

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

QUAL A EFICIÊNCIA DO ATUAL MODELO LOGÍSTICO DA DISTRIBUIDORA PRADO LTDA.

Autor: Andrea Bittencourt de Souza

Projeto Técnico apresentado
à Universidade Federal do
Paraná para a obtenção de
Título de Especialização em
Gestão Empresarial

Orientador: Profº. Pedro Steiner

Curitiba
2005

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Sr. Pedro Steiner pelo apoio, estímulo e esclarecimento de meus anseios, a Srta. Tatiana Bittencourt de Souza por me auxiliar na revisão teórico-empírica, aos funcionários da Distribuidora Prado Ltda. pela confiança e pela paciência. Ao Sr. Walter Luiz Steinkirch de Souza por seu apoio, estímulo e por me auxiliar neste estudo.

SUMÁRIO

Resumo.....	V
Capítulo I-INTRODUÇÃO.....	06
1. Problema.....	06
2. Objetivo do Projeto.....	06
3. Justificativas.....	07
4. Metodologia.....	08
5. Estrutura do Projeto.....	08
Capítulo II-REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	10
1. Introdução.....	10
1.1. Logística.....	10
1.2. Eficiência.....	12
Capítulo III-A EMPRESA.....	13
1. Histórico e Estrutura.....	13
2. Carteira de Ordem de Compra.....	17
3. Recebimentos dos Pedidos Realizados.....	18
4. Armazenagem dos Produtos.....	19
5. Carteira de Pedidos.....	19
6. Almoxarifado.....	20
7. Logística.....	21
8. Entrega aos Clientes.....	24
Capítulo IV-ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	26
1. Introdução.....	26
2. Desenvolvimento.....	26
Capítulo V-CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

RESUMO

Esta monografia destina-se a fazer um estudo sobre a eficiência do modelo logístico da Distribuidora Prado Ltda. Tendo como objetivo definir se a logística dessa empresa é eficiente, pois tratasse de uma empresa voltada para a área de distribuição de medicamentos veterinários e produtos correlatos, implicando que sua logística precisa ser muito eficiente para atender as expectativas de seus clientes. Para isso, é necessário ter uma equipe preparada de representantes comerciais, de veterinários, de tele-atendimento, de almoxarifado e uma frota de caminhões que atenda as necessidades da empresa.

I-INTRODUÇÃO

1. Problema

O projeto técnico é um estudo de caso, cujo tema é “Qual a eficiência do atual modelo logístico da Distribuidora Prado Ltda.?”, que está sendo realizado para definir a eficiência da solução de logística utilizada pela Distribuidora Prado Ltda, localizada em Joaçaba, Santa Catarina.

A empresa atua no ramo de medicamentos veterinários e produtos correlatos, abrangendo os estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná. Possuindo apenas um Centro de Distribuição localizado na sede da empresa.

2. Objetivo do Projeto

A proposta deste trabalho é fazer um estudo da empresa abrangendo os pedidos feitos aos fabricantes, a entrega desses produtos pelo fabricante, a armazenagem no Centro de Distribuição, os pedidos feitos à empresa, a separação desses pedidos e a entrega dos produtos ao cliente. Com o objetivo de definir qual a eficiência do método logístico adotado pela empresa.

3. Justificativas

Este estudo possibilitará a empresa fazer uma auto-avaliação, tornando possível solucionar suas deficiências, se encontradas. Faz-se importante para aprofundar o conhecimento sobre o assunto abordado e para o aperfeiçoamento na área.

Entre as atividades logísticas, o aumento da importância do serviço de distribuição nas decisões de compra do comércio surge como uma das principais tendências de evolução na relação comércio/indústria, constituindo em importante força encadeadora de mudanças para a indústria e para os prestadores de serviços logísticos.

É interessante ressaltar que as dimensões mais importantes estão associadas às duas questões mais fundamentais do processo de distribuição física, quais sejam: “ter o produto no lugar e no momento correto para o cliente”. No entanto, garantir tal disponibilidade do produto, não é uma tarefa trivial se considerar a alta eficiência como objetivo principal.

Adicionar valor ao produto através da logística de distribuição, pressupõe atender às expectativas de clientes ao menor custo possível. Estes esforços se estendem às relações interempresariais, ao longo de toda a cadeia de suprimento, até chegar ao consumidor final.

