



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



LUCAS DANTAS DE SOUSA

UM ESTUDO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS NA EMPRESA DSA EM SOUSA-PB

SOUSA - PB

2017

LUCAS DANTAS DE SOUSA

UM ESTUDO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS NA EMPRESA DSA EM SOUSA-PB

Monografia apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, com requisito parcial para aprovação na disciplina de Projeto de Pesquisa.

Orientador: Maria de Fátima Nobrega
Barbosa

SOUSA-PB

2017

LUCAS DANTAS DE SOUSA

UM ESTUDO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS NA EMPRESA DSA EM SOUSA-PB

Monografia aprovado em 29 / 08 / 2017

Prof (a). Dr^a. MARIA DE FÁTIMA NOBREGA BARBOSA.

Prof. MARCOS MACRI OLIVEIRA

Examinador

Prof. MARX BRUNO LUNA LEITE

Examinador

Resumo

Nas empresas, verificar suas atividades logísticas é importante, pois quase dois terços dos custos estão relacionados aos processos logísticos. Este trabalho busca fazer um estudo das atividades logísticas na empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA, tendo como objetivo investigar as atividades logísticas na empresa DSA, descrevendo as atividades dos transportes, verificando as atividades do armazenamento, descrevendo a função do sistema de informação na logística da empresa e verificando o grau de importância que os gestores dão aos indicadores de desempenho na relação com fornecedores. Na metodologia, foi realizado um estudo de caso na DSA, e esta pesquisa é do tipo descritivo e exploratório, pesquisa de campo e revisão da literatura logística, e como instrumento de pesquisa foi aplicado um formulário e o tratamento dos dados foi uma abordagem qualitativa. Nos resultados dos transportes, mostrou-se vantagem de se possuir uma frota própria. No armazenamento e estoques, a importância do giro do produto. No processamento de pedidos, a eficiência do recebimento desses pedidos em tempo real. Nos clientes, a importância da frequente visita dos vendedores na busca de um bom relacionamento. Nos fornecedores, a importância da escolha dos melhores fornecedores. No sistema de informação, a eficiência dos sistemas da empresa e que diminuem o tempo do ciclo de pedidos e padronizando, organizando e agilizando as atividades logísticas. Nos indicadores de desempenho logístico, foram mostradas as percepções do gerente sobre o grau de importância da relação com os fornecedores em termos de qualidade, o atendimento, o tempo e os riscos.

Palavra-chave: Processos Logísticos. Desempenho. Parceria.

Abstract

In companies, checking their logistics activities is important, since almost two-thirds of the costs are related to logistics processes. This work aims to make a study of logistics activities in the company DSA - Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA, aiming to investigate the logistics activities in the company DSA, describing transport activities, verifying storage activities, describing the function of the information system in the logistics and verifying the degree of importance that managers give to performance indicators in relation to suppliers. In the methodology, a case study was conducted in the DSA, and this research is descriptive and exploratory, field research and logistic literature review, and as a research instrument a form was applied and data treatment was a qualitative approach. In the transport results, it has proved to be advantageous to have a fleet of its own. In storage and inventory, the importance of product turnover. In order processing, the efficiency of receiving these requests in real time. In clients, the importance of the frequent visit of the sellers in the search of a good relationship. In suppliers, the importance of choosing the best suppliers. In the information system, the efficiency of the systems of the company and that reduce the time of the order cycle and standardizing, organizing and streamlining the logistics activities. In the logistic performance indicators, the manager's perceptions about the importance of the relationship with suppliers in terms of quality, service, time and risks were shown.

Keyword: Logistic Processes. Performance. Partnership.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, por me iluminar sempre e por me fornecer perseverança para construir todo este trabalho.

Agradeço a minha família, amigos e namorada pelo apoio em todos os momentos desta pesquisa, sempre me incentivando e me dando forças até o final do mesmo.

Agradeço a Gilson Ferreira, empresário idealizador e diretor administrativo da DSA, por ceder o espaço e a oportunidade de pesquisar os indicadores de desempenho logístico na sua empresa.

Agradeço a Carlos Alberto, gerente administrativo da DSA, por responder o questionário e pelos ensinamentos sobre o mercado e a logística de forma prática.

Agradeço a Jorge Henrique, gerente logístico da DSA, pela paciência e por dividir um pouco de seu corrido tempo para me supervisionar no estágio, tirando todas as duvidas neste período do estágio, buscando que sempre fossem esclarecidos todos os questionamentos e também pela disponibilidade ao mostrar cada setor da empresa.

Também agradeço a todos os funcionários da DSA pela boa recepção na empresa e por me ajudarem no reconhecimento dos setores da empresa.

Agradeço a Maria de Fátima, professora e coordenadora do curso de Administração no CCJS-UFCG, por me orientar neste trabalho, fornecendo conteúdo bibliográfico sobre o tema da pesquisa e na elaboração do questionário.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de modais.....	10
Quadro 2 – Faturamento do <i>e-commerce</i>	14
Quadro 3 – Transportes	18
Quadro 4 – Armazenamento e Estoques.....	19
Quadro 5 – Processamento de Pedidos	21
Quadro 6 – Clientes	22
Quadro 7 – Fornecedores.....	23
Quadro 8 – Sistema de Informação	24
Quadro 9 – Indicadores de qualidade	26
Quadro 10 – Indicadores de atendimento	27
Quadro 11 – Indicadores de tempo.....	28
Quadro 12 – Indicadores de riscos	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1. Objetivo geral	9
1.1.2. Objetivos específicos.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. LOGÍSTICA.....	12
2.2. INDICADORES DE DESEMPENHO.....	13
2.3. TRANSPORTES.....	14
2.4. ARMAZENAMENTO.....	16
2.5. SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	17
2.6 ESTUDOS CORRELATOS.....	18
3. METODOLOGIA.....	21
3.1 MÉTODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO.....	21
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	21
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	22
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	22
4. RESULTADO DA PESQUISA	23
4.1 DADOS SECUNDÁRIOS	23
4.2. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	24
4.2.1 RESULTADOS: TRANSPORTES	24
4.2.2 RESULTADOS: ARMAZENAMENTO E ESTOQUES.....	25
4.2.3 RESULTADOS: PROCESSAMENTO DE PEDIDOS.....	27
4.2.4 RESULTADOS: CLIENTES.....	28
4.2.5 RESULTADOS: FORNECEDORES.....	29
4.2.6 RESULTADOS: SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	30
4.2.7 RESULTADOS: INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO.....	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICES.....	40

1. INTRODUÇÃO

Investigas as atividades logísticas ajudam as empresas que enfrentam dificuldades em seus planejamentos e no controle de seus processos, considerando todo o ambiente em que elas estão inseridas, pois segundo Christopher (2009), a logística é essencialmente a orientação e a estrutura de planejamento que procuram criar um plano único para o fluxo de produtos e de informações ao longo de um negócio. O gerenciamento da cadeia de suprimentos apoia-se nessa longa estrutura e procura criar vínculos e coordenação entre os processos de outras organizações existentes no canal, isto é, fornecedores e clientes, e a própria organização.

Na busca de investigar e compreender as atividades logísticas foi feita uma pesquisa na empresa DSA, visando um estudo sobre os transportes, o armazenamento e o sistema de informações da empresa, pois a logística está presente desde a aquisição da matéria-prima até o consumidor final e compreender seus indicadores e correlaciona-los com as tomadas de decisão da empresa pode proporcionar aos gestores uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, como também no gerenciamento de seus transportes, armazenagem e o sistema de informações, para que possa também melhorar o nível de serviço para os clientes e uma boa relação com fornecedores.

A DSA - Distribuidora Sorriso de Alimentos surgiu no mercado no ano de 2006, no ramo atacadista, tendo como foco produtos de estivas e cereais, e foi aumentando seu portfólio com produtos de higiene pessoal e miudezas. A partir de 2010, a DSA começou a trabalhar também com o segmento de frios, tendo no seu portfólio marcas conceituadas no mercado, como também beneficiando os clientes com facilidades como fatiar ou serrar alguns produtos. A DSA também possui uma filial na cidade de Barbalha-CE, sendo esta inaugurada em 2014, mas trabalhando apenas com produtos do segmento de frios.

