



PROPOSTA DE REDUÇÃO DE CUSTOS NA LOGÍSTICA DE MEDICAMENTOS DE UMA FARMÁCIA EM RESENDE

Priscila Alves
priscila.alves@aedb.br
AEDB

Andressa Santos Silva
andressasantossilva653@gmail.com
AEDB

Letícia Rocha Maciel
leticia.maciel@aedb.br
AEDB

Fernanda Ellen Francisco
fernanda.francisco@aedb.br
AEDB

Uanderson Rébula de Oliveira
uanderson.rebula@aedb.br
AEDB

Resumo: A logística desenvolve um importante papel na economia do país, sendo responsável pelo deslocamento de insumos, serviços e pessoas. Portanto, a logística é fundamental nas atividades industriais e de serviços de qualquer organização. Desta forma o presente artigo pretende responder a seguinte questão: Quais as características do atendimento na empresa e no seu transporte de mercadorias e como diminuir custos e melhorar a visão da empresa perante os clientes? E o presente trabalho tem por objetivo demonstrar as definições de logística, cadeia de suprimentos, transporte ferroviário, custo, frete e atendimento ao cliente, e a sua importância para a empresa, colaboradores e clientes quando analisada e aplicada adequadamente, as características e limitações do atendimento e os problemas dos processos da empresa. Através destes fundamentos foi realizada uma pesquisa de campo com uma empresa prestadora de serviço na área de comércio e vendas de produtos farmacêuticos de Resende, com o objetivo de analisar as principais características dos seus processos de logística e atendimento, mais especificamente nas atividades para redução de custos.

Palavras Chave: Logística - Atendimento - Transporte - Ferroviário - Custos



1. INTRODUÇÃO

Uma porcentagem significativa da composição dos custos das mercadorias industrializadas é composta pelos custos logísticos. Atualmente, a logística não é considerada uma atividade de apoio tampouco a serviços de transporte e armazenagem de produtos. Ela abrange desde o insumo (obtenção da matéria prima) até o produto acabado entregue ao cliente final. Podemos defini-la como o gerenciamento estratégico do produto certo, na hora certa, na quantidade certa, no local certo, na qualidade certa, com o menor custo possível (FLEURY *et al*, 2000). A influência da logística contribui para o desenvolvimento da economia de um país, sendo a atividade por todo o fluxo de informações, movimentações, armazenagem e transporte de mercadorias.

Verificou-se na empresa estudada, denominada “Farmácia X”, que os processos logísticos em que ocorrem os problemas têm relação com a entrega de mercadorias, pois ocorrem todos os dias gerando uma sobrecarga dos funcionários no desempenho de suas funções. Isso influencia no atendimento de tal forma podendo causar aumento dos custos para a empresa, pois podem ocorrer vendas erradas que são causadas pelo excesso de atividades realizadas e gerando também uma imagem não muito boa para os clientes. O que afeta totalmente o atendimento o qual faz parte dos planos da empresa ser excelente e assim acaba entrando em conflito entre o que ela diz ser e o que na verdade faz. Também foi observado que a troca do modal de transporte da empresa para o ferroviário geraria menor custo para ela, porque a ferrovia tem suas vantagens quando comparada com o modelo rodoviário, impactando nos custos da empresa. O objetivo deste estudo é analisar melhor características do custo do transporte ferroviário e do atendimento praticado pela farmácia X, apontando como acontece e a sua importância para o desenvolvimento da empresa, sendo observado que interfere nas ações da dentro da empresa e propor ações para que se diminuam os custos na logística de medicamentos. Há também uma falta de informações disponíveis sobre o sistema de transporte. Desta forma o estudo pretende responder a seguinte questão: Quais as características do atendimento na empresa e no seu transporte de mercadorias e como diminuir custos e melhorar a visão da empresa perante os clientes?

O presente artigo baseou-se em uma pesquisa exploratória e de campo colocada como um estudo de caso. A revisão da literatura foi fundamentada nos conceitos e contexto da logística, custos, cadeias de suprimento, logística reversa, atendimento e mostrando suas características. Por meio de entrevistas com funcionários da empresa prestadora desse serviço, foi possível verificar a importância do transporte de mercadorias e do atendimento aos clientes, destacando-se, porém à necessidade de melhoria dos processos observados nos setores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para tanto, citamos alguns pontos fundamentais, na busca de literatura existente que venha a nos propiciar um melhor entendimento sobre assuntos como logística, medicamentos, custo, gestão da cadeia de suprimentos, custo, frete, vantagens das ferrovias, logística de transportes, transporte intermodal e atendimento aos clientes a fim de apresentar soluções mais adequadas aos pontos considerados sensíveis, no processo analisado, dentro da organização em questão.