4. Metodologia

Com a finalidade de entender os procedimentos da empresa e analisar os passos realizados por ela, foram realizados levantamentos e estudo de todos os processos. Entre eles estão:

- Entrevista com os usuários e responsáveis de cada departamento envolvido com os processos de recebimento de mercadoria, recebimento dos pedidos, separação dos pedidos e distribuição desses.
- Análise das etapas de cada tarefa.
- Análise das políticas e diretrizes da empresa.
- Análise dos sistemas utilizados para realizar os trabalhos.

5. Estrutura do Projeto

Considerando o problema do projeto e os objetivos acima expostos, este projeto foi assim dividido. No primeiro capítulo é apresentada uma introdução ao tema, a proposição de um problema do projeto, seus objetivos, suas justificativas e a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho.

No segundo capítulo é apresentada a base teórico-empírica que fundamenta o projeto. Inicia-se pelo histórico da logística, incluindo o conceito atual e termina com uma pequena definição de eficiência.

O terceiro capítulo apresenta a empresa, com seu histórico e estrutura atual, descreve as atividades relacionadas ao funcionamento da empresa e explica sobre o modelo logístico adotado pela Distribuidora Prado.

No quarto capítulo encontra-se a análise da situação encontrada na empresa. E no quinto capítulo é apresentada a conclusão sobre o tema abordado no projeto, seguido das referências bibliográficas que concluem o trabalho.

II-REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1. Introdução

1.1. Logística

Na sua origem, 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 munições, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o *glamour* da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam quase sempre em silêncio.

Foi o que ocorreu nas empresas durante um bom período de tempo. Uma indústria precisa transportar seus produtos da fábrica para os depósitos ou para as lojas de seus clientes; precisa também providenciar a armazenar matéria-prima

em quantidades suficientes para garantir os níveis de fabricação planejados. Por outro lado, em razão das discontinuidades entre o ritmo de produção e de demanda, precisa manter produtos acabados em estoque. Essas operações antigamente eram consideradas atividades de apoio, inevitáveis. Os executivos entendiam então que, no fundo, tais operações não agregavam nenhum valor ao produto. Dentro da organização empresarial, esse setor era encarado como um mero centro de custo, sem maiores implicações estratégicas e de geração de negócios. Em linguagem de hoje, diríamos que esse setor da empresa atuava de forma reativa e não proativa.

A logística evoluiu muito desde seus primórdios, agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Além de agregar valores positivos para o consumidor final, procura também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete somente custos e perda de tempo. Envolve também elementos humanos, materiais (prédios, veículos, equipamentos, computadores), tecnológicos e de informação. Implica a otimização dos recursos, pois, se de um lado se busca o aumento da eficiência e a melhoria dos níveis de serviço ao cliente, de outro, a competição do mercado obriga a uma redução contínua dos custos.

Assim podemos conceituar Logística adotando a definição de *Council of Logistics Management* norte-americano:

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e

informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.”

A moderna logística procura incorporar: (1)

- Prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento;
- Integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- Integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- Busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento;
- Satisfação plena do cliente, mantendo o nível de serviço preestabelecido e adequado.

A Logística deve atender aos níveis de serviço ao cliente, estabelecidos pela estratégia de marketing, ao menor custo total de seus componentes, ou seja, o somatório dos custos de transporte, armazenagem, processamento de pedidos, estoques, compras e vendas; visando alcançar a excelência logística. O que lhe permite alcançar tal efeito é um conjunto de características. São as Dimensões da excelência logística: (2)

- Sucesso do cliente;
- Integração interna;
- Integração externa;
- Processos baseados no tempo;
- Mensuração abrangente;

- Benchmarking.

Embora razoavelmente conhecidos, os fatores que determinam a excelência logística exigem grande esforço e criatividade para serem implementados.

1.2. Eficiência

O termo eficiência é freqüentemente desvirtuado e usado erradamente. Eficiência, segundo o dicionário, com sua origem do latim *efficientia*, que significa virtude de produzir um efeito desejado ou um bom resultado, ou qualidade daquele que produz realmente um efeito, ou capacidade de produzir um efeito, ou capacidade de realizar uma tarefa de modo satisfatório, a eficiência é obtida normalmente através do aumento de velocidade ou da redução do desperdício.