A problemática desta pesquisa sugere investigar as atividades logísticas da empresa e como ela pode influenciar no rendimento da mesma, ou seja: **Como se encontram estruturadas as atividades logísticas na DSA?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Investigar as atividades logísticas na empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos, na cidade de Sousa-PB.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever as funções desenvolvidas nas atividades dos transportes na DSA;
- Verificar as atividades realizadas na função de armazenamento na DSA;
- Descrever como funciona o sistema de informação na logística da DSA;
- Verificar o grau de importância dado pelo gestor aos indicadores de desempenho logístico na relação dos fornecedores com a empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nas empresas, as atividades logísticas têm papel fundamental em diversas tomadas de decisão, pois mensuram informações que são utilizadas para avaliar, controlar e questionar de acordo com seu funcionamento.

As empresas que fazem essa investigação para obter informações sobre a situação da logística na organização para a tomada de decisão e para o controle em geral, não apenas em termos econômicos, mas sim em termos de gerenciamento, qualidade, tempo, prestação de serviço. Apesar de que, ainda se focaliza em termos econômicos ou contábeis, tentando formas de controlar gastos e reduzir custos. Vendo a grande competitividade no mercado, ter essas informações disponibilizadas essa investigação, não somente traz vantagens como também está se tornando cada vez mais comum a inclusão de fatores de tempo, nível de serviço, qualidade e não somente fatores financeiros.

Para Bowersox & Closs (2001), os custos com logística nas empresas “variam normalmente de 5 a 35% do valor das vendas, dependendo do tipo de atividade, da área geográfica de operação e da relação peso/valor dos produtos e materiais”. Mas empresas não devem apenas usar os indicadores somente para termos financeiros, deve-se atentar também na gestão de qualidade, tempo, prestação de serviço, gestão gerencial entre outros. Os indicadores de desempenho são uma forma de comunicação do gerenciamento com os níveis hierárquicos mais baixos.

Esta pesquisa na empresa DSA, tem como finalidade entender a real importância das atividades logísticas tem para a empresa e como são executados, principalmente na área de transportes, armazenamento de mercadoria e o sistema de informação que a empresa executa.

A logística é fundamental para as empresas, não apenas por facilitar a chegada do produto até o consumidor final, mas também porque pode contribuir com a vantagem competitiva sobre os concorrentes. Custos de operações logísticas tornaram-se determinantes críticos das margens de lucro. É importante mencionar também o crescente reconhecimento da logística como parte de vantagem competitiva potencial por parte das empresas (DORNIER et al., 2000).

No Transporte, a DSA trabalha com o transporte rodoviário, utilizando de veículos próprios, tendo duas carretas com cavalos para buscar mercadorias ganhando o frete, dezoito

caminhões baú para entrega, vale contar que se tem uma moto para serviços gerais e dois carros de porte pequeno utilizado pelo supervisor de vendas e o gerente para se acompanhar o desempenho dos vendedores e dá assistência aos clientes.

A empresa disponibiliza de quatro galpões para o armazenamento de seu estoque, valendo salientar que tanto a matriz quanto a filial possui seu próprio estoque. Neste trabalho, será verificado como se dá o desempenho do armazenamento apenas da Matriz.

O sistema de informação é de suma importância e neste trabalho será mostrado como as informações e a agilidade de como elas são geradas e distribuídas influenciam na tomada de decisão desta empresa.

Este trabalho mostrará as atividades logísticas como os transportes, o armazenamento e o sistema de informação auxiliam os gestores na tomada de decisão, fazendo uma investigação do real funcionamento da logística da empresa, assim podendo tomar decisões sobre os processos logísticos para que o produto chegue ao cliente com qualidade e diminuindo os custos através destes processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial é mostrada por levantamento bibliográfico a importância da logística na organização tendo um enfoque nos transportes, armazenamento e sistema de informação como indicadores de desempenho logístico para a tomada de decisão da gestão.

2.1 A Logística

Historicamente, para se obter uma eficiência em determinadas operações, o homem utiliza formas e processos para facilitar o alcance de objetivos através da agilidade de troca de informações e no controle de materiais. Estas formas e processos de facilitação são denominados como logística.

A Logística sempre existiu, evoluiu e atualmente se relaciona com o desenho e operação de um sistema capaz de prover e gerir fluxos de materiais e informações em uma operação, um projeto, um programa, uma organização ou qualquer processo de negócio que tenha uma missão clara a ser cumprida (RAZZOLINI FILHO, 2014, p 24).

Segundo Razzolini Filho (2014), a logística foi utilizada por militares, se tornando um instrumento estratégico para garantir os suprimentos dos soldados, locais ideais para armadilhas, deslocamento de carros e armamento, definindo as melhores rotas e garantindo que as tropas estivessem um passo a frente dos inimigos.

O mesmo autor ainda descreve que ao longo da história a logística recebeu denominações diversas: distribuição, engenharia de distribuição, logística empresarial, logística de marketing, logística de distribuição, administração logística de materiais, administração de materiais, logística, sistema de resposta rápida, administração de cadeia de abastecimento, logística industrial. Embora denominações diferentes, as mesmas referiam-se sempre a mesma coisa: a gestão do fluxo de bens de um ponto de origem a um ponto de consumo.

E não sendo apenas uma gestão de fluxo de bens de um ponto de origem a um ponto de consumo, a logística também se enfoca no controle de informações presentes neste processo, pois a eficiência das trocas de informações facilita no bom desempenho do fluxo de materiais e na segurança contra potenciais erros. Com uma crescente participação na estratégia das organizações, a logística vem sendo um fator de competitividade de suma importância, que sendo bem gerenciado proporciona vantagens no mercado, como também promove lucratividade para as empresas.

O controle do fluxo, desde o ato da compra da mercadoria do fornecedor, passando pelo recebimento e armazenamento, posteriormente com o trajeto da carga até a entrega ao cliente, correlacionando às informações por todos estes processos, demonstra o grande papel que a logística desempenha e que, através da análise de indicadores de desempenho para se mostrar erros ou acertos presentes nesses processos e se projetar para qualquer tipo de demanda e na minimização destes erros e na maximização de resultados positivos colabora para a tomada de decisão para que se atinja o objetivo da empresa.

Atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o escoamento de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 2012).

Os gestores utilizam a logística para planejar novas formas de se atingir os objetivos da empresa, implementar novas tecnologias e/ou formas mais eficientes de processos e um controle mais detalhado do fluxo de produtos ou informações.

2.2 Indicadores de desempenho logístico

As empresas utilizam os indicadores de desempenho logístico para avaliar seus processos e verificar o andamento de cada atividade. Seus dados são coletados e, posteriormente, através de análises feitas de diversas formas, dependendo da empresa em questão e do que ela busca analisar através dos indicadores. Para Razzolini, um sistema de medição de desempenho é:

[...] um conjunto de métricas relativas à organização como um todo, até suas menores unidades, aos seus processos, as suas atividades organizadas em conjuntos bem definidos, de maneira a refletir características do desempenho para cada nível organizacional interessado (RAZZOLINI FILHO, 2014, p.96).

Os indicadores de desempenho trazem ao gestor segurança na hora de tomar uma decisão, pois as informações ali apresentadas sobre as atividades de sua empresa estão de acordo com a realidade vivida naquele momento. Com base nessas informações, o gestor identifica erros presentes nas atividades ou então novas formas de se trabalhar para aumentar a produtividade e a prestação de serviço, sempre visando uma lucratividade cada vez maior e uma redução de custos significativos. Também pode se projetar para novas mudanças que são inerentes ao mercado e assim ter vantagens na hora de se posicionar perante os concorrentes.

Indicadores de desempenho logístico são parâmetros de desempenho que representam um conjunto de informações necessárias para o processo decisório estratégico na área de logística. Estes indicadores evidenciam e identificam os pontos críticos que prejudicam ou comprometem o desempenho da atividade logística, servindo de apoio à implementação e gestão do processo de melhoria e mudança organizacional (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

De acordo com Faria (2008, p. 156) os indicadores de desempenho, bem como sua forma de comunicação, servem para a perspicácia direta aos elementos essenciais do processo de gestão, o que é, particularmente, importante na logística, onde um bom controle requer medidas que relacionem tempo, lugar, quantidade, qualidade e custos.

O planejamento e a estratégia da administração da empresa também se beneficiam com os dados extraídos dos indicadores, que ao saber do desempenho de todas as atividades logísticas podem-se estipular novas metas e se preparar para encarar novos desafios existentes no mercado.

A empresa precisa saber se os objetivos preestabelecidos estão sendo atingidos, de forma a assegurar que os desempenhos da estrutura logística produzam os resultados esperados; a promover eventuais treinamentos e/ou capacitações das pessoas envolvidas no processo logístico a reconhecer e premiar contribuições individuais para um melhor desempenho logístico; e mensurar os custos e os benefícios do desempenho atingindo (RAZZONALI FILHO, 2014, p.100).

