos por eles. O estoque é o setor de produção da distribuidora, dessa forma, os funcionários devem estar cientes das responsabilidades exigidas pela Vigilância Sanitária. A partir da qualificação das equipes, conseguiu-se observar uma melhora na postura e na preocupação dos colaboradores em relação ao desempenho no trabalho.

Sobre as avarias mensais internas, pode-se observar uma redução no valor das perdas a partir do segundo mês de implantação dos planos de ação (FIGURA 1). As equipes atingiram a meta de menos de mil reais de avarias nos meses de setembro e outubro e receberam o prêmio referente a este indicador. O resultado só foi possível avaliar após a rotação do estoque e saída das mercadorias antecedentes à vigência dos novos processos.

Dias (1995) relaciona os problemas envolvidos no estoque das distribuidoras com o capital investido, a disponibilidade no estoque, os custos agregados e a demanda. Desse modo, a geração de demanda aumenta a rotatividade de produtos no estoque, isso pode criar perdas por manuseio inapropriado das embalagens e/ou falta de atenção dos funcionários. Por estes motivos, é necessário fornecer treinamentos aos estoquistas e valorizar o trabalho desenvolvido por eles, de forma que estimule o bom funcionamento dos processos do estoque.

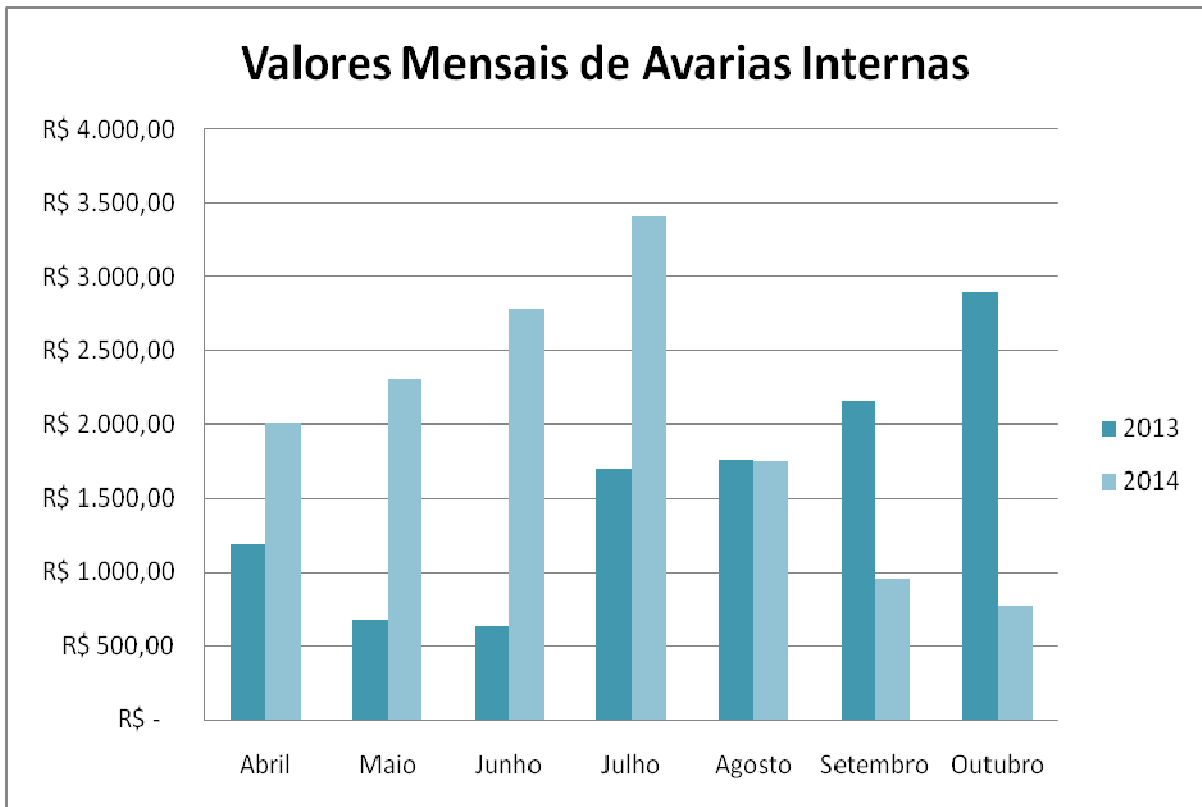


Figura 1 – Histograma representando o valor de avarias geradas no mesmo período de 2013 e 2014.
Fonte: O autor (2014).