Muitos confundem eficiência com eficácia. Eficácia seria fazer a coisa certa, que atinja totalmente o resultado esperado. Enquanto eficiência seria fazer certo, que seja correto, sem erros e de boa qualidade.

III-A EMPRESA

1. Histórico e Estrutura

A empresa Distribuidora Prado Ltda., com sede na Avenida Caetano Natal Branco n. 1162, Bairro Frei Bruno, em Joaçaba, começou suas atividades em janeiro de 1970. Trabalha no ramo de distribuição de medicamentos veterinários e produtos correlatos, atuando nos três estados da região Sul e no estado de São Paulo também. Pode-se dividir o Histórico da empresa em quatro períodos, são eles:

- 1º Período. Fundação em 1970 até 1972:

A estrutura organizacional era formada pelo proprietário que executava as vendas e coordenava toda a administração sozinho, com a distribuição de apenas o Laboratório Prado e atuando somente no Vale do Rio do Peixe e Oeste de SC. Os consumidores eram lojas agropecuárias de pequeno porte e produtores com baixa tecnologia. Na época a estratégia foi à distribuição exclusiva do Laboratório Prado, com a venda e entrega de produtos.

- 2º Período: de 1973 a 1982:

Neste período outros integrantes da família se incorporam na estrutura organizacional, auxiliando na administração. Iniciou relacionamentos com clientes de maior poder de compra, como associações, sindicatos e lojas agropecuárias. Neste período houve uma expansão geográfica, passando a atuar também no litoral de SC, sudoeste do PR e norte do RS. Também houve expansão na linha de produtos, incorporando novos laboratórios para serem distribuídos.

- 3º Período: 1983 até 2004:

A partir desta data houve grandes modificações na estrutura organizacional, além dos integrantes da família, vários funcionários foram contratados como representantes comerciais, veterinários, auxiliares na administração, atendentes de tele vendas, motoristas, entre outros.

Conquistou-se a confiança dos clientes e grandes parcerias com cooperativas e laticínios. A área de atuação aumentou, com abrangência em todo Sul do Brasil e parte de São Paulo. Também houve grande desenvolvimento dos serviços prestados aos clientes e consumidores finais.

- 4º Período: 2005 até hoje:

Algumas mudanças foram necessárias com o término do contrato com a Bayer. Os representantes que atuavam na venda de seus produtos infelizmente foram afastados da empresa, diminuindo seu número de 53 para apenas 42.

A estrutura da empresa está distribuída da seguinte maneira:

- Luiz Carlos Conte – Diretor Administrativo
- Mauro Hernani Conte – Diretor Financeiro
- Ricardo Conte – Diretor de Logística
- Bruno Conte – Supervisor de Vendas
- 10 Vendedores – Santa Catarina
- 16 Vendedores – Rio Grande do Sul
- 15 Vendedores – Paraná

- 01 Vendedor – São Paulo
- 03 Coordenadores
- 05 Veterinários
- 02 Promotores
- 54 Funcionários Internos
- 23 Motoristas de Caminhões

Tem em torno de 12.500 clientes cadastrados, assim distribuídos:

○ Revendas	6.317
○ Consumidores Bovinos	1.744
○ Agropecuárias	1.398
○ Consumidores Suínos	1.159
○ Clínicas / Pet Shops	490
○ Cooperativas	398
○ Consumidores Aves	197
○ Integrações	119
○ Supermercados	101
○ Dedetizadoras	86
○ Prefeituras	56
○ Haras	20
○ Outros	561

A Distribuidora Prado está instalada em sede própria com 1.223 m² de área administrativa e 6.934 m² de área de depósito.



Sede atual da empresa.

Seus principais parceiros são: Laboratório Prado S.A., Novartis, Vitalfarma, Fatec e Shering, entre outros menores.

2. Carteira de Ordem de Compra

Os pedidos são realizados todos os meses, de acordo com as cotas pré-determinadas pelos fornecedores salvo em casos de falta de mercadoria. Os

pagamentos são preferencialmente realizados á vista, mas em alguns casos, dependendo da proposta do fornecedor, são realizados em prazos variados.