Medir o desempenho logístico ajuda a empresa a identificar seus erros, corrigi-los, questionar como suas atividades estão sendo praticadas e se pensar em novas formas de realiza-las, assim para que os custos sejam diminuídos e buscar melhorias para que se atinja um nível de serviço ao cliente elevado e também que aumente a lucratividade.

De acordo com BOWERSOX, CLOSS e COOPER (2007) um sistema de indicadores de desempenho logístico deve medir não apenas o funcionamento do sistema, mas também a integração da cadeia de suprimentos, ou seja, todos os fluxos dos processos da cadeia, principalmente nas atividades logísticas e o nível de atendimento oferecido ao cliente e sua satisfação.

2.3 Transportes

O transporte é um dos elementos essenciais nos processos logísticos, pois é através dele que se movimenta o mercado, sendo complexo e importante para as empresas. Para que uma empresa busque a matéria-prima no ponto de origem e depois do produto acabado, o leve

até o consumidor final só pode ser feito através de um transporte, independente de seu modal, valendo salientar que são nos transportes que se têm índices muito elevados de custos e sempre se busca análises e novas formas para se reduzir esses custos e elevar o desempenho.

O transporte é o principal componente do sistema logístico, pois todos os produtos necessitam ser transportados de um local a outro, até estarem disponíveis nas mãos de seus clientes. Possui significado de movimento de estoque de um ponto a outro da cadeia de suprimento. O transporte pode ser realizado a partir de várias combinações de meios de rotas, cada uma com características particulares de desempenho. As escolhas sobre o transporte exercem um forte impacto na responsabilidade e na eficiência da cadeia de suprimentos. O transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta diretamente no tempo de entrega, na confiabilidade e na segurança dos produtos (NOGUEIRA, 2012, p.83).

Os modais de transporte são os veículos e as formas em que é transportada a mercadoria do ponto de origem até a empresa.

Cada modal possui custos e características operacionais próprias, que os tornam mais adequados para certos tipos de operação e produtos. Os critérios para escolha de modais devem sempre levar em consideração aspectos de custos por um lado e características de serviço por outro. Em geral, quanto maior o desempenho em serviços, maior tende a ser o custo dos mesmos (NOGUEIRA, 2012, p.85).

A seguir, no quadro 1, conclui que são basicamente seis os modais de transporte:

Quadro 1 – Tipos de Modais

Tipos de Modais	Características
Aéreo	As companhias aéreas possuem um alto custo fixo de infraestrutura e equipamentos, os custos de mão de obra e combustível estão diretamente relacionados à viagem e não dependem do número de passageiros ou da quantidade de carga transportada em um voo. As transportadoras aéreas oferecem um meio de transporte extremamente veloz e consideravelmente caro. Item pequeno de valor alto ou remessas emergenciais que precisam percorrer longas distâncias são os casos mais indicados para o transporte aéreo.
Aquaviário	Mais de 85% das exportações brasileiras são efetuadas por meio de portos que por causa da falta de tecnologia avançada e mão de obra qualificada, aliada aos problemas estruturais das instalações, levam ao aumento de custos e atrasos nas transações de exportação e importação, além de não conseguirem oferecer melhores serviços e custos mais acessíveis.
Dutoviário	Esse tipo de transporte oferece uma faixa muito limitada de serviços e capacidades. Com relação ao tempo em trânsito, o serviço de dutovia é o mais confiável de todos os modais, porque há poucas interrupções para causar a variabilidade no tempo em trânsito.
Ferrovário	A ferrovia no Brasil possui mais de 150 anos. O desempenho desse transporte é prejudicado pela enorme quantidade de tempo gasto em cada transição. O setor do transporte ferroviário, por sua vez, sofre a concorrência direta do modal rodoviário, sendo obrigado a controlar suas tarifas a fim de se manter competitivo, mesmo que isso possa prejudicar inicialmente a sua saúde financeira.
Infoviário	O mais novo meio, que transporta produtos como música eletronicamente, vídeos em tempo real (videoconferência), documentos escaneados enviados por e-mail, e-books (livros eletrônicos), filmes, educação a distância, e-mail e recados que antes eram encaminhados por cartas ou telegramas, utilizando de benefícios proporcionados pela internet, após terem sido enviados por meios físicos. Este modal é um novo meio de transporte de produtos/serviços que vem sendo aplicado de diversas formas e em

	diferentes níveis de negócios, visando entregar os produtos de forma mais rápida, com menos estoques a um custo menor. A estratégia é integrar um ambiente composto de diferentes estruturas cuja finalidade é competir com maior flexibilidade de inovação.
Rodoviário	O transporte rodoviário é aquele realizado por caminhões e carretas e que, entre os modais, é o mais utilizado pela facilidade nos transportes de mercadorias, em viagens de curtas e medias distancias. Sua utilização nos processos logísticos se deve ao fato de que todo conjunto de bens e serviços produzidos e consumidos pela sociedade precisa ser coletado, transferido e entregue, necessitando assim da movimentação física. O rodoviário é peça fundamental, permitindo que a multimodalidade e a intermodalidade possam ser realizadas.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2012, p.86 a 90).

Para se escolher o melhor modal que atenda as necessidades do processo, deve-se analisar a velocidade, capacitação, disponibilidade, consistência e frequência, levando em conta também os custos que são geridos por cada um deles e qual se adequa melhor a realidade da empresa.

2.4 Armazenamento

Um dos tópicos mais importantes na cadeia logística é a armazenagem. A armazenagem consiste no controle do espaço físico aonde serão colocados os produtos e no controle do tempo em que ele fique armazenado. O seu desempenho se dá de acordo que se é armazenado os produtos e quais as condições ele se encontra. A armazenagem gera custos para a empresa sendo o giro do estoque fraco, condições falhas de armazenamento como falta de divisórias de separação de mercadoria, iluminação baixa, risco de pragas que comprometa os produtos, exposição de elementos químicos, estoques com data de validade vencida etc.

A principal função da armazenagem é de administrar o espaço e tempo, que os produtos que serão manuseados irão influenciar o espaço em que serão colocados, fazendo que com os operadores usem o espaço disponível com mais eficiência e que as ferramentas logísticas ajudam na flexibilidade do espaço (NOGUEIRA, 2012, p.51).

O espaço aonde será armazenado os produtos é uma das importantes decisões que os gestores têm, pois nele que será ditado o funcionamento dos processos logísticos, tendo em vista sua flexibilidade e segurança para seu estoque. Deve-se também se preocupar com os equipamentos que serão utilizados na armazenagem da empresa e o tipo de produto que será estocado, pois ele influencia no espaço do armazém. Administrar bem os armazéns aumenta os índices de lucratividade, pois menos produtos avariam, o giro do estoque aumenta, riscos de acidentes diminuem e os desastres também podem ser evitados como estragos causados por uma chuva forte ou risco de incêndio, dando segurança maior ao estoque. Esta boa gestão do armazenamento e estoque aumenta gradativamente a qualidade dos produtos e com o

auxílio do marketing, pode-se aumentar as vendas e com isso tendo um custo bem menor do produto repassado ao consumidor final.

Um sistema de armazenamento, quando bem aplicado na empresa, pode solucionar e evitar diversos problemas que influenciam diretamente o processo produtivo e de distribuição dos produtos, otimizando espaços e diminuindo sensivelmente o custo do produto para o consumidor final e consequentemente aumentando a competitividade no mercado (NOGUEIRA, 2012, p.85).

Ter um armazém bem administrado traz vantagens competitivas perante os concorrentes, pois com um giro maior de estoque, menos devoluções por conta de produtos acabados ou por causa da mercadoria não chegar ao prazo correto e ter sempre em seus estoques o produto que o consumidor quer eleva a sua confiança na empresa, assim deixando a organização com um posicionamento forte no mercado.

2.5 Sistema de Informação

Uma das ferramentas essenciais da logística são os sistemas de informações, pois eles coletam os dados de diferentes pontos, agrupam, analisam demonstram (alguns em tempo real) níveis de serviço, estoque, custos, margens de lucratividade, como também consegue integrar um setor ao outro ou até mesmo uma empresa a outra, dependendo do relacionamento entre elas.