2.1 LOGÍSTICA

A logística surgiu há muitos anos atrás nos primeiros conflitos de guerras entre as civilizações, onde era utilizada para movimentar grandes quantidades de armamentos bélicos e todos os tipos de recursos incluindo também até os mantimentos e as tropas. Era bastante necessário no campo de batalha. Sendo assim, Novaes (2001), a identifica como “o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”. O autor mostra que os elementos do processo logístico eram focados no objetivo de atender os clientes nas suas necessidades e preferências, assim demonstra que a associação de informações e processos logísticos gera um atendimento da demanda correta do seu mercado consumidor.

Também outro autor que se preocupou com os estudos logísticos e tem avançado em suas formulações é Ballou (2001). Para ele, “a Logística é um conjunto de atividades funcionais que é repetido muitas vezes ao longo do canal de suprimentos, através dos quais as matérias-primas são convertidas em produtos acabados e o valor é adicionado aos olhos do consumidor”, (BALLOU, 2001: 21).

Um autor que tem evoluído em suas concepções sobre a Logística é Slack (2001). Para ele, a definição de Logística tem a ver com o conceito de gestão. É um pensamento atual por relacionar os processos de fluxo de materiais, serviços e informações como um tipo de administração gerencial pois, envolve fatores ligados a administração empresarial bem aplicada no mercado. Uma visão do autor que consideramos muito importante na qual se destaca: “É a gestão do fluxo de materiais e informações de um negócio, passando pelo canal de distribuição até o consumidor final”, (SLACK, 2002: 416). Tudo está interligado na logística que encontra a forma correta de entregar o produto no local para o cliente, garantindo a satisfação de todos e alcançando os objetivos. Quem possui uma boa logística consegue ganhar vantagem competitiva e já se posiciona melhor no mercado. É muito importante para as organizações terem uma boa logística, pois ajuda a tomar decisões e quando bem aplicada coloca os recursos certos nos lugares certos para as pessoas certas, otimizando recursos e atendendo a demanda de produtos que geram lucros para as empresas.

2.2 FERROVIA

A construção das primeiras ferrovias foi no período imperial. Seu objetivo era transportar a produção do interior para os portos e mercados e também integrava as regiões. Essas metas garantiam que as ferrovias possuíssem muitos investimentos o que mais tarde produziu o crescimento de malha ferroviária e gerou muitos benefícios para o Brasil na economia, pois transportava um grande número de produção por longas distâncias e alavancou o crescimento do país. Entretanto, mais tarde ela perdeu investimentos quando o governo passou a investir nas rodovias, principalmente na era Vargas e no governo de Juscelino Kubitschek. Logo começou o abandono das linhas férreas e o foco passou a ser nas rodovias.

E segundo Ballou (2006, p. 154) a ferrovia é basicamente um transportador de longo curso e de baixa velocidade, utilizado para matérias-primas e para produtos manufaturados de baixo custo, e que, ainda, prefere mover cargas completas. Concordamos que a ferrovia é importante porque ela estimula o desenvolvimento das indústrias de base, e também vale observar que a malha ferroviária é a mais utilizada pelos países desenvolvidos para o transporte



e deslocamento de cargas, mas é preciso mais investimentos nessa área o que atualmente não acontece como deveria.

As vantagens das ferrovias ocorrem principalmente quando a carga a ser transportada é de grande volume e precisa percorrer uma distância muito longa e também com os trens modernos de hoje é possível aumentar a velocidade do transporte. Devido aos altos custos fixos contraídos pelas transportadoras ferroviárias com equipamentos e operações, Novaes (2004, p. 151), destaca que “as vantagens comparativas da ferrovia em relação à rodovia começam a aparecer para distâncias de deslocamento maiores” e que “para pequenas distâncias os custos fixos não conseguem ser diluídos, onerando os fretes em demasia e tornando essa modalidade não competitiva”. A importância de se mostrar as vantagens das ferrovias ocorre quando é preciso economizar com o transporte, pois se for bem calculado irá diminuir os custos. Pensando também no meio ambiente as matrizes ferroviárias possuem diversas opções energéticas de substituição e o material rodante possui longa duração tornando esse modal bem atrativo.

2.3 MEDICAMENTO

A origem dos medicamentos vem do passado em que eram extraídos das plantas e ervas e utilizados para diversos casos. Atualmente, a grande parte de medicamentos é feita por produtos químicos, sendo outros elaborados pela engenharia genética, um método através do qual as células das bactérias ou bolores são alteradas para produzi-los. Conceitualmente, entende-se por medicamento toda preparação adequada à administração que contenha fármacos, isto é, possui princípio ativo, podendo, ainda, conter adjuvantes farmacêuticos ou veículos que idealmente não devem possuir atividade biológica. Deve-se fazer distinção entre medicamento e remédio, sendo o segundo considerado qualquer procedimento que vise à cura de um indivíduo. Portanto, pode-se levar em conta que todo medicamento é remédio, embora o contrário não seja necessariamente verdadeiro (Lopes; Toledo, 2001). Sob o ponto de vista social, os medicamentos possuem, ao lado de outros fatores como a nutrição, saneamento, moradia, etc., a capacidade de modificar de forma determinante os indicadores de saúde. Exercem papel relevante por preservarem a vida e melhorarem a saúde, além de promoverem confiança e participação nos serviços de saúde. São distintos de outros produtos de consumo e devem estar acompanhados de critérios tais como eficácia, efetividade, eficiência e segurança.