Mas nem sempre foi assim, a empresa acaba de se reerguer após o final do contrato com a Bayer. Muitos problemas foram causados por essa situação, inclusive afetando a área financeira da empresa, que acabou realizando todas as compras a prazo, gerando um certo desequilíbrio que foi amenizado com o fechamento de novos contratos com laboratórios menores.

3. Recebimento dos Pedidos Realizados

A Distribuidora Prado recebe a mercadoria de dois modos distintos. No primeiro caso, que é do Laboratório Prado S.A., a empresa é a responsável pelo transporte dos produtos e no segundo caso, que abrange os demais fornecedores, a entrega da mercadoria é responsabilidade do fornecedor.

Quando existe a necessidade de compra de produtos extra, dependendo do prazo a ser cumprido e se a localização do fornecedor estiver na rota de algum caminhão da empresa, ela faz o transporte da mercadoria até sua sede. E se o fornecedor não estiver na rota de nenhum caminhão, este é responsável pela entrega da mercadoria no prazo acertado pela empresa.

4. Armazenagem dos Produtos

Os produtos são armazenados em um depósito de 6.934 m² de área. São separados por fabricante, por tipo (sacaria: rações e suplementos alimentares, ferragens e medicamentos) e por código.

De acordo com a apresentação da embalagem são separados: as sacarias e as ferragens ficam em pallets, os medicamentos que não precisam de resfriamento ficam em prateleiras, em corredores divididos por fabricante como mencionado anteriormente, e os medicamentos que precisam de resfriamento ficam na câmara frigorífica, também dividida por fabricante e identificadas por código. Essas prateleiras são nomeadas, para isso recebem códigos, e cada separação contém a identificação do produto por código.

Os produtos podem ser vendidos individualmente, em caixas ou em pallets, de acordo com a apresentação de sua embalagem.

5. Carteira de Pedidos

A empresa possui 42 vendedores divididos por linha de produtos e trabalham com preços e prazos estabelecidos pela Distribuidora Prado. Qualquer negociação

em termos diferentes, além de não serem incentivadas precisam ser consultadas, sendo o Sr. Mauro Conte, responsável por essa área.

Os pedidos podem ser feitos através dos vendedores que utilizam Pocket PCs com um sistema de vendas que passa todos os pedidos, através de um 0800, diretamente para a empresa. Podem ser realizados através do serviço de teleatendimento e também por fax.

A rotatividade na força de vendas é em torno de 20% ao ano. Os vendedores participam de reuniões mensais, incluindo-se representantes dos fabricantes, quando são efetuados treinamentos para novos produtos. Os vendedores possuem metas de vendas, repassados pela distribuidora de acordo com as exigências dos fornecedores.

Depois do recebimento do pedido, este vai para o setor financeiro, onde é verificado e recebe a liberação. Quando recebe a liberação o pedido vai para o almoxarifado.

Para as regiões mais distantes as entregas são efetuadas, em média, a cada 15 dias; para as regiões mais próximas, as entregas se concretizam até três vezes por semana.

6. Almoxarifado

Quando um pedido chega ao almoxarifado, é realizada uma verificação no estoque através de um sistema que o controla. Se existem todos os produtos no

estoque o pedido é liberado e vai para o setor de logística que seleciona o caminhão que irá transportar o pedido, o setor logístico será abordado no próximo item.

Quando o pedido retorna ao almoxarifado com o número do caminhão que fará o transporte, esse monta a nota fiscal. Essa nota fiscal é impressa diretamente em uma impressora matricial localizada no depósito do estoque. Em outra impressora, também localizada no estoque, também será impressa uma cópia do pedido, já contendo o número do caminhão em que será transportado.

O responsável pelo estoque seleciona um ou mais funcionários, de acordo com o tamanho do pedido, que irão separar os produtos e colocar no box referente ao caminhão, junto com a cópia do pedido.

Os pedidos são colocados no box de acordo com a ordem de entrega, o primeiro a ser descarregado é o último a ser carregado e vice-versa. É nesse momento que são conferidos os pedidos e o motorista recebe as notas fiscais referentes às mercadorias que está transportando.

7. Logística

Como disse o responsável pelo setor de logística, o Sr. Ricardo Conte: “Esse setor já está muito bem definido na empresa”. Após longos anos de

aprimoramento na estrutura de entregas, a empresa chegou ao perfil que será descrito a seguir.

