

A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA IMPORTAÇÃO DE MATÉRIA PRIMA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS

Mayra Igreja Brito Ferreira - may.brito@gmail.com

Augusto César Rocha Ventura - augusto@goncalveseventura.com.br

1. Caracterização da Organização e seu Ambiente

Em 1986, dois empresários adquiriram o laboratório farmacêutico em questão, o qual eram o seu representante na região que hoje é formada pelos Estados de Tocantins, Goiás e parte do Pará e Maranhão. Era um grande desafio e não havia como negar uma pequena dose de ceticismo quanto ao futuro daquele negócio, num ambiente que misturava incerteza política e inflação oscilando de 1 a 50%. "Mas não deixava de ser uma tentação", revela um dos empresários. Em 1992, foi levado ao Distrito Agro Industrial de Anápolis, a principal cidade do interior goiano, que fica estrategicamente localizada entre a Capital Federal e Goiânia. Em janeiro de 1993, foi inaugurada sua sede de 12 mil metros quadrados de área construída, o triplo das suas instalações em Belo Horizonte. No dia 20 de outubro de 2010, uma indústria norte americana adquiriu 40% da companhia.

1.1. Tecnologia utilizada na empresa

As principais tecnologias utilizadas são os Sistemas de Informação Gerenciais (SIG), sendo estes o sistema de gestão WMS (Warehouse Management System) e BPCS. Atualmente, a empresa está passando por um processo de transição de seu ERP.

1.2. Organograma da Empresa

A estrutura organizacional da empresa é composta por um presidente e cinco diretores. A diretoria de Compras, Novos Negócios e Comércio Exterior possui um setor de compras com um gerente e três supervisores. Abaixo o organograma da empresa voltado à área estudada, de compras de importação.



Fonte: Dados da pesquisa

2. Formulação do Problema ou oportunidade

O departamento de Suprimentos fica localizado na administração e possui como principais atividades as compras de matéria-prima, partes e peças, equipamentos, material de escritório e entre outras compras necessárias para o funcionamento da companhia. O departamento detém uma equipe de importação, composta por uma supervisora e três analistas, onde são realizados todos os trâmites de importação de produtos comprados, desde o momento da negociação de compra, coleta na origem até a chegada no destino final. Desta forma, um dos pontos mais importantes da operação é o *lead time*.

Conforme L. Corrêa, N. Ganesi (2007), por *lead time* entende-se o tempo de ressuprimento de um item, ou seja, o *lead time* refere-se ao tempo decorrido desde a colocação do pedido de compra até o recebimento do material comprado, por este motivo as empresas buscam sempre a redução do tempo de ressuprimentos.

No ambiente Just-in-time contemporâneo, lead times mais curtos constituem importante fonte de vantagem competitiva. Mas também é importante que a extensão do ciclo do pedido – pelo menos até certo ponto -, pois o impacto do não-cumprimento de um prazo de entrega é mais grave de que a necessidade de fazer outro pedido antecipadamente. No entanto, como os *lead times* longo requerem previsões de longo prazo, então a pressão do cliente continuará por entregas em intervalos de tempo cada vez menores. (L CORRÊA, N GENESI, 2007)

Cliente	Entrada do	Processamento	Montagem do	Transporte	Pedido
faz o	pedido no	do pedido	Pedido		Recebido
pedido	fornecedor				

Fonte: L Corrêa, N Genesi, 2007

Chopra (2003, p. 34), enfatizam a necessidade de alinhar as estratégias competitivas da empresa e de cadeia de suprimentos, localizando-a no espectro de responsividade, uma vez que uma cadeia de suprimento eficiente reduz custos e elimina algumas dessas capacidades responsivas.

Por responsividade da cadeia de suprimentos, ainda de acordo com Chopra (2003, p. 32), entendemos:

- A resposta a amplos escopos de quantidades exigidas;
- Atender a *lead times* curtos;
- Manejar uma grande quantidade de produtos;
- Produzir produtos altamente inovadores;
- Atender a um nível de serviço muito alto.

Em tempos de mudanças dentro da empresa, o departamento de Suprimentos, mais precisamente a área de importação, necessita de *follow ups* e de análises cada vez mais precisas para o abastecimento da indústria. Hoje a organização trabalha com estoques reduzidos e entregas *Just-in-time* de insumos e, por este motivo, toda a cadeia de suprimentos deve estar alinhada de acordo com o tempo de ressuprimento de cada produto.

