

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE - FARN**

**PRINCIPAIS GARGALOS DE UM SISTEMA LOGÍSTICO NO QUE DIZ
RESPEITO AO REABASTECIMENTO DE UMA UNIDADE FARMACÊUTICA**

Johnson Carlos de Souza.

**NATAL-RN
DEZEMBRO/2003**

**Principias gargalos de um sistema logístico no que diz respeito ao
reabastecimento de uma unidade farmacêutica**

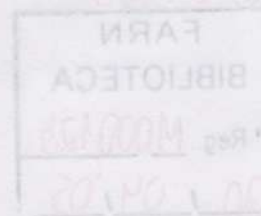
Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de graduação em Administração da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

ORIENTADOR:

M.Sc. George Queiroga Estrela.

NATAL-RN

DEZEMBRO/2003



17
65.012.34
S715P
2003
EX:01

RB-21483

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>M000126</u>
<u>20</u> / <u>04</u> / <u>05</u>

Souza, Johnson Carlos de

Principais gargalos de um sistema logístico no que diz respeito ao reabastecimento de uma unidade farmacêutica / Johnson Carlos de Souza – Natal: FARN, 2003.
33p.

Orientador: George Queiroga Estrela

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte

1. Administração da Produção – Logística – Monografia 2. Setor Farmacêutico
Monografia I Título

RN / FARN / BC

CDU 658.5

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE - FARN**

**PRINCIPAIS GARGALOS DE UM SISTEMA LOGÍSTICO NO QUE DIZ
RESPEITO AO REABASTECIMENTO DE UMA UNIDADE FARMACÊUTICA**

Johnson Carlos de Souza

Monografia apresentada e aprovada em ____ de ____ de ____, pela banca de
qualificação composta pelos seguintes membros:

George Queiroga Estrela
Orientador

Membro Examinador

Membro Examinador

Natal, ____ de ____ de ____.

A toda a minha família, mamãe, papai que tanto me incentivaram nesta longa caminhada, minha esposa, Viviane que muito me ajudou nesta jornada, e em especial ao meu filho, Luis Fellipe, a quem eu dedico todo esse esforço.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo, pelos momentos bons e difíceis nesta trajetória, a todos que diretamente e indiretamente colaboraram com o meu sucesso, aos colegas de turmas que nos momentos difíceis sempre me incentivaram, aos professores, em especial meu orientador, George Queiroga Estrela que nos momentos difíceis desta trajetória sempre esteve presente me dando apoio como orientador, e mostrando que nada é por acaso, que Deus nos colocou no local certo e na hora certa, apenas é necessário fazermos nossa parte que ele nos ajudará.

SUMÁRIO

LISTAS DE TABELAS E GRÁFICOS RESUMO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	01
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	02
1.3 OBJETIVOS	04
1.3.1 Objetivo Geral	04
1.3.2 Objetivos Específicos	05
1.4 JUSTIFICATIVA	05
2 REFERENCIAL TEÓRICO	07
2.1 CONCEITO DE LOGISTICA	07
2.2 A EVOLUÇÃO DA LOGISTICA	09
2.3 PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA	11
2.4 SISTEMA DE CONTROLE DE ESTOQUE	12
2.5 TENDÊNCIAS DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS	13
3 METODOLOGIA	16
3.1 TIPO DE PESQUISA	16
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA	16
3.3 COLETA DE DADOS	17
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	17
4 ANÁLISE DOS DADOS	19
4.1 SISTEMA LOGÍSTICO DO SETOR	19
4.2 GERENCIAMENTO NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO	21
4.2.1 Gestão de Estoques	22
4.2.2 Utilização de Softwares	22
4.2.3 Controle do Centro de Armazenamento	23
4.2.4 Abastecimento das Lojas	24
4.3 PRINCIPAIS GARGALOS NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DA REDE DE FARMÁCIA	25
4.3.1 Análise da Previsão da Demanda	27
4.3.2 Processamento de Informações Gerenciais	28
4.3.3 Conflitos entre Vendas e Compras	28
4.3.4 Descrição dos Problemas com Excessos ou Falta de Produtos	29
4.3.5 Análise dos Produtos de Baixo Giro	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
5.1 CONCLUSÃO	31
5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	32
BIBLIOGRAFIA	33
ANEXO	

LISTAS DE TABELAS E GRÁFICOS

TABELA 01 – SERVIÇOS UTILIZADOS NOS CAIXAS DE AUTO-ATENDIMENTO

LISTAS DE ABREVIATURAS

ABRAFARMA	Associação Brasileira das Redes de Farmácias.
CD	Centro de Distribuição
S/A	Sociedade Anônimas
RN	Rio Grande do Norte
CE	Ceará
PB	Paraíba
PE	Pernambuco
PI	Piauí
MA	Maranhão
SP	São Paulo
AL	Alagoas
SE	Sergipe

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar quais são os principais gargalos no abastecimento das unidades farmacêuticas de Empreendimentos Pague Menos S/A. Proporcionando desta forma sugestões para a melhoria não só no abastecimento, mas em todos os setores que envolvem as vendas da empresa Pague Menos. Para isso, foi desenvolvido um questionário que foi utilizado como roteiro para a entrevista semi-estruturada, aonde foi possível identificar as principais dificuldades nas operações logísticas da empresa objeto de estudo. Pode-se concluir que o ramo de varejo farmacêutico realizou na última década consideráveis progressos de gestão, destacando-se a formação de redes, a utilização de aprimorados sistemas computadorizados de gestão de estoques em tempo real e a racionalização das operações de seu depósito central. Apesar dos avanços obtidos, ainda está longe de se alcançar o almejado *just in time* nem a desejada falta zero, e muito menos o sonhado *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos), que pressupõem entrosamento entre fornecedor, farmácia e cliente final. Foram sugeridas algumas sugestões e recomendações para trabalhos futuros, como: identificar os gargalos em todos os setores da empresa, não apenas no sistema logístico; propor a criação de um setor de logística para a empresa; analisar os custos decorrentes das ineficiências das operações.

PALAVRAS-CHAVE: Logística; Gargalos; Setor Farmacêutico.

1 INTRODUÇÃO

O processo logístico está sendo decisivo nas operações das grandes e pequenas empresas, logo as eficiências logísticas aparecem nos resultados.

