

ESTUDO DA APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO POR PROCESSOS E DA GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA FARMACÊUTICO DE MINAS GERAIS

Autoria

Miguel Fernandes Vizarini - miguel.vizarini@ufv.br

Lucas Felipe Duarte Santos - lucas.f.santos@ufv.br

Gustavo Alves de Melo - gustavo.melo3@estudante.ufla.br

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA / UFLA - Universidade Federal de Lavras

Gabriel Lourenço Oliveira dos Santos - xgabriel02@gmail.com

Maria Gabriela Mendonça Peixoto - mgabriela@ufv.br

Campus Rio Paranaíba / UFV - Universidade Federal de Viçosa

Samuel Borges Barbosa - osamuelbarbosa@gmail.com

Programa de Pós Graduação em Arquitetura e Urbanismo / UFU - Universidade Federal de Uberlândia

Agradecimentos

Agradecimentos à Universidade Federal de Viçosa/Campus Rio Paranaíba (UFV/CRP) e à Universidade Federal de Lavras (UFLA) pelo apoio a pesquisa, e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio e financiamento da pesquisa.

Resumo

Este estudo teve como objetivo otimizar o processo de entrada de produtos de uma empresa do setor varejista farmacêutico localizada em Minas Gerais. Para tanto, utilizou-se dos conceitos da Gestão da Qualidade, a partir da Gestão por Processos. Diante disso, este estudo foi desenvolvido através do método da entrevista, a qual foi realizada junto ao gestor da empresa, apoiou-se também nas abordagens qualitativas e quantitativas, bem como na pesquisa descritiva. Além disso, empregou-se princípios da Gestão Total da Qualidade e o Modelo de Shiba. Para alcançar o recorte do processo estudado aplicou-se ferramentas como a Matriz FC-P e a Matriz BQ, estruturando também um mapeamento descritivo contendo as atividades de cada etapa. Por fim, o alinhamento realizado entre os fatores supracitados trouxe uma contribuição efetiva, representada pela padronização do processo e pela construção de Procedimentos Operacionais Padrão, visando a melhoria contínua e a satisfação dos clientes.

Estudo da aplicação de ferramentas da gestão por processos e da gestão da qualidade em uma empresa do setor atacadista farmacêutico de Minas Gerais

Resumo

Este estudo teve como objetivo otimizar o processo de entrada de produtos de uma empresa do setor varejista farmacêutico localizada em Minas Gerais. Para tanto, utilizou-se dos conceitos da Gestão da Qualidade, a partir da Gestão por Processos. Diante disso, este estudo foi desenvolvido através do método da entrevista, a qual foi realizada junto ao gestor da empresa, apoiou-se também nas abordagens qualitativas e quantitativas, bem como na pesquisa descritiva. Além disso, empregou-se princípios da Gestão Total da Qualidade e o Modelo de Shiba. Para alcançar o recorte do processo estudado aplicou-se ferramentas como a Matriz FC-P e a Matriz BQ, estruturando também um mapeamento descritivo contendo as atividades de cada etapa. Por fim, o alinhamento realizado entre os fatores supracitados trouxe uma contribuição efetiva, representada pela padronização do processo e pela construção de Procedimentos Operacionais Padrão, visando a melhoria contínua e a satisfação dos clientes.

Palavras chave: Gestão da qualidade; Gestão por processos; Setor atacadista; Modelo Shiba; Melhoria contínua.

1. INTRODUÇÃO

O setor atacadista atingiu um crescimento de cerca de 9,2% em comparação ao ano de 2008, alcançando a marca de R\$252,7 bilhões em 2009, de acordo com o relatório do Ranking ABAD/Nielsen (2010). Aliado a esse crescimento, tem-se que o setor farmacêutico que se deslocou no ranking de faturamento mundial de 10º para 7º lugar, tendo a previsão de alcançar até a virada da década a posição de 5º lugar, como aponta a Interfarma (2017). Dentro desse amplo mercado, existe o mercado atacadista farmacêutico, que de acordo com a mesma fonte, o Brasil saltou de décimo para o oitavo lugar no mercado mundial, tendo em seu mercado interno um crescimento de aproximadamente R\$50 bilhões apenas neste ano.

Diante do crescimento repentino desses mercados, vale salientar que a gestão da qualidade não é uma preocupação tão recente para as empresas, porém ao longo dos últimos anos está passando a possuir ainda mais relevância para os consumidores (PALADINI, 2012). Segundo o autor, como efeito do aumento da exigência, os setores vêm implementando os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) para utilizar táticas que garantam a padronização dos produtos e processos, refletindo como uma vantagem competitiva para a empresa. Já no setor farmacêutico é de suma importância que a qualidade aliada a segurança e eficácia do produto estejam presentes, para que cheguem em segurança nas mãos dos clientes (ROCHA, 2014).