A fim de eliminar algumas capacidades responsivas, reduzir custos e alcançar a eficiência, a importação dispõe de um *software* chamado Gecex – Gestão em Comércio Exterior, no qual são adicionadas informações a respeito das cargas importadas, gerando também relatórios que possibilitam a análise e redução de *lead times*. Se alimentado da forma correta, é possível realizar *follow ups* diários mapeando cada processo de importação existente, porém foi constatada a falta de conhecimento do *software* disponibilizado, além da dificuldade no acompanhamento dos processos de importação e falta de conhecimento das vantagens oferecidas pelo Gecex.

O Objetivo deste relatório é a realização do alinhamento dos processos de compras e logística de importação através do software já disponível na empresa, uma vez que o SIG possibilita a transformação de dados para a utilização na estrutura decisória da empresa, otimizando os resultados esperados (OLIVEIRA, 2007).

3. Revisão da Literatura

Por cadeia de suprimento, entendemos que são todos os estágios envolvidos direta ou indiretamente no atendimento de um pedido de um cliente, incluindo fabricantes, fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes, tendo como objetivo geral maximizar o valor global gerado (CHOPRA, 2003).

Na aquisição de matérias primas necessárias para abastecer a cadeia de suprimento, a importação pode ser uma aliada para ajudar a estabilizar os preços do mercado interno e incentivar o desenvolvimento dos produtos nacionais, que se veem obrigados a equiparar com os estrangeiros, seja em preço ou qualidade. Desta forma, a importação contribui significativamente para o desempenho do país (SOUSA, 2010).

No Brasil, as importações de fármacos representam quase 90% do que é necessário pela Indústria Farmacêutica. Os principais fornecedores de fármacos são Alemanha, China e Estados Unidos, os quais juntos somam mais de 48% das importações brasileiras. As importações com Estados Unidos, Alemanha, Suíça e França são concentradas em produtos de elevado valor agregado e com maior tecnologia agregada ao produto; enquanto que as operações realizadas com China e Índia são importações realizadas pelos fabricantes nacionais e concentradas em produtos com menor valor tecnológico. Os fármacos produzidos no Brasil se abastecem da indústria química brasileira (química fina), onde a indústria farmacêutica é responsável por 14% de sua produção. (FIEP PR).

A importação é conveniente quando o país comprador adquire uma mercadoria de alta tecnologia, obtida por através de pesquisas de custos elevados e anos de experiência, como o caso dos produtos farmacêuticos. Muitas vezes, é mais competitivo comprar ao invés de produzir (MAIA, 2013).

Devemos também levar em consideração a filosofia *Just in Time* (JIT), considerada de aplicabilidade universal e comumente associada a expressões como produção sem estoques, eliminação de desperdício, melhora contínua dos processos etc. Nela, a utilização de estoque para encobrir determinadas deficiências é condenada, mesmo sabendo que possíveis alterações na demanda e falhas nos processos são justificativas para a presença de estoque. Uma das principais vantagens do da filosofia JIT é a liberação para a produção através do conceito de “puxar” estoques, ao invés de “empurrar”, em antecipação à demanda (DIAS, 2010).

Ainda de acordo com Dias (2010, p. 124), podemos elencar como elementos importantes da JIT: o retorno imediato de informações; a eliminação de defeitos, evitando

retrabalhos, a manutenção preventiva e o desenvolvimento de fornecedores com a mesma ideia.

Outra importante aliada na cadeia de suprimento é a informação, que consiste em dados e análises a respeito do estoque, transporte, instalações e clientes, tornando-se o maior fator-chave de desempenho da cadeia de suprimento. Na indústria farmacêutica, por exemplo, a informação a torna capaz de produzir e armazenar remédios em antecipação à demanda dos clientes (CHOPRA, 2003 p. 5).

Para Oliveira (2007, p. 32), o SIG, como geradores de informações para as decisões empresariais, “devem ser estabelecidos como processos de comunicação mediante os quais são fornecidos os elementos básicos para as decisões nos vários pontos da empresa”. Entende-se que a geração de informações ajuda no alcance da eficácia, no planejamento, controle, organização e direção das empresas.

A informação torna-se mais importante quando é utilizada para criar um escopo amplo com todos os estágios e áreas de uma cadeia de suprimento. Isso permite que as decisões sejam tomadas de maneira a maximizar a lucratividade total da cadeia de suprimento. (CHOPRA, 2003, p. 345)

De acordo com Chopra (2003), a utilização de sistemas de informação melhora e gera previsões mais precisas, podendo assim ajudar a empresa a aumentar significativamente sua lucratividade. A resposta rápida, sendo um conjunto de ações realizadas na cadeia de suprimento, leva à redução no lead time de ressuprimento, fazendo com que os custos sejam reduzidos e reforçando o aumento da lucratividade.