Todos os caminhões possuem rotas próprias, que foram definidas de acordo com as necessidades dos clientes, que fazem seus pedidos periodicamente, semanalmente, quinzenalmente, ou até mesmo mensalmente, com prazos de entrega dentro dos estabelecidos pela Distribuidora Prado.

Quando o setor recebe um pedido do almoxarifado é feito um estudo das cargas que serão transportadas para a região, é verificado se as cargas dos caminhões atingem a carga mínima.

No caso de algum caminhão não atingir a carga mínima para o transporte, os pedidos referentes a esse caminhão são remanejados de forma que não atrase os prazos de entrega e nem altere muito a rota dos outros caminhões.

Pode-se dizer que a empresa trabalha com o Sistema de Distribuição “Um para Muitos”, isso porque o veículo é carregado no Centro de Distribuição do varejista (Distribuidora Prado) com mercadorias destinadas a diversos clientes, e executando um roteiro predeterminado.

O veículo parte do Centro de Distribuição carregado e percorre uma determinada distância d até a zona (ou bolsão) de entrega. Dentro do bolsão, o veículo realiza suas visitas a diversos clientes, efetuando as entregas. Terminado o serviço, volta ao depósito, percorrendo novamente uma distância d .

O fluxo dos produtos ocorre da seguinte maneira:

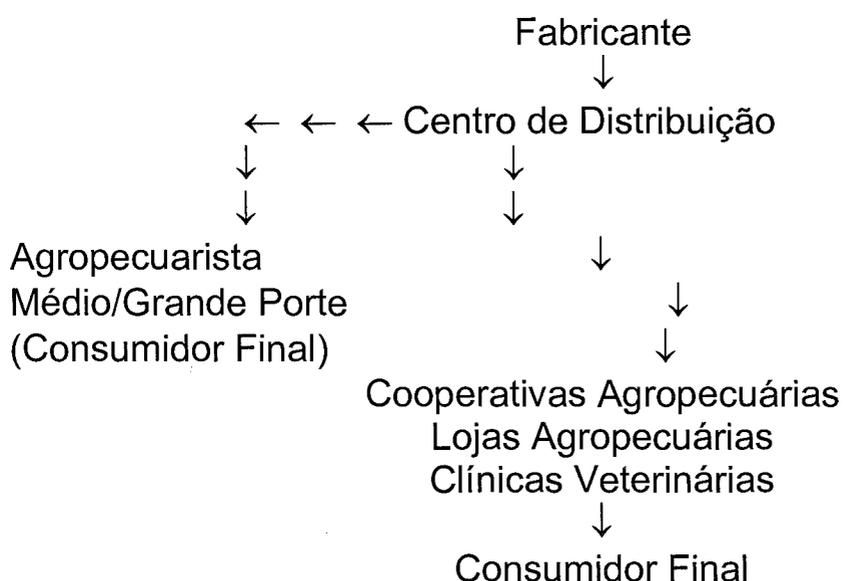
Vendedor \Rightarrow setor de vendas \Rightarrow almoxarifado \Rightarrow

logística ⇒ almoxarifado ⇒ NF/DPL - relatório produtos p/
caminhão (lote de notas, facilita a separação) ⇒ empacotamento ⇒
box para cada caminhão ⇒ carregamento ⇒ entrega ao varejo

Existem dois tipos de níveis de canal presentes na empresa, são eles:

- Canal dois níveis - dois intermediários;
- Canal um nível - um intermediário.

Resumindo o canal de distribuição está assim distribuído:



Existe possibilidade de conflitos entre vendas à cooperativas (varejista) e vendas à agropecuaristas de médio e grande porte (consumidor final). Conforme informação da empresa, cada vendedor deve conhecer a área na qual atua (saber

qual o poder do varejista local, tanto em termos de distribuição dos produtos, como de sua importância estratégica para a Distribuidora Prado). O vendedor, normalmente, efetua vendas diretamente ao consumidor final, quando o produto envolvido, por algum motivo, não é adquirido pela cooperativa.

A Distribuidora Prado não estabelece cotas de compras para os varejistas. No entanto, propõe melhores termos de negociação (descontos, brindes, etc.) para estimular o aumento do faturamento.