De acordo com Kipper (2011), dentro das organizações cabe a gestão por processos a geração de valor através da determinação de todo o funcionamento dentro de uma empresa, por meio de seus processos. Para os pesquisadores Candido, Ferreira e Zuhlke (2008) a gestão por processos auxilia nas tomadas de decisões da empresa, seja elas no meio estratégico, ou seja, elas no meio operacional, deste modo servindo muito mais do que uma simples ferramenta de gestão. Desta forma, Brovoski (2020), relata que dentro das organizações os processos não são totalmente visíveis, diante disso, o mesmo autor retrata que o mapeamento dos processos serve como uma ferramenta para aferir de forma mais crítica cada etapa de um processo.

Atualmente, no território brasileiro é proibida a comercialização de produtos entre indústrias farmacêuticas e consumidores finais, diante disso, faz-se necessário meios intermediários a fim de que os produtos cheguem nas mãos dos consumidores, portanto, o setor atacadista ficou responsável pela intermediação entre as indústrias e os lojistas deste setor, como retrata Oliveira (2004). O mesmo autor relata que o setor atacadista sofreu diversas

transformações, devido ao crescimento do mercado farmacêutico, uma vez que no início o setor era bem discreto e menos aquecido, se comparado com a atualidade.

Diante disso, o estudo em questão tem como problema de pesquisa a ausência de método eficiente para registro e controle das entradas do almoxarifado de uma empresa atacadista de produtos hospitalares e farmacêuticos. Ademais, vale salientar que haja vista que a empresa não possui uma organização e um controle do seu estoque de forma precisa o estudo tem como objetivo propor melhorias e soluções para o problema, através do estudo de dados obtidos durante a pesquisa e da aplicação de ferramentas da gestão por processos e da gestão da qualidade.

Portanto, o presente artigo em seu decorrer irá abordar os conceitos e ferramentas da gestão da qualidade e gestão por processos, para que haja um bom entendimento destas e assim a proposição de uso seja mais eficaz. Dessa forma, o trabalho foi estruturado nas seguintes seções: introdução na seção 1, onde será apresentada uma visão geral do trabalho, justificativa e problema de pesquisa. Na seção 2 será abordado o referencial teórico, sendo apresentado de forma descritiva à gestão da qualidade e algumas ferramentas que ela engloba. Nas seções 3 e 4, são apresentados a metodologia e os resultados do artigo. Por fim, na seção 5,6 e 7, os autores apresentaram as considerações finais, agradecimentos e referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão da Qualidade e sua evolução ao longo do tempo

Segundo Neves (2007), as organizações veem a gestão da qualidade como um desafio a ser desenvolvido, um ponto importante de certificação da responsabilidade destas com a eficiência dos seus processos e controles. Além disso, de acordo com Zacharias (2009), é importante ressaltar que a qualidade deve ser entendida de forma técnica e quantitativa, pois é um dos mais importantes aspectos na gestão comercial, econômica e financeira de uma organização. Martins e Costa Neto (1998) observam que a qualidade evoluiu conforme a adequação das necessidades das organizações, deixando de ser direcionada somente a processos de fábrica para envolver todos os processos da organização.

Campos (1992) traz uma definição simples e objetiva, ressaltando que a qualidade de um produto ou serviço está no modo como ele atende às especificações solicitadas pelos clientes. Já Feigenbaum (1994), caracteriza a qualidade como um conjunto de características que vão garantir a satisfação do cliente, quando respeitadas no produto ou serviço a ser oferecido. Assim, o gerenciamento ou gestão da qualidade, como melhoria sistêmica, aborda toda a empresa propondo melhorias em termos de qualidade, produtividade, rentabilidade e satisfação do cliente (SADIKOGLU; ZEHIR, 2010). À vista disso, Deming (1990), evidencia a importância da adaptação ao conceito de qualidade, pois o comprador do produto ou serviço é quem definirá e adequará esse conceito para a organização.