As informações são utilizadas, nas cadeias de suprimentos, para decisões sobre estoques, sistemas de transporte e instalações. Trata-se de decidir aspectos relativos à otimização dos níveis de estoques a serem mantidos ao longo da cadeia de suprimentos; otimização das redes de transportes, rotas, modais e custos operacionais; e decisões sobre onde localizar instalações logísticas como depósitos, entrepostos, centros de distribuição etc (RAZZOLINI FILHO, 2014, p.48).

Segundo Bowersox e Closs (2001) “a tecnologia da informação é utilizada de forma diferente dos demais recursos ao possibilitar aumentos da velocidade de transmissão e da capacidade dos dados e, simultaneamente, reduzir custos”.

O gerenciamento das informações vem transformando a forma de tomar decisão dos gestores, pois com esse apoio que o sistema proporciona através de uma quantidade expressiva de dados de diferentes setores ou ramos de negócios como também na atualização em tempo real das mudanças ocorridas no mercado, eleva o poder de comparação e de análise do administrador para diagnósticos de erros e criação ou implantação de soluções para evitar problemas no futuro, tendo um nível de segurança satisfatório.

Para Nogueira (2012, p.165) “a logística dependerá cada vez mais das ferramentas que a tecnologia da informação disponibiliza para acompanhamento dos diversos processos que envolvem os processos logísticos”.

Controlar os processos através dos sistemas de informação vem trazendo conforto e facilidades para os gerentes, tendo em vista uma diminuição de risco, pois fica mais fácil identificar erros e preveni-los e também de acrescentar medidas para que se aumente a produtividade, a fiscalização e o desempenho dos processos logísticos da organização visando à lucratividade e o nível de serviço aos clientes.

A tecnologia da informação está evoluindo em ritmo acelerado, em velocidade e capacidade de armazenamento das informações, gerando simultaneamente reduções significativas de custos e otimizando processos. Hoje temos varias opções de tecnologia da informação para auxiliar a logística, porém é importante saber quais destas se adequam a realidade do negócio da empresa que adquire a mesma. Á medida que a tecnologia da informação prossegue sua trajetória de contínua evolução vão surgindo varias inovações que influenciam nas operações logísticas e que as aprimoram cada vez mais (NOGUEIRA, 2012, p.150).

Na medida em que as tecnologias da informação evoluem rapidamente, os gestores e pessoas responsáveis por utilizar esta tecnologia precisam se capacitar e está atualizado nas novidades, pois a utilização correta gera vantagens competitivas sobre os demais profissionais como nos concorrentes da empresa. Está ciente de todo processo logístico eleva a capacidade de se medir o desempenho de determinada atividade e o profissional deve está capacitado e familiarizado com o sistema de informações para uma rápida e segura tomada de decisão a fim de minimizar erros e custos e maximizar resultados positivos e lucratividade.

2.6 Estudos Correlatos

Luiz Henrique Shiro, em 2011, em seu trabalho de formatura em Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, fez uma pesquisa sobre o tema Implantação de um sistema de indicadores de desempenho para a operação logística de uma empresa de comércio eletrônico, analisando as expectativas dos principais *stakeholders* definindo seus objetivos estratégicos, a estratégia competitiva e seus principais fatores críticos para o sucesso, com isso podendo definir os indicadores de desempenho mais adequados para a empresa. Para Shiro (2011) “é importante desenvolver um sistema de indicadores de desempenho para a operação que permita acompanhar as diversas etapas do processo de logística do *e-commerce*”. Sob a justificativa de que em diversas áreas da logística não possuem indicadores de desempenho estruturados como o nível de serviço e produtividade,

que são informações que atualmente são essenciais para ajudar na gestão da empresa e facilitando na melhoria dos processos. Nesse trabalho, o autor pesquisou sobre o faturamento no e-commerce, que de acordo com E-BIT (2011) em 2010 a venda de bens e consumo no e-commerce faturou R\$ 14,80 bilhões e que se tem um aumento de 40% em relação ao ano anterior que faturou R\$ 10,60 bilhões. De acordo com a pesquisa, a curva de desenvolvimento anual (CAGR), de 2006 a 2010 se teve um aumento superior a 25% e no ano de 2010 por cerca de 23 milhões de clientes realizaram mais de 40 milhões de pedidos. O crescimento de 30% que representa uma previsão de faturamento de R\$ 20 bilhões realizados por mais de 27 milhões de consumidores no ano de 2011, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Quadro 2 – Faturamento do *e-commerce*

ANO	FATURAMENTO	VARIAÇÃO
2011 (PREVISÃO)	R\$ 20,00 bilhões	30%
2010	R\$ 14,80 bilhões	40%
2009	R\$ 10,60 bilhões	33%
2008	R\$ 8,20 bilhões	30%
2007	R\$ 6,30 bilhões	43%
2006	R\$ 4,40 bilhões	76%
2005	R\$ 2,50 bilhões	43%
2004	R\$ 1,75 bilhões	48%
2003	R\$ 1,18 bilhões	39%
2002	R\$ 0,85 bilhões	55%
2001	R\$ 0,54 bilhões	-

Fonte: Adaptado de Evolução do Varejo Online – Pesquisa e-bit (2011).

Com o crescimento constante deste ramo de mercado e através desta pesquisa mostrou a necessidade de implementar indicadores de desempenhos para as operações logísticas para acompanhar diversos processos executados das empresas *e-commerce* como também na formulação de estratégias dessas empresas.

Outro estudo correlato é a dissertação para mestrado em Engenharia de Produção de Laís Novaes Pillar de Oliveira Castro que foi apresentada ao Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro no ano de 2012 com o tema Avaliação de indicadores de desempenho logístico: um estudo de caso de uma pequena

empresa de distribuição. Como justificativa deste tema, a autora buscou descrever que a grande revolução do mercado nos últimos tempos proporcionou a grande competitividade das empresas, o aumento de exigências dos consumidores que tem mais tecnologia mais dotada ficando cada vez mais exigentes, ocasionando mudanças na economia mundial e as distribuidoras estão preocupadas com os seus processos de entrega dos pedidos. Para Oliveira Castro (2012), “os indicadores tornaram-se tão populares para controlar a qualidade da manufatura quanto na logística de distribuição, na qual avaliam e auxiliam o controle da *performance* logística, ou seja, o desempenho”. Para a autora, a expressiva competitividade global faz com que as empresas se estruturam com a intenção de produzir e satisfazer os seus clientes e que essa satisfação é um diferencial para muitas empresas e que o desafio do mercado está em como satisfazer as necessidades dos clientes com excelências nos resultados.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático” (DEMO, 1996, p.34).

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 1993, p.23).

A metodologia de pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p.42).

3.1. METODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma pesquisa qualitativa que busca aprofundar numa unidade individual. De acordo com Yin (2001) a pesquisa com caráter de estudo de caso é um método que abrange tudo com abordagens específicas de coletas e análise de dados.

3.2 TIPOS DE PESQUISA

O tipo de pesquisa neste trabalho foi descritiva e exploratória, buscando descrever a logística da empresa na qual será aplicada a pesquisa e explorar suas atividades logísticas. Quanto aos meios será feita uma pesquisa de campo, com visitas nas áreas de logística da empresa e também apresentar uma revisão da literatura logística.

Quanto a sua forma, foi uma pesquisa qualitativa e utilizando um estudo de caso na empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA, nas margens da BR – 230 km, na cidade de Sousa-PB.

O instrumento de pesquisa foi utilizado um formulário para conseguir os dados do estudo de caso e após isso, com uma abordagem de dados será feito o tratamento dos dados, concluindo a pesquisa.

Quanto aos fins (descritiva, exploratória ou explicativa).

- ✓ **Descritiva** – Visa descrever as características de fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis ou determinada população. Utiliza-se coleta de dados como questionário e observação sistemática (GIL, 1991).

- ✓ **Exploratória** – Visa proporcionar maior familiaridade com o tema para torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o tema pesquisado, levantamento bibliográfico e exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 1991).

Quanto aos Meios

- ✓ **Pesquisa de Campo** – Coletas de dados junto de pessoas envolvidas no universo da pesquisa, que busca investigar sobre o tema além da pesquisa bibliográfica e/ou documental.
- ✓ **Pesquisa Revisão da Literatura** – Fornece elementos sobre o tema estudado, definindo mais precisamente sobre ele.

Quanto à Forma de Abordagem

- ✓ **Pesquisa Qualitativa** – “Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2001, p.14).