Atualmente o comportamento logístico no mercado globalizado vem sendo de fundamental importância para as grandes redes de farmácias, tornando-se um diferencial nos custos operacionais de controle de estoque, armazenamento, distribuição e perdas.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A competição no mercado farmacêutico local e nacional está cada dia mais competitivo, levando as empresas do seguimento a buscar novas alternativas para sobreviver no mercado. Treinar e qualificar seus recursos humanos são técnicas muito usadas no mercado farmacêutico com o objetivo de permanecer no mercado.

O mercado farmacêutico acredita que funcionários treinados e qualificados torna-se uma ferramenta fundamental para o mundo da globalização, mas as empresas vão além, e acreditam que a logística é de primordial importância para o mercado atual, onde é necessário o controle dos processos: abastecimento, armazenamento, estoques e vendas.

Apesar dos resultados alcançados serem satisfatórios, tanto no mercado local como nacional. Ao longo de seus vinte dois anos de prestação de serviços, a empresa recebeu vários prêmios e homenagens de entidades e órgãos de pesquisas locais e nacionais, demonstrando a dedicação e seriedade do trabalho desenvolvido.

Observa-se que a competitividade está fazendo as empresas buscarem ainda mais aprimorar seus conhecimentos para se tornar mais eficiente e alcançar os resultados almejados.

Com o objetivo de colaborar para a resolução dos problemas e aprimoramento da empresa, o objeto do presente estudo baseia-se nos procedimentos logísticos para responder o seguinte questionamento: Quais são os principais gargalos de um sistema no que diz respeito ao reabastecimento de uma unidade farmacêutica?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O grupo Pague Menos, como é conhecido, foi fundado em 19 de Maio de 1981 na cidade de Fortaleza no Ceará, com sede na avenida Senador Pompeu nº 1520 Centro. Na época conhecida como farmácia Pague Menos.

Tem como sócio e Presidente com oitenta por cento das ações, um comerciante e filho de lavrador, hoje economista e ex-professor da UFCE, Francisco Deusmar de Queiroz e Diretor administrativo e financeiro Josué Ubiranilson Alves, com vinte por cento das ações. A Pague Menos iniciou suas operações com apenas uma loja, abrindo mais duas lojas no segundo ano de atividades. No estado Ceará hoje, são mais de oitenta lojas, entre interior e capital. Com mais de quatro mil funcionários e 200 lojas espalhadas pelo Norte, Nordeste e Sudeste do Brasil, a rede tornou-se em 2002 a maior rede do país em número de lojas e a segunda em faturamento.

A empresa é distribuída hierarquicamente da seguinte forma: O presidente, vice-presidente e diretoria financeira, diretoria de operações, diretoria de marketing, e diretoria de sistemas.

Em 13 de Outubro 1993, a Pague Menos iniciou sua expansão fora do estado do Ceará. Começando pelo estado do Rio Grande do Norte, nesta data a empresa inaugurou a 1ª filial fora do Ceará. No segundo ano de operação abriram mais três lojas, hoje são 10 lojas, sendo 08 em Natal e duas em Mossoró. Com um faturamento mensal de quase R\$ 2.700.000,00 (dois milhões e setecentos mil reais).

Em 1996, a Pague Menos iniciou a expansão nos estados do Maranhão e Piauí, hoje com uma média de dez lojas em cada estado. A empresa também vem consolidando o mercado farmacêutico destes estados.

Em 1997 o grupo iniciou a expansão no estado de Pernambuco, o segundo maior mercado farmacêutico da região Nordeste. Com uma média de vinte oito lojas neste estado, é um dos mercados mais competitivo da nossa região, onde a concorrência é mais acirrada e mercado é muito disputado.

Em 1998 a empresa inicia as operações de expansão no estado da Paraíba, um mercado tranquilo, mas com muito potencial. O grupo tem hoje neste estado doze lojas, sendo duas em Campina Grande.

Em 1999 as Farmácias Pague Menos iniciou as operações de expansão nos estados Alagoas e Sergipe, estados pequenos, mas de bons resultados, existem nestes estados doze lojas, destas, cinco em Aracaju e sete em Maceió.

Em 2000 a empresa iniciou as operações de expansão no estado da Bahia, um mercado que a empresa acha muito promissor. Neste estado existem hoje vinte seis lojas, destas, duas em Feira de Santana. A Bahia tornou-se um mercado potencial para o grupo.

Em Janeiro de 2002 foram iniciadas as operações de expansões da região Sudeste do Brasil. Teve início por São Paulo capital, o maior mercado farmacêutico da América latina. Hoje São Paulo tem dez filiais espalhadas na capital, com previsão de abertura de sessenta lojas em três anos.

O Grupo Pague Menos como é conhecido, é denominado "Grupo" pelas atividades agregadas às "Farmácias" como: fundação Deusmar Queiroz; órgão responsável por ações sócias, Pague menos gerenciadora de serviços; empresa responsável pela arrecadação de serviços, Pax corretora de valores; responsável compra e venda de títulos, investimentos; e Casa de show do

engenho; empresa do grupo responsável por eventos. Estas são algumas atividades desenvolvidas pelo Grupo Pague menos.

A fundação Deusmar Queiroz é uma entidade sem fins lucrativos, responsáveis por ações sociais na nossa sociedade. A fundação desenvolveu no município de General Sampaio no Ceará, um programa de alfabetização solidária, onde todas as crianças serão alfabetizadas, erradicando assim o analfabetismo neste município. Além desta ação, o grupo Pague Menos tem vários outros serviços prestados a sociedade por onde ela atua, como: doações de cadeiras de rodas, doações de ambulâncias, arrecadação de alimentos para doações, encontro de mulheres Pague Menos, incentivo à cultura, bolsas de estudo para funcionários, premiação em dinheiro para os melhores trabalhos realizados, como por exemplo, redações, concurso de fotografias, e outros. Estas são algumas ações realizadas pelo Grupo Pague Menos.

O Grupo Pague Menos é uma empresa sólida no mercado farmacêutico, tem vinte dois anos de serviços prestado a população, mas ainda se depara com muitos problemas, a logística sem duvidas é um grande empecilho nas operações da empresa. A falta constante de produtos leva a empresa se preocupar bastante com as operações logísticas, levando a mesma a gastar muito mais em estudo para tentar melhorar estes gargalos que prejudicam o reabastecimento das unidades farmacêuticas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Identificar os principais gargalos de um sistema logístico no que diz respeito ao reabastecimento de uma unidade farmacêutica.

1.3.2 Objetivos Específico

- Descrever o sistema logístico de uma unidade de vendas de produtos farmacêuticos.
- Identificar, com base na literatura, os principais aspectos de sistema logístico orientado as operações de varejo.
- Discutir o sistema logístico da unidade, objeto de estudo com base em literatura pesquisada.