Sendo assim, Paladini et al. (2012), diz que a qualidade passou por uma evolução durante os anos, sendo dividida em quatro eras, sendo elas: Inspeção, Controle Estatístico do Processo, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade, sendo a última, a fase que se estende até os dias atuais, também conhecida como Gestão da Qualidade Total (TQM). De acordo com Oakland (1994), o TQM é uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade da organização, sendo uma maneira de planejar, organizar e compreender cada atividade, dependendo de cada indivíduo em cada nível da organização, o que se complementa com os estudos de Zhu e Scheuermann (1999), no qual relatam que o TQM foca externamente no atendimento aos requisitos do cliente, enquanto internamente no compromisso da gestão, treinamento e educação dos empregados.

De acordo com o Instituto Dante Pazzanese (2010), a aplicação da metodologia TQM da gestão da qualidade vem desempenhando um papel primordial na área da saúde, visto que

atender o alto padrão das normas de exigências desse setor e ofertar um serviço qualificado por meio de um custo acessível para a população, é o maior desafio da enfrentado pela área.

Segundo Fernanda Dias (2018), a gestão por processos pode ocorrer de 4 formas mais comuns: a primeira é o mapeamento, onde a empresa consegue identificar as etapas que agregam ou não agregam valor ao processo. O foco deve ser em aumentar o tempo das atividades que agregam valor à organização. O segundo tipo de BPM é o tempo, um fator crítico que bem gerenciado pode trazer diversos ganhos como alcançar os resultados com maior segurança, melhora no desempenho dos colaboradores, assim como maior controle dos projetos em execução. A terceira forma é a melhoria contínua, um ciclo processual que deve incluir todos os funcionários e quando realizada de forma correta, traz diversos benefícios como redução de custos, melhoria da qualidade, maior eficiência, entre outros. Por último, temos a qualidade, que deve ser padronizada e atender as especificações dos clientes.

2.2 Contextualização do setor atacadista e farmacêutico no Brasil

De acordo com a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD, 2020), o setor atacadista e distribuidor tem um papel de grande importância no desenvolvimento socioeconômico do Brasil, uma vez que faturou R\$ 287,8 bilhões apenas em 2020, o que representa um crescimento nominal de 5,2% em relação ao ano anterior, garantindo a abrangência do setor em mais de 50% do mercado pelo 16º ano consecutivo. Nos três primeiros meses de 2021 já foi constatado um crescimento nominal de 4%, mesmo tal comparação sendo feita com o primeiro trimestre de 2020, onde medidas contra a pandemia da COVID 19 ainda não haviam sido tomadas, ou seja, a economia transcorria em normalidade (ABAD, 2021).

O setor farmacêutico possui uma grande relevância econômica e social no Brasil, dado que em 2020 segundo o Conselho Federal de Farmácia (CFF, 2021), havia no país, 454 indústrias farmacêuticas, 89879 farmácias e drogarias privadas, 4648 distribuidoras, 6771 farmácias hospitalares, 10851 farmácias públicas e 74 empresas importadoras de medicamentos. Atualmente esse mercado é majoritariamente constituído por grandes empresas detentoras de registros de medicamentos, para se estabelecer uma dimensão desse monopólio, do total de 221 empresas com comercialização desse tipo de produto em 2018, 55 faturaram mais de R\$ 300 milhões, correspondente a mais de 84% do faturamento total (VIEIRA, 2020).

Segundo Sindusfarma (2020), o mercado farmacêutico brasileiro ficou em sétimo lugar no critério de faturamento no ranking das maiores economias mundiais em 2019, obtendo uma taxa de crescimento de 10,7% em relação a 2018, contudo, ainda é possível verificar a presença de prejuízos, como no processo de transporte e armazenagem deste tipo de material, devido principalmente ao vencimento de mercadorias, armazenagem em locais impróprios e a promiscuidade (Vargas, 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A atual pesquisa trata de um estudo que foi realizado na central de distribuição de uma empresa especializada na comercialização de produtos para saúde, localizada na cidade de Belo Horizonte, na região metropolitana de Minas Gerais. Atualmente, a organização conta com mais de 20 mil parceiros comerciais em todo o país e uma rede nacional de distribuição, possuindo cerca de 30 funcionários, sendo apenas 3 destinados à expedição e 2 ao setor de qualidade, entre seus produtos, destacam-se, diferentes tipos de testes para covid, máscaras e testes de gravidez.

Acerca dos procedimentos técnicos, este trabalho pode ser entendido como um estudo de caso, uma vez que para o estudo foi necessário compreender, de forma detalhada, os dados e os processos, como a estrutura organizacional, o mapeamento dos processos de entrada, as atividades de registro, entre outras informações peculiares da empresa. Diante disso, Machado

et al. (2016) ressaltam a importância do estudo de caso em se atentar ao conjunto de informações que permitem o pesquisador entender minuciosamente uma ou mais situações.