4. Resultados e análises

As compras de matéria prima da empresa estudada são baseadas em informações e requisições de compras solicitadas pelo setor de Planejamento e Controle de Produção (PCP). Podemos assim dividir as atividades da seguinte forma.

1. Solicitação de compra baseada na demanda do PCP;
2. Análise da data prevista de embarque – são considerados lead times de trânsito de 30 dias para transportes aéreos e 60 dias para transportes marítimos.
3. Negociação de preços, e condições de entrega de importação;
4. Análise dos procedimentos e órgão anuente dos produtos que serão importados, sendo estas informações analisadas por um despachante aduaneiro;
5. Solicitação de licenças de importação prévias, quando necessário;
6. Autorização de embarque;

7. Aprovação de documentação de importação no momento de embarque;
8. Chegada da carga no recinto de desembaraço aduaneiro;
9. Acompanhamento do desembaraço aduaneiro – deferimento de licenças de importação de acordo com as especificações de cada carga;
10. Registros de Declarações de Importação;
11. Emissão de nota fiscal (realizada pelo setor de Contabilidade);
12. Coleta da carga no recinto alfandegado;
13. Entrega da carga na fábrica.

Cada etapa deste processo deve se mapeada e acompanhada de forma a minimizar erros e custos altos na operação. Por este motivo, as informações devem ser precisas, oferecendo o verdadeiro quadro do estado da cadeia. Além disto, as informações devem estar acessíveis no tempo certo, para que possam existir boas tomadas de decisões (CHOPRA, 2003 p. 343).

Como forma de melhorar os procedimentos da equipe de importação e reduzir erros, é indicado que os processos do software hoje disponível sejam revistos. Quando implementado um SIG em uma empresa, o mesmo poderá trazer diversos benefícios, como por exemplo, como a redução de custos operacionais, melhoria no acesso às informações proporcionando relatórios, melhoria na produtividade, estímulo de maior interação na tomada de decisões, redução do grau de centralização de decisões na empresa, entre outros (OLIVEIRA, 2007).

Atualmente, o Gecex dispõe de uma série de relatórios e *follow ups*, como por exemplo, relatórios de embarques pendentes, de cargas aguardando chegada no Brasil, cargas aguardando desembaraço, cargas aguardando chegada na fábrica etc. O *software* também disponibiliza a parametrização de *lead times* de acordo com a especificação de cada produto importado pela empresa, porém ainda existem deficiências na rotina de acompanhamento de cada processo.

No ano de 2015, foi realizada uma consultoria da empresa Staff, com o intuito de entender a importação da empresa e apresentar uma nova versão do sistema Gecex, possibilitando assim o conhecimento de novas formas de acompanhamento, porém desde então a aplicação de seus resultados não foi concluída.

De acordo com os analistas e gestores envolvidos na operação, um dos fatores ideais para o acompanhamento do desempenho da equipe de importação, e de seu despachante aduaneiro, seria a integração do Gecex com o SISCOMEX, o Sistema Integrado de Comércio Exterior do Governo Brasileiro, que representa uma nova sistemática administrativa para o

comércio exterior no país, que de acordo com Vazquez (2007), integra diversas atividades de várias instituições, orientando, acompanhando e controlando todas as etapas de importação e de um produto. O Portal de Siscomex o define da seguinte forma:

Todos os sistemas componentes do Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), bem como os demais sistemas governamentais destinados à obtenção de autorizações, certificações e licenças para exportar ou importar estão presentes no Portal Siscomex. Por meio dele, os operadores do comércio exterior também contam com acesso simplificado às normas que regem as importações e exportações brasileiras, organizadas por órgão responsável pela edição ou administração da norma em questão (PORTAL SISCOMEX).

Com isto, Foina (2012, p. 167), propõe que o analista de relacionamento de TI precisa transformar as vantagens intangíveis em valores monetários que possam ser comparados com os custos de cada projeto. Neste trabalho, nem sempre podemos contar com o usuário, porém é importante envolvê-lo, pois somente ele poderá dar uma ideia clara dos valores relativos aos inúmeros benefícios.