1.4 JUSTIFICATIVA

O trabalho realizado visa a pesquisar e estudar as causas dos principais problemas logístico que vem prejudicando o abastecimento das unidades farmacêuticas das farmácias Pague Menos, no qual tem proporcionado perdas para empresa.

A logística é responsável pela eficiência das empresas. Quando não funciona acarreta sérios problemas.

A empresa objeto de estudo é responsável por vinte por cento do mercado local e seis por cento do mercado nacional. A logística é sem duvida a ferramenta responsável por uma fatia do sucesso da empresa, mas existem uma falha no abastecimento das unidades. O controle de estoque não é eficiente, e acaba afetando o reabastecimento dos produtos nas unidades, causando perdas, deixando de vender.

Devido ao ambiente competitivo e turbulento em que vivem o mercado farmacêutico brasileiro, as farmácias Pague Menos tem necessidade de melhorar o controle logístico dos produtos, para poder se tornar mais competitivo no mercado local e nacional.

Vivendo momentos de transformações, o mercado farmacêutico se torna muito competitivo, e alto grau de profissionalização, deixando a concorrência mais acirrada. As farmácias buscam diferencias no mercado para poder sobreviver à competitividade.

É com base neste problema contextual, que se fundamenta o presente trabalho, na qual foi analisada a forma de reabastecimento de estoques das unidades das farmácias. A empresa encontra-se de portas abertas para o estudo do presente problema e aplicar a soluções encontradas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte da monografia apresenta uma pesquisa bibliográfica, centrada na área de logística, objetivando encontrar soluções práticas envolvendo conceitos e abordagens fundamentais para concretização do diagnóstico funcional e da proposta técnica.

2.1 CONCEITO DE LOGISTICA

A palavra logística é muito antiga, era muito utilizada na Grécia clássica, mas foi na Guerra do Golfo, no início de 1991 que o mundo presenciou um exemplo dramático da importância da logística, quando os Estados Unidos e seus aliados tiveram que deslocar grandes quantidades de materiais a grandes distâncias, o que se pensava ser em um tempo impossivelmente curto (CHRISTOPHER, 1997).

O termo logístico foi desenvolvido pelos militares, para designar estratégias de abastecimento de seus exércitos nos "*fronts*" de guerra, com o intuito de que nada lhes faltasse. E o que não poderia faltar aos soldados num "*front*" de guerra? Ora, armamentos, munições, medicamentos, alimentos, vestuários adequados nas quantidades certas e ao tempo certo, pois não adiantaria absolutamente nada os soldados receberem tudo aquilo que necessitavam depois de debelados pelos inimigos. A logística, então surge aí. O primeiro general a utilizar esse termo, foi o general Von Claussen, de Frederico da Prússia, e foi desenvolvido mais adiante pela Inteligência Americana - CIA, juntamente com os professores de Harvard, para a 2ª Grande Guerra. Logo depois, em meados de 1950, a logística, surge como matéria na Universidade de Harvard, nos cursos de Engenharia e Administração de Empresas (KOBAYASHI, 2000).

Kobayashi (2000) conceitua a logística como: designação que descreve a integração de duas ou mais atividades com o fim de planificar, concretizar e controlar um fluxo eficiente de matérias-primas, produtos semi-acabados e produtos acabados, do local de origem ao local de

consumo. Estas atividades podem incluir, sem que a lista seja limitativa: o serviço oferecido aos clientes; a previsão da procura; as comunicações ligadas à distribuição; o controle dos estoques; a manutenção dos materiais; o tratamento das encomendas; o serviço pós-venda e de acessórios; a escolha da localização das fábricas e entrepostos; as compras; a embalagem; o tratamento das mercadorias devolvidas; a negociação ou reutilização de elementos recuperáveis ou destinados à sucata; a organização dos transportes e o transporte efetivo das mercadorias, assim como o armazenamento e a formação de estoques.

De acordo com Novaes (2001), o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha.

Segundo Ballou (1993), a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Nesse sentido Fleury et al (2000), diz que a logística é um verdadeiro paradoxo. E, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos.

Fica evidenciado que a administração logística melhora o nível de qualidade dos serviços nas empresas, tornando-a mais produtiva e rentável. A logística demonstra que através de planejamento, organização e controle, os resultados são alcançados com sucesso.

2.2 A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA

De acordo com Novaes (2001), o processo da evolução da logística está dividido em quatro fases, na qual poderá destacar: primeira fase – atuação segmentada; segunda fase – integração rígida; terceira fase – integração flexível, e a quarta fase corresponde ao moderno gerenciamento da cadeia de suprimento (SCM).

2.2.1 Primeira Fase: Atuação Segmentada.

A moderna Logística praticamente se originou na segunda Guerra Mundial. Viu-se que, após a guerra, a indústria procurou preencher importantes lacunas de demanda existente no mercado consumidor, aproveitando a capacidade ociosa e os novos processos de produção em série.

2.2.2 Segunda Fase: Integração Rígida

Especialistas em marketing foram incluindo nos consumidores aspirações por produtos mais diferenciados. As geladeiras e automóveis começaram a ser comercializados com mais cores, com tipos diferentes de motores e com acabamentos diversos.

2.2.3 Terceira Fase: Integração Flexível

A terceira fase da Logística é caracterizada pela integração dinâmica e flexível entre os componentes da cadeia de suprimento, em dois níveis: dentro da empresa e nas inter-relações da empresa com seus fornecedores e clientes.

2.2.4 Quarta Fase: Integração Estratégica (SCM)

Nesta fase da logística ocorre um salto qualitativo da maior importância: as empresas da cadeia de suprimento passam a tratar a questão logística de *forma estratégica*, ou seja, em lugar de otimizar pontualmente as operações, focalizando os procedimentos como meros geradores de custo, as empresas participantes da cadeia de suprimento passaram a buscar soluções novas, usando a Logística para ganhar competitividade e para induzir novos negócios.

De acordo com autor Ballou (1993), para todos os efeitos, a prática moderna da logística empresarial configura uma nova disciplina. Isto não significa que as atividades essenciais de transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos são novidades. As empresas fragmentavam a administração sob o comando gerencial da produção; os estoques eram responsabilidade de marketing, finanças ou produção; e o processamento de pedidos era controlado por finanças ou vendas. Isto resultava no conflito de objetivos e de responsabilidades para as atividades logísticas, ambientes era propício para novidades no pensamento administrativo.