3.6 CONFERÊNCIA DE MERCADORIA

As respostas ao 5W2H relacionadas à conferência das mercadorias que nortearam essa atividade estão apresentadas abaixo:

What / O que?	Conferir de maneira efetiva os produtos trazidos pelas transportadoras, oriundos da indústria.
Why / Por quê?	Para identificar as mercadorias avariadas e colocá-las à disposição da indústria para que sejam retiradas do estoque imediatamente.
Where / Onde?	Dentro do setor do estoque.
When / Quando?	A partir de julho/2014.
Who / Quem?	Equipes do estoque e responsável técnica.
How / Como?	Fazendo abertura e conferência de todos os volumes injuriados, ou possivelmente injuriados, trazidos pela transportadora terceirizada da indústria.
How much / Quanto custa?	Não tem custos.

Quadro 7 – Plano para organização do estoque e inventário
Fonte: O autor (2014).

No descarregamento de cargas vindas da fábrica, as equipes passaram a se revezar para fazer a descarga e conferência da mercadoria. Enquanto uma equipe

descarrega o caminhão, o responsável pelo estoque grosso organiza os volumes recebidos em seus respectivos lugares, e a segunda equipe separa os pedidos do dia. Assim, a separação de pedidos não é interrompida, e o estoque grosso se mantém sempre organizado.

A responsável técnica e a equipe de descarga dos caminhões verificam a qualidade da mercadoria desde a remoção do lacre do caminhão até o armazenamento dos volumes no estoque grosso. À medida que os mesmos são recebidos pela distribuidora, é realizada a conferência das condições das embalagens. As caixas danificadas são separadas e o que está avariado é retirado. Este procedimento é feito com todas as cargas que chegam à empresa.

Depois de finalizada a detecção das avarias da carga, a distribuidora deve comunicar ao laboratório fabricante a relação de avarias em um prazo de dois dias. Caso a relação não seja enviada ao setor de logística do laboratório fabricante no prazo estipulado, a distribuidora deve arcar com os prejuízos e descartar os produtos como avaria interna.

O indicador que evidenciou a efetividade do processo de conferência das cargas foi o de rejeição das mercadorias avariadas vindas da fábrica (FIGURA 2). Percebe-se um acentuado crescimento no valor das devoluções a partir do primeiro mês de implantação dos planos de ação. A significativa redução da identificação de avarias internas (FIGURA 1), que antes demoravam meses para serem identificadas, sem que a empresa soubesse a origem real destas avarias, também se deve ao fato do início do controle de qualidade da mercadoria no ato do recebimento da fábrica.