Para Castro (2000), a oferta em demasia de medicamentos essenciais ou não, tanto em variedade como em quantidade; a atração que as novidades terapêuticas proporcionam; o poderoso marketing utilizado pela indústria farmacêutica; o direito, supostamente inalienável, do médico em prescrever; além dos sincretismos culturais capazes de dar aos medicamentos alguns usos jamais pensados por aqueles que os desenvolveram constituem os vários fatores capazes de contribuir para a efetivação de práticas e desejos “irracionais”, por indivíduos ou populações, em relação ao uso do medicamento. Os medicamentos são importantes, pois eles são substâncias capazes de provocar e modificar o funcionamento do nosso organismo e estabelecer-nos a saúde, mas quando utilizados e administrados da forma correta.

2.4 CUSTO

A contabilidade de custos surgiu junto com a Revolução Industrial, como tentativa de se elaborar um inventário disponível em um determinado período operacional, no qual se procurava identificar o valor dos produtos fabricados e vendidos. Todavia, naquela época as empresas apresentavam processos de produção muito semelhantes aos processos artesanais, e compunham sua matriz de custos basicamente com matérias-primas e mão-de-obra, que eram



sem dúvida os mais relevantes. Com o desenvolvimento, e o emprego cada vez mais intensivo das máquinas no processo de produção, os novos custos apareceram, tornando-se bem mais complexos os métodos para medi-los. A complexidade desses métodos contábeis, capazes de solucionar cada vez com mais rapidez os custos de fabricação, foi que deu origem à contabilidade de custos. E dentro da contabilidade de custos está o custo que se faz importante para quantificar os bens e serviços desde produção até o consumidor final. Segundo Martins (2003), custo é o gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Simplifica-se esta ideia da seguinte forma: sabe-se que as mercadorias compradas para serem vendidas exigem inúmeros processos, tais como: pedido, armazenagem, logística, e todos esses processos consomem atividades, já as atividades consomem os recursos, gerando custos. Assim, conforme Pamplona (1997), “o custo do objeto é a parcela do custo das atividades que participam de sua comercialização”. Ainda afirma que os objetos de custos podem ser tanto produtos, como serviços, lotes de produtos, linhas de produtos ou serviços, peças, clientes, tipos de clientes ou outros objetos que se queira custear de acordo com interesse da administração.

2.5 CADEIAS DE SUPRIMENTOS

A Cadeia de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transporte, controle de estoques, e etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelas quais matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, agregando valor a estes. Ela se caracteriza no início da cadeia Logística, a mesma envolve todos os níveis de fornecimento do produto desde a matéria-prima bruta até a entrega do produto no seu destino final, além do fluxo reverso de materiais para reciclagem, descarte e devoluções (BALLOU, 2006).

Para Dantas (2005, p. 148) a “Cadeia de Suprimentos é o conjunto de materiais necessários para o funcionamento de uma empresa comercial ou fabricante”.

A gestão da cadeia de suprimentos apresenta-se no atual ambiente de negócios, como uma ferramenta que permite ligar o mercado, a rede de distribuição, o processo de produção e a atividade de compra de tal modo que os consumidores tenham um alto nível de serviço ao menor custo total, simplificando assim o complexo processo de negócios e ganhando eficiência (Ballou, 2001; Bowersox; Closs, 2001).

Para Chopra e Meindl (2003), uma cadeia de suprimentos engloba todos os estágios (clientes, varejistas, distribuidores, fabricantes e fornecedores) envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido a um determinado cliente.

Na visão de Ballou (2001), uma cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo de suprimentos desde extração de matéria-prima até o usuário final, bem como, os respectivos fluxos de informação. Pode-se perceber a importância da cadeia de suprimentos, pois quando a cadeia é analisada e feita de forma correta auxilia na tomada das decisões e é possível visualizar os pontos fortes e fracos na cadeia e é possível corrigi-los. A organização que possui uma cadeia boa de suprimento consegue ganhar vantagem competitiva, pois ela envolve tudo e afeta diretamente nos resultados da organização.