Fica demonstrado que a logística vem evoluindo continuamente ao longo dos anos, reduzindo custos, tornando as empresas competitiva e rentável.

2.3 PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

De acordo com Novaes (2001), os processos operacionais e de controle é que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação, até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor.

Segundo Ballou (1993), a distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados, ou seja, com mercadorias que as companhias oferecem para vender e que não planeja executar processamentos posteriores.

Por sua vez Fleury et al (2000), diz que os mercados estão cada vez mais globalizados e dinâmicos e os clientes cada vez mais exigentes. Para satisfazê-los, proliferam cada vez as linhas e modelos de produtos, com ciclo de vida mais curta. E a coordenação da gestão de materiais, da produção e da distribuição passou a dar respostas mais eficazes aos objetivos de excelência que os negócios exigiam.

Nesse contexto, Amaral (2000), afirma que os recursos para a geração de produtos e serviços estão sempre concentrados em determinadas localizações, dentro de uma área de mercado. A dificuldade na área logística industrial resulta do fato de clientes e usuários estarem dispersos dentro desse mercado e terem que ter acesso a esses mesmos produtos e serviços.

Observa-se que o processo de distribuição sempre foi uma preocupação das empresas, como organizar, armazenar e controlar os estoques. Percebe-se que as dificuldades ainda são visíveis, muitas empresas não têm o controle logístico como uma ferramenta que possa reduzir custos.

2.4 SISTEMA DE CONTROLE DE ESTOQUE

Segundo Ballou (1993), a armazenagem de mercadorias prevendo seu uso futuro exige investimento por parte da organização. O ideal seria a perfeita sincronização entre oferta e demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoques desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento.

Quanto a Novaes (2001), a distribuição física de produtos é realizada com a participação de vários componentes: instalações fixas, estoque de produtos, veículos, informações diversas, hardware diversos, custos, pessoal. Na distribuição “um para um” o carregamento do veículo é realizado de forma a lotá-lo completamente.

De acordo com Dornier et al (2000), armazenagem e transporte estão sofrendo grandes transformações, à medida que as funções ligadas aos armazéns e áreas geográficas que cobrem estão sendo constantemente modificadas.

Segundo Fleury et al (2000), é possível evitar a percepção de que reduções isoladas nos níveis de estoques, sem serem levados em consideração impacta em outras funções logística, como transporte, armazenagem e processamento de pedidos, propicia uma operação de ressuprimento de menor custo total.

Por fim, Gurgel (2000) diz que o controle dos estoques envolve as tarefas e coordenação dos fornecedores, condições físicas, armazenamento, distribuição e registro das existências de todas as mercadorias.

Torna-se evidente que o processo de controle de estoque é essencial para as empresas controlar os níveis de estoque dos produtos, reduzindo perdas com isso aumentando a rentabilidade.

2.5 TENDÊNCIAS DAS ATIVIDADES LOGISTICAS

Faz necessário afirmar que a logística está desenvolvendo um papel de fundamental importância na economia dos dias atuais. O varejo não sobrevive mais sem os processos operacionais da logística, abastecimento, controle de estoques, armazenagem, e distribuição até chegar às prateleiras para o consumidor final.

Hoje se observa uma dinâmica nunca antes constatada na oferta de produtos. De um lado, os produtos vão se aprimorando ao longo do tempo, incorporando novos elementos e novas tecnologias, numa rapidez crescente.

Esse dinamismo, que vai se acentuando com o tempo, gera forte necessidade de informação por parte do consumidor. O marketing, de um lado, procura sanar parte dessas questões através de suas campanhas publicitárias, pesquisas mercadológicas e contato direto com o consumidor. Mas, em que pese tais esforços, esse elemento importante no comércio varejista – a informação requer atenção redobrada (NOVAES, 2001).

As relações interpessoais no varejista não ocorrem de forma aleatória ou sem direção, mas dependem de um conjunto de forças de natureza econômica, social e tecnológica que estão por trás do comportamento dos fabricantes, dos comerciantes e dos consumidores finais dos produtos.

O foco básico do varejo está localizado no consumidor final. Muito embora pequenas firmas e organizações possam comprar diretamente nas lojas de varejo, a tendência geral é de que as empresas, por disporem de setores de compras, créditos e pessoal especializado, adquiram produtos através de atacadistas, ou diretamente a partir dos fabricantes. Por isso, o foco principal do comércio é o consumidor pessoa física. Por outro lado, não obstante parte das compras no varejo se destinar ao uso estritamente individual, o processo de decisão sobre o que e quando comprar tem sua base no domicílio. Dessa forma, é muito importante entender os mecanismos

mentais e psicológicos que estão por traz dos valores e do comportamento dos consumidores. Que necessidades e ou expectativas impulsionam o consumidor típico quando se pretende adquirir determinado bem ou produto?

Segundo Dornier et al (2000), destacam-se seis elementos, tais como:

- A *Informação* sobre o produto, seu preço, uso, restrições de funcionamento, vantagens comparativas etc.:
- O *produto* em si mesmo, na forma e na qualidade desejada;
- A posse do produto no *momento desejado*, representado pelo cumprimento dos prazos prometidos e acordados no que se refere à entrega do produto adquirido;
- A *gratificação* ou *prazer* pessoal ou familiar no uso ou consumo do produto adquirido;
- A relação de *confiança* e *parceria* com o varejista, que é concretizada através da atenção pessoal, honestidade, manutenção permanente dos padrões de qualidade etc. por parte do comerciante;
- A continuidade na relação entre consumidor e varejista, que caracteriza a fase de pós-venda (garantias, serviços de manutenção e consertos etc.).

De acordo com Fleury et al (2000), a atividade de armazenagem e distribuição já tem uma importância muito maior que há alguns anos, a tendência é que, para os próximos anos, essa atividade torne-se ainda mais expressiva.

Por sua vez, Novaes (2001), aborda que algum tempo atrás, os despachantes localizados nos depósitos e centros de distribuição, só conseguiam falar com os motoristas dos

veículos através de rádio, e assim mesmo quando estavam dentro da área de alcance das transmissões. Hoje, as possibilidades são muitas e a oferta ainda está crescendo.

Isso demonstra a evolução da logística nas empresas, a tendência é crescer ainda mais, com o surgimento de novas tecnologias, os processos de distribuição serão aprimorados.

3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos (1991), método científico é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros.