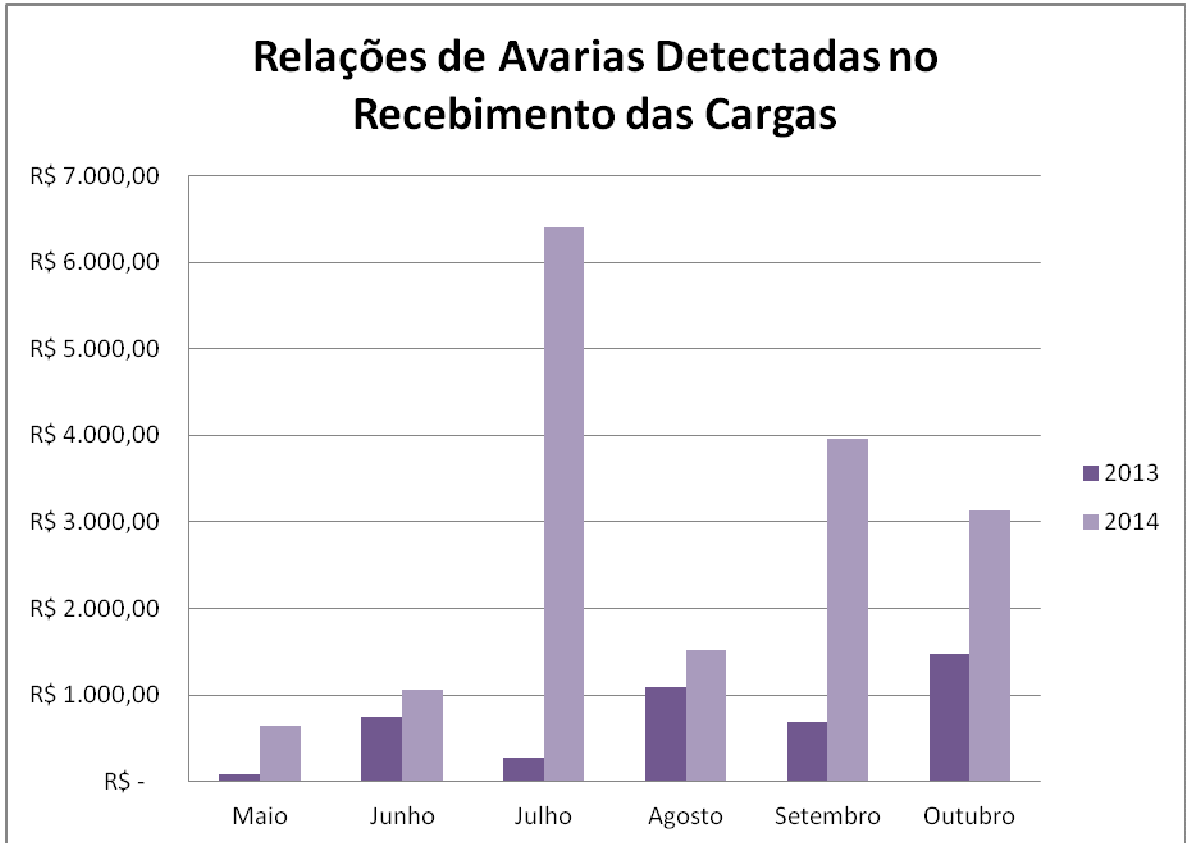


Figura 2 - Histograma relacionando o valor de mercadorias avariadas devolvidas para a fábrica por mês, no mesmo período de 2013 e 2014.

Fonte: O autor (2014).

Os indicadores de perdas internas demonstraram o valor das perdas em dinheiro. As perdas por avarias internas entre abril de 2013 e abril de 2014 representaram mais de 30 mil reais. Somado às perdas financeiras, há que se considerar que os produtos com as avarias internas ficavam armazenados em um espaço separado. E diante de suas avarias, não são passíveis de comercialização devido ao seu estado físico. Além disso, essas mercadorias tinham o prazo de validade expirado durante o armazenamento, o que aumentava o custo com as mesmas devido à necessidade de descarte adequado.

As avarias internas que se acumulavam desde abril de 2013 numa área separada do estoque foram devolvidas para a fábrica através de uma negociação com o setor logístico. Essas avarias foram encaminhadas juntamente com as avarias detectadas na conferência dos medicamentos vindos da fábrica no mês de outubro. A negociação não gerou custos para a distribuidora.

Esses indicadores também foram utilizados em reuniões com as equipes do estoque na tentativa de sensibilizá-los a ter um maior cuidado ao manusear as caixas. Com as reuniões quinzenais, sempre se apresentavam dados atualizados de

geração de perdas internas e de avarias da carga como efeito dos novos padrões adotados na empresa.