2.6 LOGÍSTICA REVERSA

Para Leite (2009, P.17), logística reversa é a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ciclo produtivo, por meio dos canais de



distribuição reversos, agregando-lhes valores de diversas naturezas: econômico, de prestação de serviços, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, dentre outros.

Assim, a logística possui um fluxo “reverso”, que engloba retorno, reuso, remanufatura, recondição e reciclagem e encerra-se com destinação de um novo produto, elaborado após o fim da vida útil do produto original. O fluxo de retorno dos produtos possibilitou o desenvolvimento de um segmento especializado de logística (MENDES, 2015), o qual enfoca a circulação e a gestão de produtos e recursos após a venda e a entrega ao cliente, denominado Logística Reversa. Nos últimos anos, ela tornou-se um importante segmento para todas as organizações por causa da crescente preocupação ambiental, da legislação, da responsabilidade social corporativa e da competitividade sustentável (AGRAWAL; SINGH; MURTAZA, 2015).

Dados os seus benefícios econômicos, ambientais e sociais, assinala-se que a logística reversa é um elemento estratégico considerado pelas empresas na tomada de decisão sobre os processos logísticos (RUBIO; JIMÉNEZ-PARRA, 2014). As razões que levam a empresa a optar pela utilização da logística reversa podem ser de ordem econômica, legislativa e ecológica. As razões econômicas dizem respeito à economia nas operações que pelo reaproveitamento de matéria-prima, gera redução de custos e evita o desperdício. As razões ecológicas se referem à preservação do meio ambiente e as empresas precisam considerar o impacto dos produtos sobre o meio ambiente durante todo o ciclo de vida de seus produtos, pois isso mais tarde gera uma série de danos ao meio ambiente. Já a legislativa se refere a leis que definem que as organizações são responsáveis pelos seus produtos, e a Legislação Ambiental também força as empresas a retornarem seus produtos e cuidar do tratamento necessário. As empresas precisam avaliar a utilização da logística reversa como oportunidade de adicionar valor tanto pela imagem da empresa que passa a ser vista como uma empresa que valoriza o meio ambiente e se preocupa com ele e também tem benefícios fiscais para as empresas que praticam a logística reversa. Logo proporciona redução de custos o que pode gerar vantagem competitiva para a empresa.

2.7 TRANSPORTE INTERMODAL

Em maio de 1984 uma revista internacional publicou que as ferrovias Norte Americanas implantaram equipamentos intermodais o que revolucionou e as modernizou. Mais tarde essa notícia também gerou uma repercussão aqui no Brasil. Os especialistas ferroviários acompanhavam as novidades que ocorriam sobre o processo de modernização que acontecia nos EUA e Europa inclusive a implantação de terminais de cargas intermodais junto ao eixo da ferrovia, integrando com o sistema rodoviário. Mas começaram a surgir vários problemas com o setor rodoviário que passou a ter elevação de custos. Depois as ferrovias foram privatizadas e apareceram novos desafios para as empresas que conseguiram se organizar. Hoje atualmente depois de reorganizadas as empresas, partiram para o desenvolvimento do mercado de transporte intermodal atuando conjuntamente com o setor rodoviário de carga e o transporte de contêiner. Com este cenário intermodal que se inicia com a implantação de novos serviços de transporte ferroviário intermodal, o Brasil investe no transporte de contêineres com a junção da ponta junto com o setor rodoviário de carga. Isso irá ter um impacto no setor de transporte e na economia do Brasil, assim sendo muito importante para o país.

Segundo Rui Rodrigues (2004) “O transporte intermodal representa o movimento de mercadorias que utiliza dois ou mais modos de transporte, sem manipulá-la nos intercâmbios de modo. O termo intermodalidade corresponde a um sistema em que dois ou mais modos de



transporte intervêm no movimento de mercadorias de uma forma integrada. No transporte intermodal utiliza-se a integração de dois ou mais modelos de transporte em que cada vez que se muda de meio há uma nova pessoa responsável pela carga, sendo assim, podendo dizer que há um novo contrato. As vantagens desse transporte começam quando é preciso entregar produtos e há barreiras de um tipo de transporte, assim trocando para outro é possível cumprir a missão de entrega de produtos e eliminar as resistências ao movimento contínuo de produtos da origem até o seu destino.

2.7 ATENDIMENTO

O atendimento ao cliente pode ser considerado um fator determinante de sucesso para as organizações, pois não funciona possuir um grande investimento em todas as áreas dos seus produtos e principalmente no marketing se, na hora do contato com o cliente, não houver todo um processo de qualidade para o atendimento. Os clientes consideram que qualquer atendente representa a empresa, então eles transmitem a imagem da empresa, por isso é preciso proporcionar um atendimento de qualidade. Segundo Tschohl (1996), as pessoas que lidam dia-a-dia com os clientes são as que transmitem a confiabilidade e a qualidade dos serviços da companhia. Portanto, é o desempenho do profissional com o cliente que determinará uma relação de lealdade ou não. Sendo assim, sem a dedicação adequada à forma de relacionamento, um prestador de serviços pode pôr a perder os clientes da sua empresa e, conseqüentemente, pode pôr em risco toda uma estrutura organizacional.