Para chegar às conclusões necessárias, a pesquisa também se apoiou no método dedutivo, que segundo Rodrigues (2007) visa partir de premissas verdadeiras para chegar em conclusões verdadeiras. Já Dias (2000) corrobora defendendo que o método dedutivo tende a partir de uma premissa geral e verdadeira, e por meio do silogismo inferir verdades, de forma a reduzir o alcance da premissa geral, visando validar as informações obtidas. Diante disso, a pesquisa partiu da premissa de que é possível dar entrada nos produtos de forma mais eficiente com o auxílio das ferramentas da gestão da qualidade.

A pesquisa possui caráter descritivo, que de acordo com Fontelles (2009), é aquela que visa apenas observar, registrar e descrever as características de um determinado fenômeno ocorrido em uma amostra ou população, sem, no entanto, analisar o mérito de seu conteúdo. Dessa forma, foram feitas algumas análises e registros de cada etapa do processo de entrada da empresa, visando compreender com naturalidade este processo sem a interferência do pesquisador. Ademais, outra abordagem presente no trabalho foi a pesquisa explicativa, que ainda de acordo com Fontelles (2009), tem como objetivo central explicar os fatores determinantes para a ocorrência de um fenômeno, processo ou fato, ou seja, visa explicar o “porquê” das coisas. Sendo assim, buscou-se identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos problemas, buscando identificar a razão desses problemas, aproximando-se o conhecimento adquirido com a realidade.

O estudo em questão é caracterizado quanto a sua abordagem, de natureza qualitativa e quantitativa, levando em consideração que, de acordo com Barbour (1999), a combinação criteriosa dos métodos qualitativos e quantitativos pode trazer um resultado mais relevante e preciso na solução do problema. A pesquisa qualitativa que visa a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (NEVES, 1996) e quantitativa, que trabalha com variáveis expressas sob a forma de dados numéricos (FONTELLES, 2009). Buscando entender melhor os problemas da empresa, foram feitas perguntas sobre a estrutura e os processos, com o intuito de analisar as possíveis causas que geram erros durante a expedição. Posteriormente, foi elaborado um questionário de múltipla escolha, a fim de validar que o maior problema recorrente se encontrava no processo de entrada dos produtos.

Levando em conta as definições encontradas referentes ao TQM, e como já abordado ao longo do texto, temos que ele se trata de um sistema em evolução, por meio da melhoria contínua de produtos e serviços, na busca do aumento da satisfação dos clientes (PALADINI, 2012). Sendo assim, em busca de entender o processo crítico e entregar uma solução que o faça alcançar a excelência e a melhoria contínua, será utilizado o modelo de Shiba, ou modelo VW, que considera quatro elementos fundamentais para a qualidade: foco nos clientes, melhoria contínua, participação total, e entrelaçamento social (TQM), separando-os em um modelo, conforme a Figura 1.



Figura 1 - Modelo de Shiba
Fonte: Paladini, (2012)

Cada um desses atributos utilizados no modelo, traz uma relação de como a organização deve se portar para obter a excelência, sendo essas relações descritas como: Foco no cliente, onde as empresas devem estar aptas a atender às mudanças de necessidades dos clientes; Melhoria contínua, que deve ser obtida através de uma gestão por processos eficaz e eficiente, gerando resultados positivos aumentando a qualidade dos produtos e serviços, e o desempenho organizacional; Participação Total, que se relaciona com a participação de todos os colaboradores nos princípios do TQM. Como um dos pontos principais da aplicação do modelo se trata de uma gestão por processos eficiente, foram utilizadas algumas ferramentas para a implantação da solução de melhoria.

As ferramentas utilizadas foram definidas a partir da revisão de literatura, onde o processo macro analisado foi escolhido junto ao gestor, em uma entrevista com roteiro personalizado. Com as informações obtidas, foi feito um mapeamento descritivo, contendo as atividades de cada etapa e já analisando-se onde poderiam estar os possíveis pontos de falha do processo de entrada dos produtos. A partir de análises profundas do mapeamento realizado, utilizou-se a Matriz FC-P para identificar quais processos presentes no processo de entrada são fundamentais para a empresa.

Posteriormente utilizou-se a Matriz BQ onde são correlacionados o impacto no negócio e a qualidade no desempenho do processo, utilizando-se dos principais processos identificados através da Matriz FC-P. Dessa forma, foi identificado o subprocesso fundamental e com pior desempenho, encontrando-se assim o ponto crítico do estudo em questão. Elaborando-se subsequentemente as sugestões de melhorias que irão agregar no subprocesso e, conseqüentemente, no processo macro. Para uma melhor visualização das etapas supracitadas, foi elaborado um fluxograma de atividades que pode ser observado na Figura 2.