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado na pesquisa é a aplicação de um formulário através de uma entrevista com o gerente da empresa DSA, sendo assim o sujeito da pesquisa provendo as informações necessárias para os resultados. Este formulário foi desenvolvido juntamente com a orientadora desta pesquisa, sendo um conjunto de questões perguntadas diretamente do entrevistado, anotando suas respostas ou observações face a face com o informante, tendo como vantagem o esclarecimento adicional das informações para as questões de difícil entendimento. Outro instrumento foi à observação direta no setor logístico da empresa nas disciplinas Estágio Supervisionado I e II, realizados na empresa.

3.4. TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados da pesquisa foi uma abordagem qualitativa dos dados de acordo com a perspectiva do gerente da empresa, sendo um tratamento que depende de vários fatores e sendo uma sequência de atividades de investigação.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta parte são mostrados os resultados da pesquisa que foi realizada na DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA, os dados foram conseguidos através de um questionário aplicado com o gerente da empresa e também, como dados secundários, serão mostrados as observações vista na disciplina Estágio Supervisionado I e II.

4.1. DADOS SECUNDÁRIOS

Nas disciplinas de Estágio Supervisionado I e II do curso de Administração da UFCG, foi realizada uma observação no setor logístico da empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA, foi observado à logística da empresa, sendo verificado os transportes, o armazenamento e o sistema de informação, procurando identificar como os fluxos desses processos se dão e o quanto podem ajudar a empresa a tomar decisões.

O gerente Logístico não tem formação acadêmica na área, mas já atua na logística a mais de dez anos, sendo que há cinco anos gerencia a logística da DSA, sendo controlada por ele toda a frota de caminhões pertencentes à empresa e desde o abastecimento, emplacamento, revisão e troca de peças tem que passar pela revisão e autorização dele.

Também confere as mercadorias que chegam dos fornecedores e na localização de como estoca-los como também verifica prazos de validade e avarias destas mercadorias, que são realizados constantemente e também na separação dos pedidos de venda da empresa e na decisão de qual caminhão é o melhor para cada rota de acordo com o peso total dos pedidos de venda de cada rota, sendo auxiliado por dois conferentes de mercadoria e pelo sistema de informação da empresa, o Whintor, que dispõe o peso total por rotas já pré-estabelecidas, agrupando os pedidos dos mesmos em relatórios chamados carregamentos.

Ao conversar com gerente logístico neste estágio, ele descreve que o sistema de informação Whintor auxilia em todos os processos logísticos, facilitando o recebimento e saída de mercadoria, controle de estoque e de vencimento e avarias e também no controle de quanto gasta em revisão de cada veículo. A contratação de pessoal para carregadores de mercadoria também é feita por ele, como também dos motoristas da empresa por meio de entrevista e se necessário, é feita uma prova para medir os conhecimentos básicos como ler, escrever e cálculos básicos.

4.2. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Foi-se realizada uma pesquisa de campo na empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA, situada em Sousa-PB, sendo aplicado um questionário com o gerente da empresa com a finalidade descrever as atividades dos transportes, verificar as atividades de armazenamento e estoques, descrever o processamento de pedidos, e mostrar a relação dos clientes e dos fornecedores com a empresa, descrever as funcionalidades do sistema de informação e o grau de importância dado pelo gerente pelos indicadores de desempenho logístico com relação dos fornecedores com a empresa.

4.2.1 RESULTADOS: TRANSPORTES

Segue abaixo os questionamentos e respostas do gerente sobre os transportes da DSA.

Quadro 3 - Transportes

Transportes	
Questionamento	Respostas
Transporte próprio, terceirizado ou misto.	Transporte próprio.
Composição da frota	Duas carretas, dezoito caminhões, dois carros de pequeno porte e uma moto.
Calculo do custo de manutenção de frota	Calculado pelo sistema de informações.
Calculo do tempo médio de entrega	Calcula pelo percurso e o numero de entregas.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

O gerente diz que tendo a própria frota pode-se entregar na hora que quiser e sendo terceirizada fica dependente desta, por isso ele ver mais vantagens em se ter frotas próprias. Quanto aos custos, ele relata que são lançadas todas as despesas com os transportes no sistema, desde a manutenção até o combustível, e o próprio sistema calcula o custo de cada veículo separadamente.

Quanto à composição da frota, a DSA tem veículos suficientes para suprir a sua demanda, sendo dezoito caminhões entregando aos clientes, conseguindo entregar as mercadorias na mesma semana que vende. Possuindo também duas carretas para puxar mercadorias do sul do Brasil, ganhando o frete das mesmas e também dois carros de pequeno porte para o supervisor e gerente visitar as rotas, que são feitas uma rota por semana para ir a

cada cliente e observar os preços do mercado e a demanda e uma moto para serviços gerais da empresa.

Como visto nos dados secundários, o sistema de informações Winthor, recebe as informações dos pedidos do sistema PDV, das vendas nas regiões, calcula o peso total por rotas que são designados ao setor de separação de mercadorias e carregam os veículos para as entregas, tudo isso dentro da mesma semana da venda e o sistema também fornece o custo por cada rota como abastecimento, diária dos motoristas, incluindo as pernoites, almoço, lanches ou janta, dependendo da rota.

O transporte é uma das principais funções logísticas. Além de representar a maior parcela de custos logísticos na maioria das organizações, tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente. Do ponto de vista de custos, representa, em média, cerca de 60% das despesas logísticas, o que, em alguns casos, pode significar duas ou três vezes o lucro de uma companhia. (NAZÁRIO, 2000, P.126).

Para Slack (2006, p.155) os custos de transporte incluem tanto o transporte dos insumos, do fornecedor até o local da operação, como o transporte dos bens, do local de produção até os clientes. Buscar diminuir esses custos sempre foi um grande desafio para qualquer gestor, sendo importante sempre observar e identificar aonde se pode diminuir ou cortar totalmente alguma despesa, mas que não atrapalhe ou atrase o fluxo das atividades logísticas.

4.2.2 RESULTADOS: ARMAZENAMENTO E ESTOQUE

Segue abaixo os questionamentos e respostas do gerente sobre o armazenamento e estoques da DSA.

Quadro 4 – Armazenamento e Estoques

Armazenamento e Estoques	
Questionamento	Respostas
Localização dos estoques	Localizasse na matriz, sendo estocado em quatro galpões próprios da empresa.
Compra de mercadoria	Via visitas dos representantes comerciais ou por ligações telefônicas.
Manutenção de estoques	O sistema analisa o giro do produto, mostrando a hora certa de comprar ou qual produto se devem focar as vendas.

Custo de estoques	O sistema calcula o frete, impostos, comissões e despesas.
Outros custos relativos	Não se faz.
Matriz e filial tem estoques próprios?	Ambas tem seu próprio estoque.
Descarte de produtos vencidos ou avariados	Comunica-se aos fornecedores para se saber o procedimento de descarte de cada produto ou se vão recolher a mercadoria.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Os estoques se localizam em quatro galpões que são próprios da empresa, às margens da BR 230 km, pois, de acordo com o gerente, facilita acesso e o trafico de veículos. Sempre atento ao giro dos produtos, a sua validade e conservação para se manter a qualidade e também se contar regularmente os estoques para se tiver um controle do que se tem e souber sempre a hora certa de comprar, qual produto gira mais no mercado e sempre entregar produtos de qualidade aos clientes.

Ao se observar o giro do produto e os estoques antecipam-se negociações com os fornecedores e promoções para aumentar as vendas, ter esse controle contábil do estoque proporciona organização e conservação das mercadorias, sendo também incluídas nas funções de armazenagem, que segundo Moura (2008, p.5), “as funções do armazém não se limitam ao simples recebimento, conservação e expedição dos materiais, eles também incluem tarefas do tipo administrativo e contábil”.

Os custos da armazenagem são feitos pelo sistema de informação, cruzando os dados alimentados como entradas e saídas, percentual de vendas, margem de lucratividade e segundo Ballou (2012, p.24), “o uso extensivo de estoques resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade - chave da logística”. Ou seja, esta manutenção tem que ser constante para se manter um desempenho desejado e um controle mais rígido dos processos nos estoques.

Pozo (2010, p.11), diz que o armazenamento “é o processo que envolve administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados”. Essa administração padroniza os estoques, facilitando a separação dos pedidos no ato do carregamento das mercadorias nos caminhões e organizando a contagem de estoque e as análises dos produtos para o controle de avarias ou validades próximas como vimos nos dados secundários, que é realizada constantemente.

4.2.3 RESULTADOS: PROCESSAMENTO DE PEDIDOS

Segue abaixo os questionamentos e respostas do gerente sobre o processamento de pedidos da DSA.