Para Carvalho (1999), o atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. O autor considera que prestar o atendimento determina uma relação entre o profissional, a empresa e o cliente, criando uma interdependência entre eles. Já o tratamento está diretamente ligado ao atendente, sendo ele o responsável por desenvolver um trabalho de venda, num processo de conquista gradativa da confiança do cliente com sua simpatia, o que garante a apreciação do produto, mesmo que naquele momento ele não tiver a intenção de consumir.

Ainda para Chiavenato (2007, p.216) acredita que o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e afirma que o atendimento a ele é um dos aspectos de maior importância do negócio. O atendimento tem relação direta com o sucesso das vendas da empresa, pois clientes avaliam a qualidade do mesmo para comprar ou não um produto. Sendo assim o atendimento é um aspecto importante a ser observado em uma empresa.

2.8 BRAINSTORMING, CLASSIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS. CONCEITO.

Brainstorming é a mais conhecida das técnicas de geração de ideias. Foi originalmente desenvolvida por Osborn, em 1938. Em Inglês, quer dizer “tempestade cerebral”. O Brainstorming é uma técnica de ideias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Soluções criativas e inovadoras para os problemas, rompendo com paradigmas estabelecidos, são alcançadas com a utilização de Brainstorming. O clima de envolvimento e motivação gerado pelo Brainstorming assegura melhor qualidade nas decisões tomadas pelo grupo, maior comprometimento com a ação e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos. É uma ferramenta essencial para potencializar a criatividade, o brainstorming pode auxiliar em processos de inovação. Por meio da associação de ideias e da liberação da imaginação, o brainstorming ajuda a romper bloqueios criativos, a pensar fora da caixa, a descobrir novas soluções e enxergar além demonstrando vários aspectos da situação. O brainstorming é uma ferramenta associada à criatividade, utilizado para que um grupo crie o maior número de ideias sobre um tema selecionado (MEIRELES,



2001). O método utilizado quando são necessárias respostas rápidas a questões relativamente simples, mostrando-se uma técnica popular e eficaz. O brainstorming consiste em estimular e coletar ideias dos participantes, um por vez e continuamente, sem preocupações críticas, até esgotar-se as possibilidades (DAYCHOUM, 2010). Através dessa ferramenta é possível verificar várias linhas de pensamentos e observações produzindo referências importantes para a empresa, assim promovendo informações e resultados mais válidos para os processos.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O trabalho é do tipo “pesquisa exploratória”, tendo em vista que a ênfase deste trabalho está no aumento da eficiência dos processos logísticos, hora utilizados pela empresa, embora também seja um estudo de caso em que evidências quantitativas sejam de grande importância para a análise em questão, as quais seriam, os dados referentes ao transporte de materiais propriamente ditos.

Segundo Gil (2008), uma pesquisa exploratória tem o objetivo de familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final dela, você conhecerá mais sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, essa pesquisa depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador). Por ser um tipo de investigação muito específica, quase sempre ele assume a forma de um estudo de caso. Assim, seguindo a linha de pensamento do autor, a proposta foi de um estudo exploratório e descritivo, já que o objetivo é realizar um estudo para o melhor entendimento de um fenômeno e, posteriormente, propor possíveis alternativas ou melhorias à sistemática utilizada pela organização pesquisada.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é o mais adequado para a análise de um fenômeno contemporâneo. Sobretudo quando os limites entre o fenômeno pesquisado e seu contexto não estão claramente definidos. Segundo o autor, as evidências podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

HISTÓRICO:

A empresa em questão é uma rede de farmácia brasileira, considerada a segunda maior rede varejista de farmácias do Brasil. Fundada na cidade do Rio de Janeiro, é também líder de mercado no estado e foi eleita em 2015 pela 6ª vez consecutiva “A marca dos cariocas”, pelo jornal O Globo. Foi fundada em 1892 na cidade do Rio de Janeiro, e mais tarde a mesma chegou à posição de maior rede de farmácias no estado do Rio de Janeiro e 4ª maior do país, com unidade nos estados de Minas Gerais, Paraná, Goiás, Espírito Santo e no Distrito Federal. Em 2010, a rede registrou faturamento anual de R\$ 1,8 bilhão. Em 2011 houve uma fusão com outra empresa, criando a maior rede varejista de produtos farmacêuticos do Brasil. A empresa analisada possui um(a):

VISÃO: Atender as necessidades do mercado, com ética, competitividade e qualidade, fortalecendo continuamente o relacionamento com seus fornecedores, garantindo a criação de valor para o acionista e visando a satisfação de seus clientes e colaboradores.