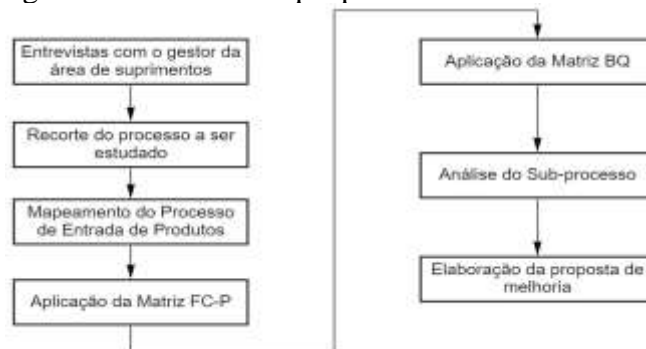


Figura 2 - Etapas do desenvolvimento metodológico deste projeto de pesquisa
Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2022)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a realização da entrevista com o gestor da empresa, foi possível identificar que a organização vem de uma crescente na quantidade de trabalho devido a pandemia provocada pelo Coronavírus. Dessa forma, alguns processos receberam uma alta sobrecarga e perderam sua efetividade, sendo assim, alguns dos pontos principais do TQM não são atendidos, como, a qualidade na entrega para o cliente externo, a melhoria contínua e a valorização dos clientes internos. Outros problemas relacionados aos princípios do Modelo de Shiba que apresentam grande relevância são:

- Foco no cliente: Com a alta demanda e poucos recursos internos para uma boa gestão, a empresa ocasionalmente não consegue atender a necessidade do cliente, entregando uma qualidade abaixo do esperado. Como resultado disso, foi citado pelo gestor uma alta taxa de devolução dos produtos, por entrega errada ou produtos danificados, acarretando uma perda de credibilidade com seus clientes.

- Melhoria contínua: Os feedbacks recebidos pela equipe não são passados de forma recorrente para o gestor, apenas quando surge-se um questionamento. Além disso, os dados obtidos pela empresa a partir dos processos que estão sendo executados não são utilizados para melhorar as falhas, a empresa não possui indicadores que apontem o que pode ser melhorado, e por isso, trabalha com uma rotina de ações corretivas e não se previne para futuros problemas.
- Participação total e entrelaçamento social: A empresa possui funcionários que não são totalmente capacitados para desempenhar suas funções, ocasionando erros, como, incompatibilidade entre os registros no sistema e a quantidade de produtos do estoque, além de seus gestores e colaboradores não trabalharem em sinergia, dificultando a prevenção e a solução dos problemas recorrentes. Outro problema presente, diz respeito a desorganização e a desatenção, que podem ser entendidos como consequência dos problemas supracitados, uma vez que, essa falta de comunicação eficaz acarreta funcionários desamparados.

Por fim, o fato de a empresa possuir um sistema extremamente recente e não possuir um profissional capacitado que possa orientar o seu manuseio e sanar dúvidas, faz com que os colaboradores muitas vezes encontrem dificuldades para realizar suas tarefas, ocasionando estresse, perda de tempo produtivo e erros na expedição.

Dessa forma, realizou-se um mapeamento para o processo de entrada dos produtos, representado no fluxograma da Figura 3, uma vez que ao analisar os problemas, identificou-se que os erros nesse processo são desencadeadores da maioria dos problemas recorrentes, evidenciando a necessidade de se fazer um estudo mais aprofundado desta etapa do processo.