3.1 TIPO DE PESQUISA

No que se refere à tipologia da pesquisa, optou-se por um estudo de natureza descritiva e exploratória, considerada adequado para a temática escolhida.

De acordo com Andrade (1998), pesquisa exploratória é para proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitando a delimitação do tema da pesquisa. Nesse contexto, este tipo de pesquisa tem como prioridade auxiliar para a obtenção dos objetivos propostos.

Quanto aos meios de investigação será um estudo de caso. Conforme Vergara (1998), estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entidades essas como uma pessoa, uma família, ou produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em uma unidade farmacêutica das farmácias Pague Menos, tendo como responsável pelas as informações o setor do centro de distribuição, no qual foram considerados os sujeitos da pesquisa. Conforme Vergara (1998), os sujeitos das pesquisas são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita.

3.3 COLETA DE DADOS

Conforme Oliveira (1998), coleta de dados trata-se de uma tarefa cansativa e ocupa quase sempre mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior.

Como se pode ver, existe a necessidade de um perfeito entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com científicas, obedecendo aos prazos estipulados, aos orçamentos previstos, ao preparo do pessoal.

Em geral as técnicas de pesquisa a serem utilizadas são:

- Observação direta;
- Análise documental;
- Entrevista semi-estruturada (ver anexo)

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados busca dar um sentido mais amplo aos dados coletados, fazendo a ponte entre eles e o conhecimento existente.

De acordo com Vergara (1998), tratamento dos dados refere-se aquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Com base nos objetivos da pesquisa propostos, os dados foram tratados através de procedimentos qualitativos.

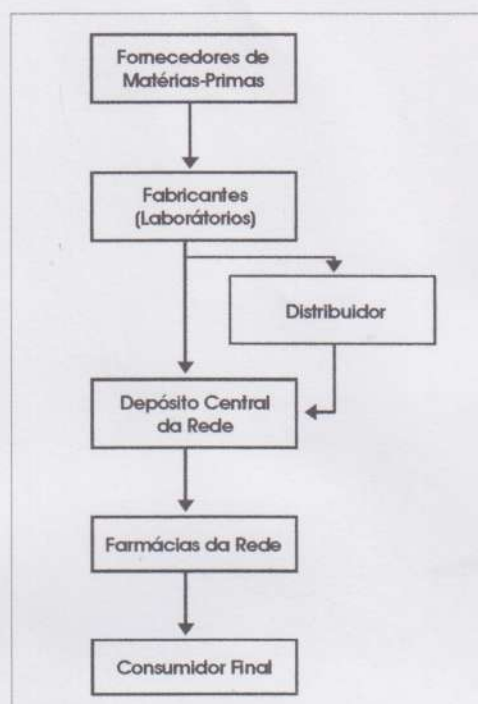
4 ANALISE DOS DADOS

4.1 SISTEMA LOGÍSTICO DO SETOR

O sistema logístico é dividido em cadeia, no qual é composto pelos seguintes seguimentos: fornecedores de matérias-primas – fabricante (laboratórios) – distribuidor – depósito central da rede – farmácias da rede – consumidor final.

- Fornecedores de matérias-primas – São as empresas fabricantes de matérias-primas, que fornece para os laboratórios fabricar os medicamentos.
- Fabricantes (laboratórios) – São as empresas responsáveis pela fabricação dos produtos (medicamentos) que são vendidos tanto para as distribuidora, como diretamente para as redes de farmácias.
- Distribuidor – São empresas intermediárias que compra a mercadoria para vender as redes de farmácias.
- Depósito central – Aonde as redes de farmácias armazena as mercadorias para posteriormente distribuir para as unidades de farmácias da rede.
- Farmácias da rede – As unidades farmacêuticas do grupo distribuídas por uma cidade, estado ou países.
- Consumidor final – São clientes que compram, os produtos disposto nas unidades de farmácias.

FIGURA 1 – CADEIA DO SISTEMA LOGÍSTICO FARMACÊUTICO



FONTE: Abrafarma, 2003.

De acordo com Abrafarma (2003), a margem de contribuição da cadeia logística farmacêutica é de 30% que é distribuída do laboratório até o consumidor final da seguinte forma, o distribuidor retém uma margem de 14,62%, e a farmácia 18,00%.

Convém ressaltar, que a compra direta dos distribuidores constitui na principal opção para a rede, independente que não movimentam o volume mínimo necessário para compra direta do fabricante. O prazo de entrega do fabricante é de dois a cinco dias úteis, e ainda dependem de onde esteja localizado o fabricante, enquanto que os distribuidores são de um a dois dias úteis. A medida que a empresa busca esforços para oferecer aos clientes o que eles desejam, que é o produto no momento desejado, a empresa objeto de estudo procura também ter este produto na prateleira em tempo real. Para isso, a empresa tomou algumas medidas gerenciais na área logística: como gerenciamento informatizado da loja(ponto de venda), compra e centro de distribuição, essa foi estratégia usada para tentar satisfazer as necessidades dos clientes, foram instalados nas redes sistemas avançados de gestão de estoques, baseados em informações

tecnológica, teoricamente corretas, que recorre ao sistema denominado de revisão diário, que permite encomendar, num mesmo pedido, toda lista de produtos de um fabricante, isso tratando-se de depósito. Para loja os pedidos são processados diariamente, reduzindo mensalmente em média 75% o estoque operacional da loja.

O estoque de segurança da loja é calculado cientificamente, baseando-se em dados quantitativos referentes ao atraso possível de entrega do fornecedor e ao aumento da demanda em relação à demanda média.

4.2 GERENCIAMENTO NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO

O reabastecimento é efetuado visando atingir um nível desejado do estoque para a loja, denominado estoque máximo, cujo cálculo leva em conta o intervalo entre revisões periódicas e o prazo de entrega.

Como previsão de demanda, a empresa toma-se a média de venda do produto nos três meses anteriores (método da média móvel), e aí é feita uma média de venda deste período, para ser calculado esta média existem algumas considerações, como exemplo a sazonalidade, produto novo, de uso contínuo e preço, com base nestas informações é realizada a demanda de um produto.

O CD (Centro de distribuição) – Torna-se complexo, porque cada loja tem uma demanda considerável, através da análise do sistema enviar para as lojas os produtos solicitados, por isso existem falhas na reposição, complexidade dos cálculos, para cada unidade farmacêutica existe tratamento diferente em relação à demanda dos produtos.