MISSÃO: Estar capacitada para vivenciar, absorver e antecipar-se às constantes transformações e oportunidades de mercado realizando as mudanças e investimentos necessários de forma sustentada e contínua.

VALORES: Ser uma empresa ética nos seus relacionamentos, com respeitabilidade comercial e de gestão. Manter-se sólida no mercado. Traduzir suas ações demonstrando seu respeito pelos clientes e colaboradores. Ser proativa frente aos desafios do mercado. Conservar-se fiel aos princípios, mas acompanhando a evolução e as transformações sociais. Buscar constantemente os melhores padrões de qualidade e desempenho.

RELATÓRIO DE VISITA:

Na primeira visita técnica que foi realizada no dia 19 de agosto de 2016, foram colhidas quase todas as informações que foram usadas no projeto logístico. A empresa é uma Rede de farmácias brasileira, que é a segunda maior rede varejista de farmácia do Brasil e 8ª maior em segmento de varejo do país. O seu centro de distribuição que abastece todas as filiais do Rio de Janeiro se encontra no Rio mesmo, sendo os seus fornecedores chave a Pantene, a Unilever e a P&G. O abastecimento das lojas de Resende, era feito por rota que passava por Barra do Pirai, volta Redonda, Barra Mansa até chegar a Resende, hoje essa rota é mais curta, com veículo próprio da empresa e as entregas são realizadas diariamente.

A empresa no Centro de Resende não possui estacionamento próprio para que o veículo da mesma possa descarregar as mercadorias, geralmente o caminhão realiza sua descarga na Praça do Trenzinho, onde os entregadores/carregadores levam as mercadorias até a loja em um carrinho. No momento da descarga sempre há um funcionário da loja que se desloca até o estacionamento para conferir se está tudo de acordo com os volumes. Com a mercadoria na loja, ela é conferida corretamente produto por produto. No momento de conferência dos produtos, se houver avarias o funcionário guarda o produto em um local separado e informa o sistema, quando há uma nova entrega na loja o produto que está danificado é enviado de volta. A organização possui em sistema chamado Peoplesoft (software para grandes empresas), onde mostra o estoque do estabelecimento, e quando será preciso fazer uma nova aquisição de alguma mercadoria novamente (ou seja, quando o estoque está baixo). A loja no Centro de Resende possui uma sala onde se localiza o estoque, não é muito grande, pois as entregas são diárias.

A empresa realiza a logística reversa, ou seja, as mercadorias são entregues em bandejas plásticas lacradas e caixas. Essas bandejas e caixas voltam para o CD para serem reutilizadas em entregas futuras. Realiza práticas sustentáveis, pois a mesma preocupa-se com a natureza e meio ambiente, ela utiliza também a técnica de 120 dias, onde o produto fica no estoque durante esse tempo e depois ele volta para o CD, ou é transferido para a farmácia que atende o maior número de clientes (onde o produto tem maior saída) a menos que o mesmo comece a ter saída no estabelecimento em que está estocado, é quando um funcionário informa no sistema e passam a mandar o produto novamente.

Na segunda visita técnica que foi realizada no dia 26 de agosto de 2016, foi realizada a conferência das informações obtidas na primeira e tomamos posse de algumas informações importantes referentes à Rede. A empresa possui mais de umas mil e cem filias em dez estados e o Distrito Federal. O estabelecimento tem como foco o atendimento qualificado, a prática de preços justos e a ampla variedade de produtos de saúde e bem-estar. Fizemos também a conferência da missão, da visão e dos valores organizacionais acima citados.



A empresa gasta em média R\$ 360,00 por rota (valor conspirado para nossos cálculos de custos). Fomos também informadas que na loja, localizada no Centro de Resende, não há um funcionário específico para fazer a conferência e a estocagem das mercadorias recebida na loja, além da colocação dos produtos nas prateleiras para a venda e exposição e atualização de preços delas, sendo estas tarefas realizadas pelas atendentes o que acaba por interferir em seu trabalho e como consequência ocorre a formação de filas para o atendimento, que vem a causar certo desconforto ao cliente, devido a espera, e certo “apavoramento” nas atendentes que se desdobram para realizar várias tarefas ao mesmo tempo e não dão total atenção para o consumidor que está sendo atendido.