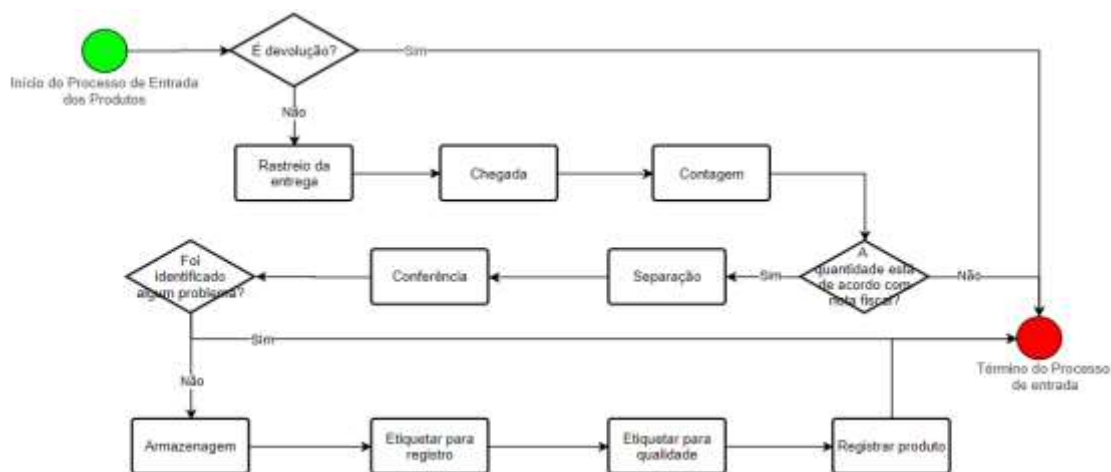


Figura 3 - Fluxograma do processo de entrada dos produtos

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

- D1 - Conferir se é uma devolução: Conferir se é uma devolução, caso seja, o pedido vai para outro setor, caso contrário dá-se entrada no sistema do setor.
- P1 - Rastreo da entrega: Os rastreios dos pedidos cadastrados na entrada são conferidos a cada hora, para que os funcionários se preparem previamente para receber os produtos a caminho.
- P2 - Chegada: As caixas são transferidas do caminhão para o local de contagem.
- P3 - Contagem: Todas as caixas são contatadas para garantir que esteja de acordo com a nota fiscal.
- D2 - Está de acordo? Se a quantidade não estiver de acordo com a nota fiscal os produtos são devolvidos imediatamente, caso contrário continuam no processo.

- P4: Separação: As caixas são separadas de acordo com o lote e conteúdo.
- P5: Conferência: As caixas são abertas para conferência do setor da qualidade da empresa.
- D3: Verificação de ocorrência de algum problema: Caso seja encontrado qualquer problema, o lote do respectivo produto é encaminhado para outro setor, caso contrário continuam no processo.
- P6: Armazenagem: As caixas são armazenadas no estoque, separadas por lotes.
- P7: Etiqueta para registro: As caixas já alocadas no estoque são identificadas através de uma etiqueta com código de barras.
- P8: Etiqueta de qualidade: A etiqueta que comprova que as caixas foram devidamente inspecionadas é colocada.
- P9: Registro do produto: através das etiquetas previamente colocadas, as caixas são cadastradas no sistema, utilizando-se informações como, lote, data de validade e conteúdo.

Após a análise minuciosa de cada processo referente a entrada de produtos, buscou-se construir uma matriz FC-P (fatores-chave versus processo) para identificar os processos mais importantes. De acordo com Paladini (2012), para sua construção é necessário relacionar cada um dos fatores-chave a todos os processos de negócio necessários para sua satisfação. Almejando obter uma maior assertividade e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, esses fatores foram definidos juntamente com o gestor da empresa, assim, viabilizando a construção da Tabela 1.

Tabela 1 - Matriz FC-P

	Redução de custos (P=3)	Satisfação dos clientes internos	Logística integrada (P=3)	Total
P1	X	X	X	8
P2	X	XX	X	10
P3	XXX	XX	XXX	22
P4	XX	X	XXX	17
P5	X	XXX	XX	15
P6	XX	X	XX	14
P7	X	X	XXX	14
P8	X	X	XX	11
P9	XX	X	XXX	17

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Tabela 2 – Legenda

Correlação Forte	XXX
Correlação Média	XX
Correlação Fraca	X

Fonte: Paladini (2012)

Após a análise e estruturação da Matriz FC-P do processo de entrada, a Matriz BQ foi elaborada, de forma subsequente, a partir de seus resultados, para encontrar o processo fundamental e que possui o desempenho mais inadequado. Desta forma, para a estruturação da

Matriz BQ foram utilizados os três subprocessos que obtiveram maior soma, sendo eles: Contagem; Separação; Registro de produtos que entraram, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Matriz BQ - Impacto do negócio (B) versus Qualidade (Q)

QUALIDADE	E	P9 - Registro de produtos entrantes				
	D	Urgência		Melhorar		
	C		P3 - Contagem dos produtos	P4 - Separação dos produtos		
	B	Aprimorar		Adequar		
	A					
		5	4	3	2	1
IMPACTO DO NEGÓCIO (B)						

Tabela 4 - Legenda

LEGENDA	
Qualidade (Q)	Impacto do negócio (B)
5: Fundamental	A: Ótimo
4: Elevado	B: Bom
3: Médio	C: Razoável
2: Inicidente	D: Apenas suficiente
1: Modesto	E: Insuficiente

Fonte: Paladini (2012)

Desse modo, foi identificado que o processo de Registro dos Produtos (P9) é um fator fundamental e apresenta um desempenho extremamente inadequado, destacando-se que se trata de um processo de suma importância para a empresa, pois, se houver uma falha no registro, todos os próximos processos estarão submetidos a falhas, gerando um impacto negativo em todo o negócio. Ao se ter um registro estruturado o produto pode ser controlado e armazenado através do sistema apenas pelo seu número de identificação.