4.2.1 Gestão de Estoques

Nas unidades da empresa estudada, foram instalados sistemas avançados de gestão de estoques, baseados em formulas clássicas, teoricamente corretas sob o ponto de vista estatístico. Geralmente recorre-se ao sistema denominado de “revisão periódica” que permite analisar a real situação daquela demanda, e solicitar do sistema uma revisão, ou seja, rever e mandar para loja o necessário para suprir a necessidade dos clientes daquela unidade.

Cada unidade farmacêutica tem seus pontos de vendas interligados com o CD (Centro de Distribuição), que ao término do expediente toda a informação é enviada, via internet para análise e reposição e posteriormente reposição do estoque.

4.2.2 Utilização de Softwares

As unidades da empresa usam intensamente *softwares* de gestão de estoques, desenvolvidas pelos analistas de sistemas, nos próprios setores de informática da empresa, e por empresas especializadas, no sistema de consultorias ou ainda adaptação de outros programas que venha melhorar o sistema atual.

Quando teve início, a primeira geração desses sistemas era baseada em computadores central. Depois foram em sua maioria convertidas para operar em microcomputadores ligados em rede. Todas as lojas são ligadas ao servidor central da rede por teleprocessamento. Os bancos de dados possuem considerável capacidade para armazenar na memória informações relativas a uma dezena de parâmetros de gestão, em mais de duzentas unidades farmacêutica da rede, para milhares de produtos, dos quais é preciso conhecer as vendas e os estoques, diariamente, durante os 12 meses anteriores.

4.2.3 Controle do Centro de Armazenamento

O depósito central da empresa opera há anos com estoque físico racional, instalações adequadas e equipamentos modernos de transporte interno, com objetivo de melhorar na rapidez, na qualidade e na redução de custos.

As funções básicas operacionais são:

- ✓ recebimento da mercadoria dos fornecedores;
- ✓ conferencia;
- ✓ entrada;
- ✓ armazenamento no (Centro de Distribuição);
- ✓ processo de expedição;
- ✓ transferência e transporte para as filiais.

Todo este processo é efetuado de acordo com os princípios de uma linha de montagem. Um caixote vazio é colocado na extremidade da esteira rolante, ao longo do percurso, operadores consultando listas de separação, retiram os itens das prateleiras e colocam de um lado a outro da esteira.

No outro extremo da correia transportadora, o caixote, preenchido com itens que serão destinados à loja específica, é removido e transferido por outra esteira, em direção à área de expedição; nesta os caixotes são agrupados por lojas, em boxes sinalizados com suas respectivas regionais, em seguida é transportado em veículos, caminhão, baú, próprio ou terceirizado, em

caso do transporte para outras regionais, fora de Fortaleza, ainda é terceirizado. Chegando nas lojas a mercadoria, novamente passa por conferência, em seguida dispostas nas prateleiras.

Certos depósitos de outras organizações contam com um sistema automatizado. Embora o investimento inicial seja da ordem de um milhão de dólares, estima-se que seu retorno de capital investido seja de menos de um ano, por força das economias de mão-de-obra, proporcionadas pela automação, pela redução do tempo e eliminação de erros.

Em linhas gerais, o funcionamento eficiente do CD (Centro de Distribuição), requer a capacidade de processar, transmitir informações relativas a entradas e saídas de mercadorias e emitir documentos tais como:

- ✓ listas de separação;
- ✓ notas fiscais;
- ✓ etiquetas de preços dos produtos.

Pode-se destacar que a indústria farmacêutica usa técnicas que são muito importantes no controle e rastreabilidade dos produtos – a numeração dos lotes e a codificação de barras, assim facilitando o controle dos estoques ao longo da cadeia operacional.

4.2.4. Abastecimento das Lojas

A disponibilidade dos produtos em menor espaço de tempo possível, é uma das prioridades no abastecimento às lojas, antecipando ao máximo o potencial de vendas dos produtos, garantindo um fluxo de informações rápido e preciso entre Centro de Distribuição e loja, buscando de forma integrada e permanente, a redução de custos, atuando não isoladamente, mas em parceria com depósito-loja para garantir a eficácia das operações. (NOVAES *et al*, 2001)

O abastecimento às lojas consiste em grandes desafios, a utilização plena da carga dos veículos, a roteirização e a administração da frota e dos motoristas, para qual existem a opção de terceirização, e acima de tudo, na atalha contínua contra, congestionamento de trânsito, as restrições à circulação e ao estacionamento dos caminhões. Problemas consideráveis da luta logística é travada noite nas rodovias federais, que passa despercebida. Conferência da carga, digitação de notas fiscais, problemas de ordem tributária, dificulta e atrasa o transporte da mercadoria, mas, sem o sacrifício do pessoal, em geral mal reconhecido, não se pode viabilizar a entrega dos produtos certos na hora e na loja certa, todos os dias do ano, que é a condição básica que se estabelece para se ganhar o então cobiçado prêmio representado pelo *just-in-time*.

Entretanto, este tem sido a busca incessante da empresa para que nenhuma de suas unidades fique sem produtos para atender seus clientes.

4.3 PRINCIPAIS GARGALOS NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DA REDE DE FARMÁCIA

Os obstáculos observados nas operações logísticas da rede de farmácia são inúmeros, isso acaba refletindo direto nas vendas. A falta constante de produtos é um dilema a ser vencido na área logística da empresa, muitos fatores são atribuídos a estes problemas, entre eles podem se destacar:

- ✓ atraso no transporte - quando terceirizada;
- ✓ falta de produtos no centro de distribuição - atribuído ao setor compras;
- ✓ furto de produtos nas lojas e erros operacionais constantes - como digitação errada dos produtos;
- ✓ código dos produtos colocado errado.

O abastecimento às lojas consiste em grandes desafios, a utilização plena da carga dos veículos, a roteirização e a administração da frota e dos motoristas, para qual existem a opção de terceirização, e acima de tudo, na atalha contínua contra, congestionamento de trânsito, as restrições à circulação e ao estacionamento dos caminhões. Problemas consideráveis da luta logística é travada noite nas rodovias federais, que passa despercebida. Conferência da carga, digitação de notas fiscais, problemas de ordem tributária, dificulta e atrasa o transporte da mercadoria, mas, sem o sacrifício do pessoal, em geral mal reconhecido, não se pode viabilizar a entrega dos produtos certos na hora e na loja certa, todos os dias do ano, que é a condição básica que se estabelece para se ganhar o então cobiçado prêmio representado pelo *just-in-time*.

Entretanto, este tem sido a busca incessante da empresa para que nenhuma de suas unidades fique sem produtos para atender seus clientes.