□ **PROBLEMAS VISUALIZADOS:**

Foram observados alguns problemas como: falta de informações precisas devido à ausência de um sistema que esteja disponível a dar um informe sobre seus processos, no caso em questão o transporte de mercadorias. As mercadorias são programadas para chegar todos os dias de segunda a sábado nas lojas e o transporte é feito por caminhões, porém às vezes o sistema falha e não chega, e devido a entrega ser todos os dias aumenta os custos e sendo assim é possível observar formas de troca de modal de transporte da organização para diminuir os custos; excesso de funções para os funcionários e padronização excessiva o que gera uma série de problemas para os funcionários porque eles não só atendem os clientes como além disso tem que guardar a mercadoria que chega em até 6 horas, eles também precisam limpar as suas seções, precificar, arrumar e ainda limpar a loja o que é muito difícil de se fazer com o movimento de clientes que algumas lojas possuem e tudo isso já mexe com o psicológico do funcionários, e assim contribuindo para problemas como a venda errada o que gera mais custos para a empresa. Foi visualizado que a organização possui foco em metas de venda, sempre as vendas como principal, podendo ser observado nos seus sistemas de procedimentos em ser excelente no atendimento, concluindo assim pensam que ser for dessa forma vão vender mais e está tudo certo. Mas não é bem assim, pois esse foco exagerado nas metas contribui para alguns problemas.

• **BRAINSTORMING, CLASSIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS.**

Foi feito um Brainstorming que é uma técnica de ideias em grupo que envolve a contribuição de todos os participantes, assim foi possível observar e classificar os problemas de acordo com a visão de todos e com suas devidas participações.

Classificação dos problemas: 1. As mercadorias chegarem todos os dias; 2. Excesso de funções dos funcionários; 3. Padronização excessiva; 4. Foco só em vender mais; 5. Falta de sistemas de informações sobre os processos de transporte da empresa.

• **CUSTOS POSSÍVEIS VISUALIZADOS:**

Tabela 1: CUSTOS

QUANTIDADE DE ROTAS	CUSTO/ROTA	QUANTIDADE DE DIAS	CUSTO TOTAL
1 ROTA	R\$360,00/DIA	25 DIAS	R\$9000,00
2 ROTAS	R\$720,00/DIA	25 DIAS	R\$18000,00

Em uma rota são gastos R\$ 360/dia, sendo 25 entregas mensais obtendo o custo mensal de R\$9000, logo em duas rotas são gastos R\$18000/mês, considerando as de Resende e Valença. Após análise realizada pelo grupo, quanto aos custos da empresa em transporte de mercadorias estão sendo estabelecidas as seguintes propostas:



Proposta por volume:

Tabela 2: CÁLCULO DE CUSTO (MODAL RODOVIÁRIO)

CIDADE	RESENDE	VALENÇA	VOLTA REDONDA
QUANT. DE LOJAS	3	1	3
QUANT. DE VOLUMES P/LOJA	300	300	300
TOTAL DE VOLUMES POR LOJA	900	300	900
TOTAL DE VOLUMES	-	-	2100

Tabela 3: CÁLCULO DE CUSTO POR VOLUME

TAXA FERROVIÁRIA	R\$0,0740
QUANTIDADE	2100
QUANTIDADE DE ENTREGAS	10
CUSTO TOTAL MENSAL:	R\$1554,00

Proposta por peso:

Tabela 4: CÁLCULO DE CUSTO POR PESO

TAXA FERROVIÁRIA	R\$0,0740
PESO (KG)	5000
QUANTIDADE DE ENTREGAS	10
CUSTO TOTAL MENSAL:	R\$3700,00

Para efeito de cálculos e valores foi estimado e considerado o mês com 5 semanas, baseados em pesquisas realizadas pelo grupo onde segundo o frete ferroviário é calculado por meio da multiplicação da tarifa ferroviária pelo peso ou volume, utilizando-se aquele que proporcionar maior valor. O frete também pode ser calculado pela unidade de contêiner, independentemente do tipo de carga, peso ou valor da mercadoria. (FIESP, 2011). Não foram estipulados ou considerados valores referentes à Seguro de carga

5. CONCLUSÕES

Em nossas visitas observamos na loja dessa Rede, localizada no Centro de Resende, que há a multiplicidade de tarefas as serem realizadas pelas atendentes, o que vem a atrapalhá-las no atendimento ao cliente, o que está no foco da empresa ser de qualidade. As atendentes têm que realizar o atendimento ao cliente, considerado o ponto mais importante pelo grupo, onde por tratar-se de uma Farmácia, elas têm que ter a máxima atenção, para que não haja erros na venda de medicamentos e outros produtos oferecidos pela empresa. Enquanto o atendimento é realizado o atendente tem que guardar as mercadorias entregues no dia; a conferência e atualização de preços de medicamento e dos outros produtos vendidos na loja, como os de perfumaria, além de ser realizada a limpeza da loja por eles. Devido à realização de mais de uma atividade no atendimento ocorre a formação de filas, o que chega a ser desagradável para o cliente que tem que esperar de pé pelo seu atendimento. As circunstâncias acima descritas, não são boas para a empresa, pois pode acarretar a insatisfação dos serviços no cliente, e a desmotivação do atendente, que se cansa com facilidade e não tem muita



disposição ao longo do seu turno de trabalho. Propomos que seja admitido um funcionário para desempenhar as atividades de guarda das mercadorias e a atualização dos preços dos produtos na loja, ou que no turno de menor movimento (o último turno, pois a loja funciona 24 horas/dia), para que assim não sobrecarregue os funcionários dos turnos que trabalham nos horários de maior movimento na loja. Dessa forma a atendente daria a atenção exclusiva ao cliente, o que não ocasionaria fila ou a reduziria ao máximo, evitando assim, possíveis erros no atendimento, fadiga da funcionária e uma melhor visão dos clientes quanto à empresa.