É importante que a equipe de importação e seus gestores estejam aptos a avaliar o serviço prestado pelo Gecex juntamente com a equipe de TI, sendo esta responsável por atender as necessidades atuais do usuário. Para Foina (2012, p. 253), “(...) o usuário, ao receber o sistema, descobre novas oportunidades que se transformam em revisões da especificação inicial impondo alterações (...)”, desta forma, propõe-se que as atividades sejam revistas na busca de novas *interfaces* que possibilitem a melhoria dos processos e a sinergia entre os envolvidos na operação.

5. Conclusão

O departamento de compras do laboratório farmacêutico detém de ferramentas essenciais para a execução dos procedimentos de importação, porém a mesma se encontra defasada e sem a sua total utilização. É importante que os gestores busquem, juntamente com o departamento de tecnologia da informação, o alinhamento das necessidades essenciais para chegar a um senso comum a respeito da ferramenta Gecex.

De acordo com a Staff Informática, empresa responsável pela criação do *software*, o mesmo possui todas as características vistas como essenciais pelos responsáveis pelo processo de importação, podendo assim gerar diversos benefícios, como a redução de retrabalhos e riscos, o controle de todas as etapas do processo, histórico e rastreabilidade, integração com o SISCOMEX, simulações de acompanhamento, agilidade no desembarco, apoio às operações, controle de ordens de compra etc.

Para Caixeta-Filho, Silveira Martins (2014), sugere-se que desempenho seja entendido como o resultado da combinação das categorias de dado sujeito ou sistema, relacionado com sua finalidade ou essência e representado principalmente por qualidades e quantidades. Levando em consideração as três perguntas essenciais na análise de desempenhos: Por que avaliar? O que avaliar? Como avaliar? Levantamos aqui perguntas essenciais para a melhoria do desempenho na equipe de importação da empresa.

➤ Por que Avaliar?

Para levantar os possíveis gargalos e melhorias no processo de importação, reduzindo assim o tempo de desembaraço das cargas e atendimento da produção.

➤ O que avaliar?

Todo o processo de importação, desde a emissão da Requisição junto ao departamento de PCP e chegada da carga na fábrica. É essencial que todos os setores envolvidos estejam aptos a maximizar o desempenho, trabalhando em conjunto.

➤ Como avaliar?

Através do levantamento do tempo de desembaraço de cargas e desenvoltura dos despachantes aduaneiros e responsáveis pelo processo, aplicando, por exemplo, ferramentas como KPI (Key Process Indicator), uma ferramenta que mede e mapeia todos os indicadores do processo indicando, através de gráficos, todo o tempo levado desde a liberação para embarque até a entrega da mercadoria, tudo isso sendo gerado pelo Gecex.

É essencial, a partir de agora, que os conceitos sejam revistos para que a empresa evite a falta de competitividade no mercado, uma vez que os custos de compra de um produto e o gerenciamento do canal logístico, da cadeia de suprimentos em si, terá um impacto direto no preço final do produto vendido dentro da empresa, por este motivo a otimização dos processos ajudará a reduzir tempo e custo para reabastecimento de estoques de produção e vendas.

Diariamente a cadeia de suprimentos, juntamente com a logística internacional, enfrenta diversas atuações de terceiros que possuem um fator decisivo na entrega final do produto ao cliente interno e externo, para isto os *follow ups* existem colaborando com precisão e fortalecendo a medição do desempenho, possibilitando a tomada de decisões quanto aos prazos de entrega, lead times de importação e redução de custos na operação.

6. Referências

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUSA, José Meireles de. **Gestão do comércio exterior**: exportação/importação. São Paulo: Saraiva, 2010.

PORTAL SISCOMEX. **O portal Siscomex**. Disponível em: <http://portal.siscomex.gov.br/conheca-o-portal/o-que-e-portal-siscomex/O_Portal_Siscomex>. Acesso em: 04 nov. 2016.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIOS DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Exportação Passo a Passo, 2011**. Brasília, 2011. 268p.

VASQUEZ, José Lopes. **Comércio exterior brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAIXETA-FILHO, José Vicente e Martins. SILVEIRA, Ricardo. **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2014

FIEP PARANÁ. Cadeia produtiva: **Indústria Farmacêutica**. Disponível em: <[http://www.fiepr.org.br/fomentoedesarrollo/cadeiasprodutivas/uploadAddress/farmacautica\[19550\].pdf](http://www.fiepr.org.br/fomentoedesarrollo/cadeiasprodutivas/uploadAddress/farmacautica[19550].pdf)> Acesso em: 04 nov. 2016