Quadro 5 – Processamento de pedidos

Processamento de pedidos	
Questionamento	Respostas
Recebimento de pedidos dos clientes	São enviados pelo PDV e recebido pelo sistema interno da empresa.
Ordem de atendimento de pedidos na expedição	Por ordem de rotas pré-definidas.
Distribuição física da empresa	São Atacadistas, compram e vendem produtos diversos para outros comerciantes.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Na DSA, os vendedores visitam os clientes, demonstra os produtos da empresa que são visualizados seus estoques, preços e prazos e enviam os pedidos pelo PDV (Pedido de venda) que, em tempo real, chega à empresa, pois é conciliado com o sistema interno da empresa, o Winthor, que seleciona, separa, agrupa e fatura os pedidos dos clientes. Este processo é de suma importância, como diz Pozo (2010, p.10), no processamento de pedidos a “sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes, em relação, principalmente, à perfeita administração dos recursos logísticos disponíveis”.

Para Bowersox e Closs (2001) ciclo do pedido vai desde a colocação do pedido até o recebimento pelo solicitante. Na visão dos autores o ciclo consiste nas seguintes etapas: “criação do pedido, geração da fatura, separação de mercadoria e verificação de pedido, verificação de reserva de estoque, processamento do pedido, atendimento do pedido, liberação do pedido e verificação da expedição para entrega e transporte”. A preparação, entrada e preenchimento do pedido podem representar 50% a 70% do tempo total do ciclo do pedido, conforme indicado Ballou (2001). Sendo assim, separados os pedidos por rotas pré-definidas, com cidades com proximidade, para facilitar todo este processo descrito pelos autores.

4.2.4 RESULTADOS: CLIENTES

Segue abaixo os questionamentos e respostas do gerente sobre os clientes da DSA.

Quadro 6 - Clientes

Clientes	
Questionamento	Respostas
São atendidos regularmente?	Sim, os vendedores atendem com frequência.
Comunicação mais usada com os clientes?	Através de atendimento presencial ou por telefone.
Consulta de informações	Sempre que solicitado, dependendo do caso, a empresa disponibiliza as informações necessárias para o cliente.
Flexibilidade com prorrogações, devoluções ou descontos?	Depende de cada caso, mas sempre que solicitado, se tem uma análise para que se resolva o mais rápido possível.
Relacionamento em longo prazo.	Sempre se busca a aproximação do cliente com a empresa.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Sempre se busca uma maior afinidade e aproximação com os clientes, para sempre se ter as melhores negociações, também busca resolver o quanto antes qualquer problema que surge em relação com qualquer cliente, visando sempre atender da melhor forma possível. O atendimento é feito pessoalmente, com a visita do vendedor, semanalmente, e do supervisor ou gerente, mensalmente ou quando solicitados por telefonema ou e-mails.

Para Chopra e Meindl (2003), o cliente é o componente essencial da cadeia de suprimento. É afirmado que o motivo principal para a existência de qualquer cadeia de suprimento é a satisfazer as necessidades dos clientes. Para Slack (2009) o objetivo final da gestão da cadeia de suprimentos será sempre o mesmo, qual seja a satisfação do consumidor final, não importa o quão distante uma operação dentro da cadeia possa estar do mesmo.

Os vendedores visitam com frequência os clientes da DSA e sempre vão quando solicitados pelos mesmos e são incentivados por premiações como positivação, que consiste em atender todos os clientes de sua base, para que todos os clientes da DSA sejam atendidos, mesmo que não queiram comprar, mas a visita é sempre importante, pois mostra que a empresa sempre busca um longo vínculo com os mesmos.

4.2.5 RESULTADOS: FORNECEDORES

Segue abaixo os questionamentos e respostas do gerente sobre os fornecedores da DSA.

Quadro 7 - Fornecedores

Fornecedores	
Questionamento	Respostas
Relacionamento em longo prazo	Mantemos uma boa relação, quanto maior a confiabilidade e as parcerias melhor para as negociações.
Flexibilidade com prorrogações, devoluções ou descontos?	Depende de cada caso, mas sempre que solicitado, eles respondem e buscam solucionar o mais rápido possível.
Condições exigidas para entrega de mercadoria	Sempre dentro do prazo de entrega, paletizada e filmada para a melhor conservação dos produtos.
Embalagens	São dentro dos padrões exigidos pelos órgãos fiscalizadores
Cumprimento de prazos acordados	Sempre se cumpre, mas caso não cumpram, devolvemos a mercadoria no ato da entrega.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Como os clientes, também se busca uma maior afinidade com os fornecedores, sempre buscando as melhores parcerias para alavancar as vendas e também prezando pela qualidade dos produtos, quanto mais confiável se torna a relação, melhor ficam as negociações.

De acordo com Martins (2005), com o decorrer dos anos, a seleção de fornecedores vem ganhando cada vez mais importância. O aumento no valor dos itens comprados em relação ao total da receita das empresas, a aquisição de produtos de outros países viabilizados pela globalização, a preços competitivos e a crescente velocidade de mudança de tecnologia, acompanhada por uma redução do ciclo de vida dos produtos, são alguns fatores que contribuem para o crescimento da seleção de fornecedores.

Segundo Bertaglia (2006) o processo de seleção de fornecedor não é simples. A complexidade aumenta em função das características do item ou serviço a ser comprado, pois as exigências podem ser maiores ou menores. O ato de comprar deixou de ser simplesmente o de efetuar uma cotação de preços. Há três características básicas que devem ser consideradas em um processo de decisão para se selecionar um fornecedor: preço, qualidade e serviço.

4.2.6 RESULTADOS: SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Segue abaixo os questionamentos e respostas do gerente sobre o sistema de informação da DSA.

Quadro 8 – Sistema de Informação

Sistema de Informação	
Questionamento	Respostas
A empresa utiliza sistema de informação em seus processos?	Sim.
O sistema de faturamento da empresa é informatizado?	Sim, todo o processo é informatizado.
Vantagens que o SI agregou a empresa?	Proporciona agilidade, organização dos processos e padronização das atividades.
Quantos funcionários trabalham diretamente com o SI da empresa?	Quatorze pessoas trabalha com o sistema Winthor e vinte e cinco pessoas (vendedores) trabalham com o PDV.
Houve dificuldade para adaptação ao sistema?	Sim, mas sempre tem a capacitado dado pelo analista de TI.
A empresa utiliza alguma forma para medir o desempenho do SI?	Não soube responder.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

A DSA utiliza do sistema Winthor, para os mais diversos processos da empresa como lançamento de despesas, processamento de pedidos, faturamento entre outros, e o PDV (Pedido de Venda) que é utilizado pelos vendedores para digitarem os pedidos e enviarem em tempo real. Em relação ao custo-benefício, os sistemas melhoraram todos os processos da empresa, padronizando e organizando as atividades.

Tendo o sistema de faturamento todo informatizado acelerou o recebimento, separação, conferencia e expedição dos pedidos, conseguindo realizar as entregas na mesma semana que tira os pedidos dos clientes, sendo também mais seguro e tendo a diminuição de erros como também padronizando o processamento de pedidos.

Segundo Pozo, o sistema de informação:

É a função que permitirá o sucesso da ação logística dentro de uma organização para que ela possa operar eficientemente, são as informações

necessárias de custo, procedimentos e desempenho essenciais para correto planejamento e controle logístico (POZO, 2010, p.12).

Sobre a adaptação dos funcionários ao sistema, houve uma resistência no começo por causa da falta de capacitação dos colaboradores, mas com treinamento dado pelas empresas dos softwares e com um profissional em análise de TI da DSA, esse problema foi solucionado e sempre que se tem alguma alteração ou dificuldade, este profissional promove o treinamento devido de acordo com cada situação.

O WinThor, um software da PC Sistemas, é líder no segmento Atacadista Distribuidor com mais de 53 mil usuários em todo o Brasil, é uma poderosa e integrada ferramenta de gestão (ERP). Por meio de uma dinâmica simples, abrangente e segura, o sistema agiliza a distribuição e facilita o controle e a gestão dos processos do negócio do atacado distribuidor, desde a compra de mercadorias, o recebimento e armazenagem dos produtos, passando pela venda, separação, expedição, faturamento, acerto de carga, tesouraria, financeiro até as operações fiscais e contábeis da empresa.