Buscando otimizar o processo de registro dos produtos, tendo como base o principal pilar da empresa, a satisfação do cliente, notou-se como principal erro, a inexistência de dados precisos a respeito dos erros cometidos no setor. O que existe são anotações imprecisas, onde a maior parte desses erros são identificados apenas pelos clientes, o que acarreta na devolução dos produtos, gerando um custo adicional e insatisfação. A fim de reduzir efetivamente os erros, promover um planejamento de controle e a melhoria contínua desse processo, evidencia-se a necessidade da criação de indicadores de qualidade, como:

- Taxa de erros no registro de produtos: Onde será analisado quantos produtos estão sendo registrados de forma errada que geram um retrabalho no cadastro e aumento dos erros na entrega dos produtos, com isso a empresa consegue medir a eficiência dos funcionários responsáveis por esta etapa e o quanto de retrabalho é gerado na atividade.
- Taxa de devoluções por clientes externos devido ao erro no registro dos produtos: Visando identificar qual a quantidade de produtos que tenham sido cadastrados errados e chegaram até o cliente final.
- Taxa de devolução de produtos por lote comprado: objetivando identificar a quantidade de devoluções de produtos por cada lote, de forma, a mensurar uma taxa de devolução por lotes comprados.

Analisando-se detalhadamente as causas por trás da ineficiência desse processo, foram elaboradas mais algumas propostas de melhorias, como, a antecipação do processo de registro, para que ele seja feito antes do armazenamento no estoque, buscando uma melhor organização e padronização. Existem funcionários que não seguem o mapeamento e já realizam esse

processo dessa maneira, justificando maior praticidade, ouvindo-os concluiu-se que realmente seria benéfico para empresa essa mudança definitiva. Outro ponto, trata-se da capacitação dos funcionários para a execução do registro via sistema, com isso, eles conseguirão utilizar todas as funcionalidades do software para que a empresa tenha informações importantes a serem utilizadas nas tomadas de decisões do dia a dia.

Outra sugestão de melhoria, que auxiliará no processo de registro e nos processos da empresa como um todo, é a implantação de uma folha de verificação desde a etapa de chegada dos produtos (Macroprocesso). Essa ferramenta irá auxiliar para que dados como: quem verificou a chegada, quem fez as conferências, período de chegada, tipo de produto, fornecedor, nota fiscal, entre outros, sejam colocados nos registros para que a gestão do conhecimento a empresa tenha um banco de dados que possibilite análises e estratégias de melhoria dos processos. Além de buscar ter um ambiente colaborativo e com processos bem definidos, com pessoas para supervisionar os resultados e auxiliar os colaboradores a desempenharem melhor os processos que possuam dificuldades.

Para mais, a empresa carece de um funcionário para ocupar um cargo de supervisão dos processos desempenhados na empresa. Em suma, as sugestões de melhoria visam trabalhar em pequenas etapas, mas se aplicadas, farão uma grande diferença no dia a dia da empresa. São sugestões que visam melhorar a etapa de registro e que auxiliarão os próximos processos até a chegada do produto ao cliente, utilizando de métodos que irão valorizar os funcionários e dar ferramentas para que eles possam desempenhar um bom trabalho.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como intuito a análise da aplicação dos conceitos da gestão da qualidade e da gestão por processos em uma organização do setor atacadista farmacêutico no estado de Minas Gerais, constatando que o local estudado não aplica conceitos desta abordagem, dessa forma, ressaltando a carência de informações e apoio nos pilares destas gestões. Partindo disso, foi possível propor melhorias que, uma vez devidamente avaliadas pela empresa, poderão ser aplicadas afetando diretamente na otimização do seu processo organizacional.

A partir do estudo de caso implementado, verificou-se que a empresa não possui um plano de qualidade bem definido em seus processos realizados, o que de certa forma gera a ineficiência nas atividades executadas. Os problemas analisados no trabalho relacionados ao processo de entrada de produtos, se não solucionados, geram novos problemas no restante dos processos subsequentes da empresa, o que justifica a necessidade de implantar soluções efetivas.