Quanto ao transporte com o cálculo que propomos observamos que a troca do modal para o ferroviário seria para a empresa uma vantagem, pois diminui os custos, mas depende do estabelecimento a sua implantação e observância de como isso iria ocorrer. Este artigo teve o objetivo de mostrar formas de diminuir os custos logísticos e ser mais ético perante seus colaboradores e clientes, sendo assim a análise dos dados mostra que isso só será possível se a empresa colocar em prática essas ações demonstrando que a melhoria está na mudança de atitudes.

6. REFERÊNCIAS

AGRAWAL, S.; SINGH, R. K.; MURTAZA, Q. A literature review and perspectives in reverse logistics. **Resources, Conservation and Recycling**. V. 97. p. 76–92, 2015.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Logística Empresarial. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. Campinas: Alínea, 1999.

CASTRO, C.G.S.O. de (Coord.). **Estudos de utilização de medicamentos: noções básicas**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Pearson, 2003.

DAYCHOUM, M., **40 + 4 ferramentas e técnicas de gerenciamento**, 3ª Ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Recuperado em outubro de 2011 de <http://www.fiesp.com.br>

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial – A perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, M. H. C. **Brainstorming**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTOS, José Geraldo. Custo de produção – história, teoria e conceitos. Disponível em: <<http://www.gea.org.br/scf/aspectosteoricos.html>>. Acesso em: 04 jan. 2017.



MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003. NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, operações e planejamento**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

MEIRELES, M., **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**, São Paulo: Arte e ciência, 2001.

MENDES, J. M. A. **Responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto na cadeia de resíduos Eletroeletrônicos**. Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

MINICUCCI, A. **Técnicas do trabalho de grupo**. São Paulo: Atlas, 2001.

NOVAES, A. G. **Gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, L.C.; TOLEDO, M.I. Princípios básicos de farmacologia clínica relevantes ao estudo da farmacoe epidemiologia. In: CASTRO, L.L.C. (Org.). **Fundamentos de farmacoe epidemiologia**. Campo Grande: Grupo de Pesquisa em Uso Racional de Medicamentos - GRUPURAM, 2001. p. 19–36.

PAMPLONA, Edson de O. **Contribuição para a análise crítica do sistema ABC através da avaliação de direcionadores de custos**. Tese de Doutorado. EAESP/FGV. 1997.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROCHAT, Philippe. **Intermodal transportation fosters international trade and sustainable development**. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov/journals/ites/1000/ijee/trans-rochat-2.htm>>. Acesso em: 28 set. 2016.

RUBIO, S.; JIMÉNEZ-PARRA, B. Reverse Logistics: Overview and Challenges for Supply Chain Management. **International Journal of Engineering Business Management**. Challenges for Supply Chain Management. p. 6:12, 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JONHSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TSCHOHL, John. **Encantando totalmente o cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WARTH, Anne. ANTT divulga tarifas de referência para o transporte ferroviário. **Estadão Economia e Negócios**. Agência Estado. <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,antt-divulga-tarifas-para-o-transporte-ferroviario,126082e>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



APÊNDICE

Roteiro da entrevista com alguns funcionários da farmácia.

Prezado respondente, esta pesquisa será utilizada única e exclusivamente para fins acadêmicos científicos, os dados da empresa respondente serão mantidos em sigilo. Desde já agradecemos a sua atenção e disponibilidade.

1. Qual o seu cargo na empresa?
2. Quando a empresa foi criada? Conte um pouco da sua história.
3. Quantos funcionários a empresa possui?
4. A empresa possui filiais? Onde?
5. A empresa possui estoque? Quais os tipos de estoque? Onde fica o estoque?
6. Como é organizado o estoque? E as mercadorias são guardadas como?
7. Como é controlado o que entra e o que sai do estoque? Quando comprar e quanto comprar.
8. É aplicada alguma metodologia de estoques?
9. Como é o atendimento na empresa?
10. Qual a importância do atendimento para sua empresa?
11. Quais os desafios para organizar todos os processos da empresa?
12. O que poderia ser feito para melhorar o processo logístico da empresa?