As cooperativas e lojas agropecuárias recebem treinamento com veterinários da Distribuidora Prado; promotores também fazem atividades de treinamento de produtos e vendas diretamente com estes dois segmentos. Como trabalha com linha de produtos para pequenos animais, direciona seus promotores também para o segmento de clínicas veterinárias e pet shops.

8. Entrega aos Clientes

A empresa trabalha com frota própria, são 23 caminhões com capacidades que variam entre 2000 a 8000 toneladas. Em determinadas situações utiliza o serviço de transportadoras, mas é muito raro. Isso acontece quando a manutenção da frota está sendo realizada e em alguns casos extremos.

Quanto à embalagem, vacinas em geral são transportadas em caixas de isopor; produtos tóxicos são transportados em compartimento separado, dentro do

caminhão, com ficha de acompanhamento com informações de procedimentos em caso de acidentes, obedecendo às leis vigentes sobre o assunto.

Os motoristas contratados precisam ter carteira de Habilitação com categoria para transporte de produtos tóxicos, além de receberem treinamento específico do fabricante, do Corpo de Bombeiros e de outras entidades relacionadas.

Cada caminhão tem sua rota preestabelecida, atende a uma determinada zona de entrega e volta diretamente para o centro de distribuição. Sua rota só é modificada em casos extremos como comentado anteriormente.

IV-ANÁLISE DA SITUAÇÃO

1. Introdução

Após a coleta dos dados da empresa podemos analisar mais precisamente como funciona o modelo logístico adotado pela Distribuidora Prado. Sabemos que os clientes estão totalmente satisfeitos com os serviços oferecidos pela empresa e que podem tirar todas as dúvidas referentes aos produtos ofertados pela empresa. Para isso existe uma equipe de cinco veterinários altamente qualificados à disposição dos clientes.

2. Desenvolvimento

O aspecto relevante considerado na aplicação deste modelo é a simplicidade dos dados, favorecendo o seu uso em outras empresas de mesmo porte. Os itens foram avaliados e surgem como referência, para a tomada inicial de ações corretivas e aperfeiçoamento do sistema logístico da mesma.

A seguir foi analisada a logística da empresa em questão, onde foram abordados alguns aspectos importantes da distribuição física desta organização.

1. Existem planos de ação para atingir as metas estabelecidas? Sim.
2. Existe um planejamento futuro quanto a necessidades operacionais? Sim.
3. A empresa possui retorno dos clientes em relação ao serviço oferecido? Sim.
4. A empresa procura o desenvolvimento de parceiros comerciais? Sim.

5. A empresa possui controle dos custos logísticos por atividade? Sim.

6. A empresa procura treinar os funcionários envolvidos na logística? Sim.

7. A empresa desenvolve ações conjuntas de melhoria nos serviços com os clientes? Sim.

Após a análise anterior, verificou-se que a empresa em questão não cometeu falha, até aqui a empresa pode ser considerada eficiente.

1. Neste item, a empresa fez um excelente trabalho, estabelecido em consenso com a gerência, definindo as metas de desempenho a serem atingidas e seus prazos.

2. A empresa apresentou um plano de investimentos de acordo com o desempenho das vendas, para os próximos cinco anos.

3. Começou-se no início do ano 2000, a verificação de como os clientes vêem a empresa e o que esperam em termos de serviço. Estes dados são tomados pela equipe de vendas e tabulados a fim de se fazer uma comparação com o desempenho dos concorrentes.

4. Este é um item muito cobrado pela empresa em estudo e exige o comprometimento de todos com os resultados, pois, não se consegue um bom desempenho em vendas sem bons parceiros de negócios.

5. Este é mais um item importante, pois, sem o conhecimento real dos custos logísticos por atividades, não é possível identificar gastos específicos, os quais poderiam ser minimizados ou até mesmo eliminados.

6. O treinamento de pessoal e o uso de novas técnicas de manuseio de materiais têm sido uma preocupação constante da empresa.

7. Sempre são desenvolvidas ações conjuntas e efetivas de melhorias.

A seguir serão avaliados itens relativos à expedição dos produtos. São dados de muita importância, pois, o cuidado e eficiência na expedição também significam a satisfação dos clientes.