A PC Sistemas tem como missão tornar seus clientes mais competitivos através de suas soluções inovadoras para gestão. Sempre pautada em valores como simplicidade e longevidade nos relacionamentos, respeito ao ser humano, trabalho em equipe e comprometimento com as demandas do cliente e com o resultado, a companhia desenvolveu-se e hoje é líder na cadeia de abastecimento.

Presente em todo o território brasileiro, a rede de atendimento da PC Sistemas é composta por 10 unidades e seis Centros de Suporte, situados estrategicamente para atender e levar capacitação aos nossos clientes, pequenas, médias e grandes empresas da cadeia de abastecimento (atacado distribuidor e varejo).

O Pedido de Venda (PDV), solução web da Máxima Sistemas, uma empresa mineira criada em 2009, direcionada às equipes de Atacadistas Distribuidores que constituem a Força de Venda da sua empresa, é líder de mercado, com 35% de *Market share*, conforme dados do último Ranking ABAD/Nielsen.

O Pedido de Venda, solução web da Máxima Sistemas, direcionada às equipes que constituem a Força de Venda da sua empresa, é líder de mercado, com 35% de *market share*, conforme dados do último Ranking ABAD/Nielsen.

Por meio do Pedido de Venda é possível, com segurança e velocidade, emitir pedidos, consultar dados de clientes e gerenciar com precisão suas vendas. Além disso, o Pedido de Vendas é uma solução nativa ao WinThor, ERP da PC Sistemas, e, portanto, é, de fato, totalmente integrado a ele – 71% dos clientes PC usam o Pedido de Venda da Máxima -, mitigando, assim, problemas de sincronização de dados.

A Máxima Sistemas desenvolve soluções móveis de gestão para força de vendas, trade de marketing e logística do segmento atacadista distribuidor. Líder em sua área de atuação com mais de 35.200 usuários e mais de 1.100 clientes ativos em todo o território nacional, está presente em 35% dos atacadistas distribuidores do Brasil, conforme dados do Ranking ABAD/Nielsen 2017, a empresa é liderada por Wagner Patrus, executivo com mais de 30 anos de experiência no segmento.

4.2.7 RESULTADOS: INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO

Os indicadores descritos nestes resultados buscam mostrar o grau de importância atribuída pela percepção do gerente em relação aos seus fornecedores, classificados em: sem importância; pouco importante; nem importante nem sem importância; um pouco importante; muito importante. Esses indicadores são: qualidade; atendimento; tempo; riscos.

Segue abaixo o quadro com as respostas dos indicadores de desempenho de qualidade da DSA.

Quadro 9 – Indicadores de qualidade

Indicadores de qualidade				
	Política de qualidade	Treinamento	Assistência técnica	Controle de itens não conformes
Sem importância				
Pouco importante				
Nem importante nem sem importância				
Um pouco importante				
Muito importante				

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Sobre os indicadores de qualidade, a política de qualidade, treinamento, assistência técnica e controle de itens não conformes foram todos descritos pelo gerente como muito importante, sendo justificada que ao se ter qualidade em seus processos e em seus produtos pode-se fornecer uma qualidade ainda maior para os clientes, somando a qualidade dos fornecedores à qualidade da empresa.

A seguir, o quadro com as respostas dos indicadores de desempenho de atendimento da DSA.

Quadro 10 – Indicadores de atendimento

Indicadores de atendimento						
	Cortesia	Canais de comunicação	Manuais de instrumento e procedimentos	Rapidez	Sistema de trocas e devoluções	Assistência técnica
Sem importância						
Pouco importante						
Nem importante nem sem importância						
Um pouco importante						
Muito importante						

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Sobre os indicadores de atendimento, a cortesia ele caracterizou como pouco importante, justificando-se que não é muito necessária a empresa. Sobre os sistemas de troca e devoluções foi caracterizado como nem importante nem sem importância, pois se busca negociações que não necessitem desse sistema e é exigido produtos de qualidade para que se evite essa situação. Quanto aos canais de comunicação, manuais de instrumentos e procedimentos, rapidez e assistência técnica são caracterizados como muito importante, pois fazem com que aja agilidade nas negociações e um conhecimento prévio sobre alguns processos e uma assistência para qualquer situação que necessite de um apoio direto do fornecedor.

A seguir, o quadro com as respostas dos indicadores de desempenho de tempo da DSA.

Quadro 11- Indicadores de tempo

Indicadores de tempo				
	Rapidez no sistema de consultas	Frequência de entrega	Cumprimento do tempo mínimo e máximo do ciclo de pedidos	Sistema de controle
Sem importância				
Pouco importante				
Nem importante nem sem importância				
Um pouco importante				
Muito importante				

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Sobre os indicadores de tempo, a rapidez no sistema de consultas, a frequência de entrega, o cumprimento do tempo mínimo e máximo do ciclo de pedidos e sistema de controle são caracterizados como muito importante, pois ter o tempo como aliado agiliza os processos, então a empresa pode-se antecipar perante os seus concorrentes no mercado como também atender o cliente de acordo com a sua necessidade e na rapidez desejada.

A seguir, o quadro com as respostas dos indicadores de desempenho de riscos da DSA.

Quadro 12- Indicadores de riscos

Indicadores de risco					
	Inspeção	Organização	Responsabilidade	Controle de documentos	Rastreabilidade
Sem importância					
Pouco importante					
Nem importante nem sem					

importância					
Um pouco importante					
Muito importante					

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Sobre os indicadores de riscos, a inspeção, a organização, o controle de documentos e a rastreabilidade são caracterizados como muito importante, pois fiscalizar os processos e verificar se estão sendo bem desenvolvidas as atividades é de extrema importância, buscando sempre diminuir os erros e tentando melhorar o fluxo dos processos.

Esses indicadores são de extrema importância para a empresa, pois auxiliam os gestores nas decisões e também fornecem informações que fazem com que a DSA mostre seu diferencial neste mercado competitivo. Relacionando aos estudos correlatos, para Shiro (2011), justificou seu trabalho que os indicadores de desempenho logístico são essenciais para ajudar nos processos, facilitando sua melhora e na gestão da empresa. No outro estudo correlato, Oliveira Castro (2012) justifica seu trabalho buscando descrever a revolução do mercado nos últimos tempos e mostrando que os indicadores são importantes para essa revolução que ao aumentar a competitividade, são eles que demonstram o diferencial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade verificar as atividades logísticas na empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos, situada na cidade de Sousa-PB, tendo um enfoque nos transportes, armazenamento e sistema de informações. Foi realizada uma pesquisa de campo na empresa e considerando também observações feitas através de um estágio realizado na empresa, verificando como são os processos de transportes, armazenamento e estoques, sistema de informação e também no processamento de pedidos, clientes e fornecedores. Por meio deste estudo, pode-se observar como a logística é de suma importância para qualquer empresa e que, se for bem executada, traz diversos benefícios tanto para a organização quanto para os clientes e os indicadores que coletam, o agrupam e o controlam dados que são priorizados e assim, chegando a uma tomada de decisão com mais segurança e praticidade.

Nos resultados dos **transportes**, mostrou a vantagem de se possuir uma frota própria e que os custos são realizados pelo sistema de informação da empresa, podendo assim analisar cada veículo separadamente.

No **armazenamento e estoques**, mostrou a importância do giro do produto e que os custos também são calculados pelo sistema de informação, assim agregando as porcentagens corretas de impostos, comissões, fretes e despesas no preço final do produto.

No **processamento de pedidos**, foi mostrado a eficiência do recebimento desses pedidos, que são tirados pelos vendedores através PDV e são enviados para o WinThor em tempo real, assim diminuindo o tempo do ciclo do pedido.

Nos **clientes**, foi mostrada a importância da frequência da visita aos clientes visando à busca de um longo vínculo com os mesmos.

Nos **fornecedores**, foi demonstrada a importância da escolha dos melhores fornecedores tendo como características básicas para essa escolha o preço, a qualidade e serviço prestado.

No **sistema de informação**, foi mostrado que o faturamento é todo informatizado como também outros processos da empresa e que todos os custos da empresa é feito atrás do software WinThor e que é sincronizado com o PDV, solução web aonde são realizados os pedidos, diminuindo o tempo do ciclo de pedidos e padronizando, organizando e agilizando as atividades da empresa, principalmente, as logísticas.

Nos **indicadores de desempenho logístico**, foram mostradas as percepções do gerente sobre o grau de importância da qualidade, o atendimento, o tempo e os riscos, relacionando os fornecedores com a empresa.