4.3 PRINCIPAIS GARGALOS NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DA REDE DE FARMÁCIA

Os obstáculos observados nas operações logísticas da rede de farmácia são inúmeros, isso acaba refletindo direto nas vendas. A falta constante de produtos é um dilema a ser vencido na área logística da empresa, muitos fatores são atribuídos a estes problemas, entre eles podem se destacar:

- ✓ atraso no transporte - quando terceirizada;
- ✓ falta de produtos no centro de distribuição - atribuído ao setor compras;
- ✓ furto de produtos nas lojas e erros operacionais constantes - como digitação errada dos produtos;
- ✓ código dos produtos colocado errado.

Outros problemas adicionais enfrentados são a comercialização de produtos farmacêuticos não registrados no Ministério da Saúde, que tendem a ser mais bem sucedidas do que as de estrita postura ética. No entanto, a vigilância Sanitária deixa a desejar com relação à fiscalização, deveria ser mais atuante.

Fórmula correta de gestão de estoque, que empregam o conceito de desvio-padrão da demanda, são de processamento trabalhoso e demorado, mesmo por computadores modernos, torna-se um processo desgastante. Ademais, o pessoal de operação não as entende e nem as aceita. Esse é um problema no cotidiano da organização.

O pessoal de vendas reclama de qualquer falta de produto nas lojas, mas não de excesso de estoque, ou seja, reclamam quando não tem. A pressão exercida sobre a equipe de gestão, chega a ser tão grande que a diretoria de vendas muitas vezes autoriza remessas extras de produtos para outras lojas, o que leva a prejudicar o bom funcionamento do sistema e aumentar substancialmente os estoques.

Nas redes em que não existem esquemas de incentivo aos funcionários, não se deve esperar motivação para aumentar as vendas, logo tem proporcionado a elevação excessiva dos estoques.

Para solucionar estas deficiências a empresa está realizando inventários nas lojas a cada trinta dias, com isso, tem-se diminuído bastante o índice de falta de produtos. Por enquanto estas soluções são apenas paliativas, o que realmente a empresa quer, é que o sistema de controle de estoque funcione. No entanto, existe dentro da empresa um laboratório trabalhando na gestão para solucionar este problema constante.

4.3.1. Análise da Previsão da Demanda

É difícil se fazer uma previsão de demanda de milhares de produtos, um a um. Para a maioria dos produtos, farmacêuticos, cosméticos e outros, o método utilizado pela empresa consiste em usar como previsão da demanda diária do próximo mês, a média da demanda diária dos três meses anteriores. Pode-se destacar importantes exceções que se referem ao caso seguinte:

- ✓ Produtos marcadamente sazonais, por exemplo, antigripais, loções protetoras, repelentes.
- ✓ Promoções, freqüentes nos artigos de perfumaria e higiene pessoal.
- ✓ Lançamentos de novos produtos, que chegam à casa de centenas anualmente.

Apesar de existir técnicas para calcular o fator sazonal de um produto, que se reproduz de um ano a outro e permite reduzir a margem de subjetividade da previsão. Todavia, o banco de dados não possui sempre a capacidade de memória necessária para essa finalidade, e o pessoal de vendas confia mais no seu julgamento do que num frio número. Promoções e lançamentos serão bem-sucedidos se a previsão da demanda tiver sido efetuada com razoável margem de acerto e se a venda e a compra tiverem sido bem sincronizadas. Caso contrário, faltarão ou sobrarão produtos ao longo da cadeia de suprimentos, desde o fornecedor até a loja.

Além disso, há um considerável número de produtos cujo desvio-padrão é igual ou superior à sua média diária de vendas.

Recomenda-se dispor de bancos de dados potentes e aperfeiçoar a metodologia de previsão da demanda utilizada, portanto é isso que a empresa está querendo fazer, um banco de dados que possa realizar as informações com precisão e 100% de eficiência.

4.3.2 Processamento de Informações Gerenciais

Embora os conceitos de cobertura de estoque e nível de serviço sejam conhecidos do pessoal da área de informática, não é fácil para uma rede de farmácias apresentar dados reguladores, confiáveis e relevantes sobre giro do estoque e faltas de produtos. Os *softwares* não são montados para esses fins e os diversos setores da empresa, quando computam todas essas informações gerenciais, não obtêm resultados comparáveis. O setor de contabilidade tem sua maneira de calcular os estoques, já o setor de vendas outra, o setor de compras outra, e assim por diante. O índice de faltas tanto nas lojas quanto no depósito, apresenta problemas de conceituação e obtenção. A gravidade das faltas deveria ser mensurada pela margem de contribuição perdida, nos dias em que os estoques dos produtos estão zerados, para a empresa poder analisar quanto reflete no faturamento mensal, ainda que esse cálculo seja trabalhoso.

4.3.3 Conflitos entre Vendas e Compras

Quando a rede de farmácias é organizada no formato tradicional, em departamentos separados de compras e vendas, os subsistemas de compras e de estoque do depósito central são monitorados pelo setor de compras enquanto o de vendas é comandado pela área comercial. Observa-se certo desencontro natural entre os dois subsistemas. O setor de compras deveria em princípio receber seus impulsos do setor de vendas, mas este último mostra dificuldades para prever a demanda, reagir às suas oscilações e transmitir as informações corretas e completas em tempo hábil à área de compras. A quantidade de produtos agrava os problemas.

Obstáculos de comunicação existem dentro da própria área comercial, entre diretoria, assessoria, gerências regionais e gerências de lojas. Notam-se também entraves na comunicação entre informática e os setores operacionais.

Esforços devem ser multiplicados no sentido de romper as barreiras entre os departamentos, através de reuniões, formação de equipes interdepartamentais, seminários e reforço da liderança. Uma seria adotar um esquema de organização matricial, por linhas de produtos, comandada por gerentes responsáveis pelas vendas e compras de sua categoria. Cabe a empresa reunir esforços e querer acabar com os conflitos de setores que prejudica o crescimento da organização como um todo.