1. A empresa articula o melhor horário para o carregamento? Sim.

2. As embalagens dos produtos são confiáveis e resistentes? Sim.

3. Os métodos de carregamentos são eficientes e rápidos? Não.

4. As nota fiscais e romaneios contém todas as informações? Sim.

5. Os pedidos urgentes são atendidos rapidamente? Sim.

6. São feitos registros dos embarques? Sim.

Nesta parte da pesquisa, observou-se aspectos positivos que foram notados e descritos a seguir:

1. Todos os carregamentos são feitos em horários determinados pela empresa para evitar atraso nas entregas.

2. Com as modificações efetuadas recentemente nas embalagens, estas se tornaram mais resistentes de fato.

3. O método de carregamento é demorado, pois se utiliza a paleteira manual, uma vez que a empresa não possui plataformas niveladoras de docas para carregamento que permitem o acesso ao nível do caminhão. Houve uma melhora com a utilização de *pallets*, pois, anteriormente as caixas eram colocadas no

caminhão uma a uma. Deve-se salientar, ainda, que a área onde é feito o carregamento é bem iluminada, facilitando o trabalho.

4. Todos os documentos relativos ao transporte das mercadorias são corretamente preenchidos e contam com todas as informações necessárias. A documentação utilizada é bastante simples, porém, eficiente. Contém somente o indispensável (relatórios de quantidades embarcadas, modelos dos produtos e nota fiscal).

5. A empresa tem feito um grande esforço em atender todos os pedidos da maneira o mais rápida possível.

6. Todos os embarques são devidamente registrados, indicando a hora do carregamento, destino das mercadorias, placa do caminhão e nome do motorista.

Nesta etapa, foi solicitado ao diretor de logística o preenchimento das perguntas seguintes com base em uma eficiência de 100%. Existem duas respostas, a primeira de “meta atual” foi preenchida de acordo como a empresa atua hoje e na segunda de “meta para 2007” o que a empresa espera para o próximo ano.

1. Tempo médio de entrega de mercadorias? 90 e 100.
2. Informações sobre andamento do pedido? 90 e 100.
3. Exatidão no preenchimento de pedidos? 97 e 100.
4. Exatidão no preenchimento de romaneios? 95 e 100.
5. Qualidade dos produtos? 90 e 95.
6. Devolução de mercadorias com defeito? 05 e 02.

7. Satisfação dos clientes? 95 e 100.
8. Satisfação dos funcionários? 80 e 95.
9. Itens com excesso de estoque? 20 e 05.

A seguir a análise das respostas:

1. Tentar-se-á diminuir o tempo de entrega das mercadorias, articulando rotas otimizadas de acordo com a urgência e volume das entregas.

2. Com algumas mudanças que estão sendo colocadas em prática, tentando localizar os pedidos, a intenção da empresa para o próximo ano é melhorar o conhecimento das informações sobre o andamento dos pedidos, para poder fornecer dados corretos quando solicitados.

3. As informações contidas nos pedidos dificilmente apresentam erros. A meta para o ano de 2007 é eliminar qualquer erro de informação.

4. Assim como nos pedidos, a meta a ser alcançada no próximo ano é um índice de erros no preenchimento de romaneios igual a zero, evitando transtornos na entrega das mercadorias.

5. A empresa vem buscando sempre a melhoria de seus produtos e serviços, com investimentos na distribuição, procurando desenvolver parcerias com novos fornecedores e firmando as parcerias com os fornecedores atuais, espera-se que a qualidade dos produtos melhore ainda mais em 2007.

6. Conforme o item 5, com mais investimentos em qualidade, a tendência é de que as devoluções de mercadorias com defeito diminuam ainda mais neste próximo ano.

7. Neste item, a empresa sempre buscou ofertar produtos avançados e com tecnologia de ponta, mantendo uma rede de vendas em diversas cidades dos estados do sul e do estado de São Paulo. Espera-se com isso, aumentar a satisfação dos clientes quando adquirirem seus produtos.

8. Este é um cuidado sempre presente nesta organização, procurando desenvolver o funcionário através de cursos de aperfeiçoamento, mantendo um excelente local de trabalho e estando sempre aberta a novas sugestões e reclamações.