Portanto, para que haja sucesso na aplicação da abordagem e das propostas de melhorias apresentadas, é necessário um longo caminho a ser seguido, necessitando do comprometimento da alta administração e dos colaboradores, bem como o investimento em práticas de gestão, treinamento e implantação de ferramentas da qualidade em todos os setores da empresa.

Assim, o objetivo do estudo foi concluído satisfatoriamente, uma vez que foi possível realizar análises sistemáticas da aplicação da gestão por processos, bem como identificar as dificuldades e inferir em propostas de melhoria para a empresa. Além disso, este trabalho pôde contribuir para futuros estudos na área, já que a prática da gestão por processos ainda é relativamente nova e pouco difundida no país, servindo de inspiração para a adoção desta abordagem em outras empresas do setor.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos à Universidade Federal de Viçosa/Campus Rio Paranaíba (UFV/CRP) e à Universidade Federal de Lavras (UFLA) pelo apoio a pesquisa, e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio e financiamento da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. (2020,2021). Boletim informativo do Setor. São Paulo: ABAD.
- BARBOUR, Rosaline S. O caso da combinação de abordagens qualitativas e quantitativas na pesquisa em serviços de saúde. **Journal of Health Services Research & Policy**, v. 4, n. 1, pág. 39-43, 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CANDIDO, Rafael Monteiro; SILVA, M. T. F. M.; ZUHLKE, Rodrigo Figueira. Implantação de gestão por processos: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisas. **XXVIII ENEGEP-Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro-RJ**, 2008.
- CFF - Conselho Federal de Farmácia, (2021). Registros de cadastros das empresas junto aos conselhos regionais de Farmácia (CRFs) art. 53.
- DEMING, W. E. Qualidade: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DIAS, Cláudia; FERNANDES, Denise. Pesquisa e método científicos. **Publicação eletrônica. Brasília**, v. 3, 2000.
- FEIGENBAUM, Armand Vallin. Controle da qualidade total: gestão e sistemas. São Paulo, Makron Books, 1994.
- FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.
- Interfarma. (2017). Guia Interfarma, São Paulo. Disponível em: <https://www.interfarma.org.br/guia/guia-2017/apresentacao/>.
- KIPPER, Liane Mahlmann et al. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.
- MACHADO, Diego de Queiroz et al. O Modelo Metodológico Quadripolar de Bruyne, Herman e Schoutheete e as Pesquisas Qualitativas de Fenômenos Sociais, 2016.
- MARTINS, R.A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma proposta de Sistematização. **Gestão e Produção**, v. 5, n.3, p. 298-311, 1998.
- NEVES, Thiago Franca. Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística, 2007.
- NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.
- OAKLAND, J. Gerenciamento da qualidade total. São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVEIRA, Sidney. **rea Temática: Comunicação e Marketing A força do Atacado no Setor de Medicamentos**, 2004.
- PALADINI, Edson Pacheco et al. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 430.
- RANKING ABAD; NIELSEN 2010. 369 Maiores empresas do atacado distribuidor. **Revista Distribuição**, v208, n. 18, maio 2010.
- ROCHA, TIAGO GALDINO; GALENDE, SHARIZE BETONI. A importância do controle de qualidade na indústria farmacêutica. **Revista Uningá Review**, v. 20, n. 2, 2014.
- RODRIGUES, William Costa et al. **Metodologia científica**. Faetec/IST. Paracambi, p. 2, 2007.
- SADIKOGLU, E. ZEHIR, C. Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. **International Journal Production Economics**, v. 12, n.7, p.13-26, 2010.
- SINDUSFARMA – SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS. Indústria farmacêutica. São Paulo: Sindusfarma, 2020.
- VARGAS, M. A. et al. Impactos na dinâmica produtiva e inovativa do setor farmacêutico brasileiro. Anais do XV Encontro Nacional de Economia Política, São Luiz, 2010.
- VIEIRA, F. S. et al. **O setor farmacêutico no Brasil sob as lentes da conta-satélite de saúde**. Texto para discussão. Fundação ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020. Retail Drug Monitor”, em site da IMS HEALTH: www.imshealth.com.
- ZACHARIAS, O. J.. ISO 9001:2008: uma ferramenta de gestão empresarial. São Paulo: 2009.
- ZHU, Z.; SCHEUERMANN L. A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000. **Total Quality Management**, vol.10, N° 2, p.291-297, 1999.