4.3.4 Descrição dos Problemas com Excessos ou Falta de Produtos

É com frequência a ocorrência simultânea de excessos de estoque e falta de produtos num sistema de varejo: alguns itens sobram em algumas lojas, outros faltam nestas e em outras. É um dilema das mais variadas causas – atraso um fornecedor, pane na transmissão das informações, pane no computador da central de sistemas, encalhe numa promoção, falha num lançamento – provoca consideráveis distúrbios na rede. Ainda que cada produto, individualmente, possua 99,99% de probabilidade de ser perfeitamente gerenciado, a probabilidade de não ocorrer nenhum excesso nem falta numa rede de 200 lojas, com um sortimento de 8.000 apresentações, entre medicamentos e produtos para higiene pessoal. Recentemente, numa rede de 100 farmácias, observaram-se, no mesmo período, um estoque de 54 dias (10 no depósito e 44 nas lojas) e faltas de cerca de 10% dos itens da linha em algumas lojas relevantes.

Uma situação freqüente é a falta dos produtos de grande procura e sobra de outros de baixo giro de estoque. Da mesma forma, lojas de intenso movimento carregam menos de 20 dias de estoque, enquanto as menos ativas ostentam coberturas de 60 ou mais dias. Por tanto é necessário identificar e combater os empecilhos que se antepõem à eficiência da gestão logística.

A falta e sobra de produtos é um dos principais problemas na cadeia logística, para as empresas do ramo farmacêutico. Ainda não foi desenvolvida gestão de controle de estoque eficiente que possa eliminar 100% com as faltas e sobras de produtos, enquanto isso as empresas

vão trabalhando para encontrar uma solução que traga benefícios para a logística do mercado de medicamentos.

4.3.5 Análise dos Produtos de Baixo Giro

Os produtos de baixo giro comprometem os esforços de contenção do estoque. São cerca de 2.000 especialidades medicamentosas pouco receitadas. Seu preço é elevado. Por motivos sociais, algumas redes consideram ser sua obrigação manter uma ou duas unidades de cada um desses medicamentos em todas as suas lojas. Em unidades de farmácias da empresa típicas que adotam essa diretriz, verificou-se que esses itens contribuem em média de 60% do valor total do estoque de produtos farmacêuticos, o que levaria a concluir pela necessidade de se alterar a estratégia em foco.

Ainda não existe uma definição consensual do que vem a ser um produto de baixo giro. A venda de um produto de baixo giro podem ser considerada, estatisticamente, como um evento raro.

A solução mais recomendável para a redução dos estoques dos produtos de baixo é mantê-los somente nas lojas de maior movimento, às quais os clientes que os procuram seriam referenciados. Uma opção é prometer entregá-los em poucas horas aos clientes, por meio de mensageiro que os transferem de uma determinada loja para outra e os mantêm em estoque.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

No mundo globalizado, a dinâmica do mercado é um fato concreto. As organizações têm que aceitar esta nova realidade, de forma a buscar opções que possibilitem a sua permanência no mercado.

Como resultado da pesquisa, conclui-se que a logística é responsável pela integração e sincronia entre dois fluxos: o de informações e o físico. A logística assegura a satisfação do cliente ao longo do tempo, em cadeia desde os fornecedores, transportes, distribuidores, varejista, clientes, fluxo de materiais, recuperação e reciclagem, fluxo de informação, fluxo financeiro e recursos humanos.

Para satisfazer essas exigências, não é suficiente que a logística se ocupe somente da entrega dos produtos aos clientes, dos artigos comerciais e dos serviços que possui no momento. Necessita, também, reorganizar globalmente as funções de abastecimento de materiais, componente, de produção, a função de desenvolvimento dos produtos e de distribuição física, a função de vendas. É necessário estruturá-las juntamente e fazer das mesmas um sistema para eliminar ou minimizar os principais gargalos. Desta forma, a empresa poderá definir solidariamente suas finalidades, extraindo-as dos conteúdos desses conceitos.

Vale ressaltar que o ramo de varejo farmacêutico realizou na última década consideráveis progressos de gestão, destacando-se a formação de redes, a utilização de aprimorados sistemas computadorizados de gestão de estoques em tempo real e a racionalização das operações de seu depósito central.

A apesar dos avanços obtidos, ainda está longe de se alcançar o almejado *just in time* nem a desejada falta zero, e muito menos o sonhado *Supply Chain Management* (Gerenciamento

da Cadeia de Suprimentos), que pressupõem entrosamento entre fornecedor, farmácia e cliente final.

Antes de atingir esses ideais, há necessidade de solucionar problemas organizacionais internos, de relacionamento e comunicação interdepartamentais, como treinamento pessoal, previsão de demanda, capacidade computacional e tecnologia da informação.

5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Finalmente, algumas recomendações e sugestões importantes, sobretudo a realização de pesquisas futuras podem ser destacadas, tais como:

- Identificar os gargalos em todos os setores da empresa, não apenas no sistema no sistema logístico;
- Propor a criação de um setor de logística para a empresa;
- Analisar os custos decorrentes das ineficiências das operações.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1998.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

DORNIER, Philippe Pierre. **Logística e operações globais**: texto e casos. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Paulo Fernando. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GURGEL, Floriano Amaral. **Logística industrial**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOBAYASHI, S. **Renovação da logística**: como definir as estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística**: gerenciamento da cadeia de distribuição, estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campô, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

VERGARA, Sylvio Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO

QUESTIONÁRIO UTILIZADO COMO ROTEIRO PARA
INTERVISTA COM FAMILIARES DE FARMACIA

ANEXO

1. Quais são as principais atividades realizadas no dia a dia da família?
2. Como é realizado o gerenciamento da produção da família?
3. Quais são as principais atividades realizadas no dia a dia da família?
4. Como é realizado o gerenciamento da produção da família?
5. Quais são as principais atividades realizadas no dia a dia da família?
6. Como é realizado o gerenciamento da produção da família?
7. Quais são as principais atividades realizadas no dia a dia da família?
8. Como é realizado o gerenciamento da produção da família?
9. Quais são as principais atividades realizadas no dia a dia da família?
10. Como é realizado o gerenciamento da produção da família?

QUESTIONÁRIO UTILIZADO COMO ROTEIRO PARA EFETUAR A ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Quais são os componentes do sistema logístico do setor farmacêutico?
2. Como é efetuado o gerenciamento no processo de distribuição?
3. Descreva as atividades de gestão de estoques?
4. Dê que formas são realizadas o armazenamento?
5. Descreva como é realizado o processo de abastecimento nas lojas?
6. Quais são as principais dificuldades logísticas das farmácias?
7. Como se prevê a demanda de um produto?
8. Quais são os obstáculos encontrados entre os setores de compras e vendas?
9. O que implica um produto de baixo giro no estoque de uma loja?
10. Quais as medidas que devem ser tomadas para acabar com faltas e excessos de produtos nas unidades de farmácia.