4 CONCLUSÕES

Diante dos aspectos abordados, pode-se evidenciar que a ferramenta 5W2H se mostrou útil na aplicação da reestruturação dos processos de gestão do estoque da distribuidora. A elaboração de respostas precisas para as questões da ferramenta contribuiu para que o setor tivesse um incremento em sua organização, os funcionários foram qualificados de acordo com suas funções e responsabilidades, iniciou-se a coleta de indicadores para manter o controle sobre o bom funcionamento dos processos e os funcionários ficaram satisfeitos com os resultados.

Observou-se um aumento no interesse pelo bom funcionamento das rotinas desenvolvidas por eles, manifestado através do apontamento de sugestões de controle de melhorias de produção. Segundo NANNETTI (2009), o incentivo do trabalho em equipe, bem como a valorização e respeito pelos funcionários, é imprescindível para a obtenção de melhores resultados.

Apesar da visualização da tendência de diminuição das perdas por avarias internas e do aumento das devoluções de produtos entregues pelo fabricante, é necessário que estes indicadores sejam analisados em um prazo mais prolongado para que se chegue a conclusões definitivas. Assim, pretende-se avaliar de forma permanente cada um dos itens apontados para que se possa mensurar de maneira contínua o desempenho em cada uma das atividades e, se for o caso, promover as melhorias que se mostrarem necessárias.

Abstract: The pharmaceutical department in Brazil has gained increasing prominence and representation in the Brazilian economy. Pharmaceutical distributors exclusive for some laboratory or multi-brand, are the primary means of communication between industry and commercial pharmacies. With the advancement of the economy, small businesses are growing and this requires adaptations of processes, for example, in inventory management. This paper aims to restructure the inventory management of a pharmaceutical distributor in the capital of Rio Grande do Sul, focusing on reducing internal losses of medicines. As methodological procedure it was used 5W2H, which through seven questions we are able to determinate the activities that require improvements. The results observed

was the gradual reduction of internal damage, as well as the increase in detection of damage coming from the factory loads.

Keywords: Damage. Action plans. 5W2H. Pharmaceutical distributor. Stock.

Referências

BOWERSOX, D. J. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2007. p. 20

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 802, de 08 de outubro de 1998.** Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/1998/prt0802_08_10_1998.html Acesso em: 08 nov 2014.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Resolução nº 365, de 2 de outubro de 2001.** Dispõe sobre a assistência técnica farmacêutica em distribuidoras, representantes, importadoras e exportadoras de medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos. Disponível em: <http://www.farmacovirtual.com.br/html/resol365.htm> Acesso em: 18 out 2014.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais.** Edição Compacta. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, C. M. F.; MELO, V. S. **Principais ferramentas de gestão aplicadas na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas no Sul de Minas – FACEM.** 2013. Disponível em: <http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/Artigo%2011.pdf> Acesso em: 26 set 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora:** como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Gente, 2010.

LERNER, W. **Organização participativa.** São Paulo: Nobel, 1991. p37-39.

MAÑAS, A. V. **Administração de Sistemas de Informação.** São Paulo: Érica, 1999.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade.** Porto Alegre: SEBRAE, 2003;

NANNETTI, M. A. **A satisfação dos funcionários como fator chave na obtenção da satisfação dos clientes:** um estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. 2009. 60 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, FEAD, Belo Horizonte. 2009

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégias, operações e avaliações.** Rio de Janeiro. Campus 2007.

OAKLAND, J. S.; OAKLAND, S. **The links between people management, customer satisfaction and business results.** Total Quality Management, 1998, V. 9, P185-190.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma abordagem logística** 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2010

SAFATLE, F. P.; PINHEIRO, T. C. **Diagnóstico Funcional de Logística da Distribuidora Atacadista Rosa de Ouro.** 2011. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0379_1627.pdf> Acesso em: 27 out 14.

SEBRAE. **Programa MLT: O Ciclo PDCA.** Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf)> Acesso em: 9 out 2014.

SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. **Gestão da Qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa.** 2013. Disponível em: <http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf> Acesso em: 21 ago 2014.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização Flexível: Qualidade na Gestão por Processos.** São Paulo: Atlas, 1997. p95.

WOOD Jr. T. (coordenador). **Mudança organizacional.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.