Por fim, concluo que este trabalho demonstrou a importância das atividades logísticas de forma qualitativa para a empresa DSA, e que essas atividades influenciam na tomada de decisão dos gestores e pode sempre auxiliá-los fornecendo informações deste o ponto de aquisição do produto no fornecedor, sendo transportada, armazenada e estocada, passando pelo processamento de pedidos e, por fim, sendo entregue ao cliente, tendo os dados correlacionados, agrupado, selecionados e separados pelo sistema de informação e os indicadores, referentes à percepção do gerente em relação com os fornecedores, onde foram mostrados quanto a sua qualidade, seu atendimento, ao tempo de suas negociações e ao controle dos riscos, demonstrando como resultados que são em geral, considerados muito importantes pela gestão da empresa.

Esta pesquisa teve como dificuldade a se destacar foi disponibilidade de tempo dos gestores para responderem o questionário por conta dos afazeres na empresa, tendo que ser aplicado duas vezes, para que não se prolongasse a ponto de ficar sem responder.

Como sugestão de pesquisas futuras:

- a) Aplicar em mais de uma empresa e se mostrar um comparativo entre elas.
- b) Considerar outros indicadores como contábeis e financeiros.
- c) Aprofundar-se em um desses indicadores, mostrando sua complexidade e o explorando mais.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993. Tradução de: Hugo T. Y. Yoshizaki.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BOWERSOX, Donald j. e CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Supply Chain Logistics Management**. 2a Edição. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2007.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- DE FARIA, Ana Cristina; DA COSTA, Maria de Fátima Gameiro. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.
- DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e Operações Globais**: texto e casos. Tradução Arthur Itakagi Utiyama. São Paulo: Atlas, 2000.
- E-BIT. **Webshoppers**. E-bit Empresas. [S.l.], p. 31. 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, Rodrigo. **Estratégia de Compras na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal e Cosméticos**: um estudo de casos. 2005: Dissertação (Mestrado) – Instituto Coppead, UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.
- Máxima Sistemas** - Disponível em: <<http://maximasistemas.com.br/>> Acesso em: 29 de julho de 2017.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOURA, Reinaldo A. **Armazenagem: Do Recebimento à Expedição em Almoxarifados ou Centros de Distribuição**. São Paulo: IMAN, 2008.

NAZÁRIO, Paulo. **Administração do Transporte**. In: FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.(Org.) **Logística Empresarial: a Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística Empresarial: uma visão local com pensamento globalizado**. – São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA CASTRO, Laís N. Pillar de. **Avaliação de Indicadores de Desempenho Logístico: Um estudo de caso de uma pequena empresa de distribuição (2012)**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF), 2012. Orientador: Prof.: Dra. Jacqueline Magalhães Rangel Cortes.

PC Sistemas - Disponível em: <<http://pcsist.com.br/>> Acesso em: 28 de julho de 2017.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Logística: evolução na administração – desempenho e flexibilidade./ 2ªedição./ Curitiba: Juruá, 2014.**

SHIRO, Luiz Henrique. **Implantação de um Sistema de Indicadores de Desempenho para a Operação Logística de uma Empresa de Comércio Eletrônico / L.H. Shiro**. -- São Paulo, 2011.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

Apêndices

Apêndice A - FORMULÁRIO APLICÁVEL NA EMPRESA

PARTE 1 - PERFIL DO ENTREVISTADO

1.1 Nome:

1.2 Formação:

1.3 Cargo:

PARTE 2 – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Qual o nome da empresa?

2.2 Qual o ramo de atividade da empresa?

2.3 Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?

2.4 Tem filial? Se sim, quantas e em quais cidades?

2.5 Qual o principal produto com que a empresa trabalha?

PARTE 3 – IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS ASPECTOS RELATIVOS AOS PROCESSOS LOGÍSTICO DA EMPRESA

3.1 Aspectos relativos ao transporte.

3.1.1 O transporte utilizado pela empresa é próprio, terceirizado ou misto?

3.1.2. Qual é a composição da frota?

3.1.3 A empresa calcula o custo de manutenção da frota? Se sim, como é feito?

3.1.4 Calcula o custo total de transporte (Relativo à movimentação dos produtos)? Se sim, como é feito?

3.1.5 Calcula o tempo médio de entrega dos produtos? Como é feito este cálculo?

3.1.6 Faça outras considerações pertinentes sobre o transporte.

3.2 Aspectos relativos à manutenção dos estoques e armazenamento

3.2.1 Como estão localizados os estoques?

3.2.2 Como é feita a compra de materiais para o suprimento dos clientes?

3.2.3 Como é feita a manutenção dos estoques?

3.2.4 Calcula o custo para a manutenção dos estoques? De que forma?

3.2.5 Calcula outros custos relativos aos estoques (custo de falta, por exemplo)? Se sim, de que forma é feita?

3.2.6 Quais os tipos de depósitos utilizados (próprio alugado)?

3.2.7 Qual a localização destes depósitos

3.2.8 Faça outras considerações sobre a manutenção de estoques.

3.2.9 Quantos armazéns a empresa dispõe para estocagem?

3.2.10 No caso de ter filiais, cada uma tem seu próprio estoque ou existe um estoque centralizado em algum local?

3.2.11 Em caso de vencimentos ou avaria do produto, como se dá o descarte?

3.3 Aspectos relativos ao processamento de pedidos

3.3.1 De que forma são recebidos os pedidos dos clientes?

3.3.2 Qual a ordem de atendimento dos pedidos na expedição?

3.3.3 Quais os canais utilizados pela empresa na distribuição física?

3.3.4 Faça outras considerações sobre o processamento de pedidos.

3.4 Gestão da Cadeia de Suprimento.

3.4.1 Clientes

3.4.1.1 Os clientes são atendidos regulamentes?

3.4.1.2 Qual o processo de comunicação mais usual com os clientes?

3.4.1.3 Sobre consultas de informações, a empresa disponibiliza com rapidez?

3.4.1.4 A empresa é flexível em ocasiões como prorrogações, devoluções, descontos etc.?

3.4.1.5 Existe interesse em se manter um relacionamento em longo prazo com os clientes?

3.4.2 Fornecedores

3.4.2.1 Como é a relação entre fornecedor e empresa?

3.4.2.2 O fornecedor é flexível nas ocasiões de problemas diversos como: prorrogações, baixas de títulos, abatimentos etc.?

3.4.2.3 Existe interesse em se manter um relacionamento em longo prazo com os fornecedores?

3.4.2.4 Quais as condições exigidas para o transporte da mercadoria do fornecedor?

3.4.2.5 Como são as embalagens apresentadas pelo fornecedor?

3.4.2.6 O fornecedor cumpre os prazos acordados? E se não cumpre, como se resolve?

3.5 Sistema de informação

3.5 A empresa utiliza sistema de informação em seus processos? Se sim, descreva como o mesmo funciona.

3.6 O sistema de faturamento da empresa é informatizado?

3.7 Na sua concepção; qual a vantagem que o SI usado pela empresa agregou em relação às suas atividades?

3.8 Quantos funcionários trabalham diretamente com o SI da empresa?

3.9 Houve alguma dificuldade de manuseio do Sistema por parte dos funcionários? Se sim, como aconteceu o processo de aceitação: a empresa ofereceu capacitação?

3.10 Na relação custo-benefício, a implantação desse Sistema de Informação pode ser considerada vantajosa para a empresa?

3.11 A empresa utiliza alguma forma para medir o desempenho de seu Sistema de Informação?

PARTE 4 - INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO

4.1. Dentre os indicadores abaixo qual o grau de importância atribuído aos mesmos pela empresa nas suas relações com os fornecedores, conforme a escala abaixo.

1	Sem importância
2	Pouco importante
3	Nem importante nem sem importância

4	Um pouco importante
5	Muito importante

A) INDICADORES DE QUALIDADE

Política de qualidade

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Treinamento

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Assistência técnica

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Controle de itens não-conformes

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

B) INDICADORES DE ATENDIMENTO

Cortesia

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Canais de comunicação

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Manuais de Instrumentos e Procedimentos

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Rapidez

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Sistemas de trocas e devoluções

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Assistência técnica

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

C) Tempo**Rapidez no sistema de consultas**

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Frequência de entrega

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Cumprimento do tempo mínimo e máximo do ciclo de pedidos

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Sistema de controle

- 1 Sem importância

- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

D) RISCOS

Inspeção

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Organização

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Responsabilidade

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Controle de documentos

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante

Rastreabilidade

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Nem importante nem sem importância
- 4 Um pouco importante
- 5 Muito importante