9. Como já é de conhecimento, estoques desnecessários representam custos e a meta para o ano de 2007 é reduzir drasticamente os estoques desnecessários, mantendo na empresa somente itens essenciais que dependem de um maior tempo de entrega em função da logística requerida. Quanto ao estoque regulador de produtos, este não será alterado, pois está bem dimensionado para suprir as demandas inesperadas do mercado atual.

V-CONCLUSÃO

Vimos como as atividades de logística possuem interface com o sistema econômico ao nível da empresa e da sociedade. Há integração da administração da logística com diversas atividades com o propósito de planejar, implementar e controlar o fluxo eficiente desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

Após o exame das abordagens relacionadas à avaliação do desempenho logístico no estudo bibliográfico, e conseqüente aplicação de um modelo de avaliação logística.

Com relação à abordagem proposta neste trabalho, procurou-se investigar o desempenho logístico de uma empresa distribuidora de medicamentos veterinários e produtos correlatos de porte médio, aonde chega-se a algumas conclusões.

Uma delas é a de que a análise do nível de desempenho do sistema logístico é primordial para as organizações. Dentro deste contexto, foi colocada em prática a proposta de estruturar um modelo de avaliação de desempenho logístico, para a empresa estudada, mantendo-as em um nível de qualidade que as destaque frente aos concorrentes.

Após conhecidos alguns resultados da pesquisa de campo aplicada, a empresa pôde fazer uma comparação das informações, que serão fundamentais para a mesma no seu relacionamento com os clientes atuais e potenciais.

Nos aspectos relacionados ao tempo, há uma demora de 15 dias na entrega para regiões mais distantes e de 3 dias para as mais próximas, até o momento, ela está dentro das metas estipuladas.

Nos aspectos relacionados ao nível de serviço, o índice de pedidos atendidos no prazo vem aumentando, o que evidencia a correta programação da carteira de compras, favorecendo uma busca por números melhores que demonstrem essa qualidade.

Deve-se destacar, ainda, a agilidade no envio das mercadorias e também, a melhora no índice de processamento de pedidos, alcançando a meta imposta pela gerência de 100% de exatidão. Nota-se que a empresa em estudo possui o devido conhecimento da sua performance junto aos clientes.

Há de se ressaltar, que hoje em dia, para todas as empresas, independente de seu porte ou estrutura disponível, é necessário o aperfeiçoamento de seus métodos de trabalho, rompendo com as formas antigas de pensar e administrar negócios. Dentro deste raciocínio, a avaliação dos níveis de desempenho logístico tem impacto marcante na competitividade das organizações, sobretudo nesta era global, onde a competitividade é cada vez mais intensa e com um mercado dinâmico onde a participação e o envolvimento de todos é fundamental para que se possam agregar valores e orientar-se para um objetivo comum, gerando riquezas por meio da satisfação dos clientes.

Deve-se salientar, ainda, que as medições apresentadas pelo modelo proposto não são fixas e devem estar em constante avaliação, sempre que as estratégias

da organização sofrerem mudanças. Afinal, assim como os automóveis, as empresas também necessitam passar periodicamente por revisões em que pequenos ajustes são necessários para aumentar sua sobrevivência, e onde seu negócio deve ser reavaliado por meio de um planejamento estratégico bem definido e adaptado rapidamente à alteração de condições em seu ambiente.

Nesta etapa, a visualização dos valores recolhidos através da medição de desempenho deve ser analisada de forma concreta, usando de flexibilidade quando necessário, a fim de que auxiliem a comparação de dados, onde se tornam fundamentais para a tomada de ações de melhoria no sistema, uma vez que na era da informação os recursos estratégicos (informações, conhecimento e criatividade) são essenciais para o desenvolvimento das organizações, fazendo com que se tenha um aumento das condições competitivas e maximização dos resultados.

Contudo, é importante ressaltar, que um eficiente sistema logístico não visa somente a redução de custos, mas também, a colocação de seus produtos de forma correta ao alcance dos seus clientes, com agilidade, eficiência e segurança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1-NOVAES, Antônio Galvão. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição, 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 2001.
- 2-FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Logística Empresarial, 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- 3-ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAES Antônio Galvão, Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física, 1º ed. São Paulo: 1994.
- 4-BALLOU, Ronald H., Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física, 1º ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1993.