

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

FRANCEÓRGENES FERNANDES ARAUJO DE OLIVEIRA

**GESTÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE SERVIÇOS DE
AUTOPEÇAS NA CIDADE DE SOUSA – PARAÍBA**

SOUSA–PB

2014

FRANCEÓRGENES FERNANDES ARAUJO DE OLIVEIRA

**GESTÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE SERVIÇOS DE
AUTOPEÇAS NA CIDADE DE SOUSA – PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Sousa, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

SOUSA – PB

2014

FRANCEÓRGENES FERNANDES ARAUJO DE OLIVEIRA

GESTÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE SERVIÇOS DE AUTOPEÇAS NA CIDADE DE SOUSA – PARAÍBA

Monografia apresentada em 01 de abril de 2014, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de **aprovado**, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Prof^a. Orientadora

Prof^a. Dra. Maria dos Remédios Antunes Magalhães
Prof. Examinador 1

Prof. M.Sc. Marcos Macri Oliveira
Prof. Examinador 2

SOUSA – PB

2014

AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus por ter me dado saúde e força para enfrentar e superar as dificuldades que não foram poucas.

Meus pais Gizélia (Gigi) e Francisco (baixinho) pelo incentivo e apoio incondicional ao longo de minha formação pessoal e acadêmica.

A minha orientadora Maria de Fátima, por ter sido uma pessoa íntegra, pelo suporte, paciência, seu empenho dedicado à elaboração deste trabalho e suas correções e incentivos.

Agradeço a todos os professores por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de minha formação, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

Aos meus amigos e irmãos na amizade, de muito estudo, farras e nos momentos felizes e tristes em que filosofamos. Aos colegas de sala que se fizeram presentes em vários momentos da minha formação e que mesmo muitos estando longe, nunca sairão do meu coração.

A todos que de alguma forma ajudaram, direta ou indiretamente, agradeço por acreditarem no meu potencial e nas minhas ideias, o meu muito obrigado.

RESUMO

A pesquisa em alusão teve como objetivo geral analisar a gestão dos indicadores de desempenho logístico na cadeia de suprimentos de uma empresa de varejo de autopeças na cidade de Sousa – Paraíba. Assim, por meio de um estudo de caso único e holístico foram extraídas informações que subsidiaram os resultados da pesquisa. Os principais resultados da pesquisa evidenciaram que o indicador atendimento foi o considerado mais importante nas relações da empresa com os seus fornecedores. Apesar da empresa afirmar que o seu modelo de gestão é pautado pela qualidade, esta dimensão não foi considerada como muito importante nas relações da empresa com os seus fornecedores. Sugere-se que a metodologia dessa pesquisa seja realizada em outras empresas de autopeças e que ainda seja ouvida a outra parte envolvida, qual seja, os fornecedores. Assim, espera-se que possa ser criado um arranjo de indicadores de desempenho logístico que possa contribuir para agregar valor para as empresas, fornecedores e clientes finais.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Logística. Cadeia de Suprimentos. Varejo.

ABSTRACT

The current research had the general purpose to analyze the management of logistics performance indicators in the supply chain of a retail auto parts on Sousa city – Paraíba. Therefore, by a single and holistic case were extracted information that supported the survey results. The main results of the study showed that the service indicator was considered the most important in relations between the company and its suppliers. Despite the company claim that its management model is guided by quality, this dimension was not considered very important in the company's relationships with its suppliers. It is suggested that the methodology of this research is conducted in other auto parts companies, also it is needed to heard the other part involved, wich is, the the suppliers. Thus, it is expected that an arrangement of straightening indicators logistical can be created and that can contribute to add value for companies, suppliers and end customers.

Keywords: Performance indicators. Logistics. Supply Chain. Retail.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Hierarquia da Integração Logística.....	19
Quadro 2 – Dimensões e indicadores da pesquisa.....	34
Quadro 3 – Indicadores de qualidade	46
Quadro 4 – Indicadores de atendimento	46
Quadro 5 – Indicadores de tempo	47
Quadro 6 – Indicadores de risco	47
Quadro 7 – Avaliação das Dimensões	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vantagem competitiva e os “três Cs”	25
Figura 2 – Processo de gestão logística	26
Figura 3 – Modelo de Blocos SCOR	31
Figura 4 – Organograma da Empresa.....	37

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABC	– Custeio Baseado em Atividades
ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
EUA	– Estados Unidos da América
PA	– Número de peça por atendimento
PMV	– Preço médio por venda
SCC	– Supply-Chain Council
SCM	– Supply Chain Management
SCOR	– Supply Chain Operations Reference
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TC	– Taxa de conversão

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 COMÉRCIO VAREJISTA DE AUTOPEÇAS NO BRASIL.....	13
2.2 SETOR DE AUTOPEÇAS NO BRASIL.....	15
2.3 LOGÍSTICA	17
2.4 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	21
2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO	27
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	32
3.1 MÉTODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO	32
3.2 TIPO DE PESQUISA	32
3.3 COLETA DE DADOS	33
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	34
3.5 DIMENSÕES E INDICADORES DA PESQUISA.....	34
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	36
4.1.1 Identificação da Empresa	36
4.1.2 Missão, Visão e Valores da Empresa	36
4.1.3 Características Internas da Empresa	37
4.1.4 Características Externas da Empresa.....	41
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS ASPECTOS RELATIVOS AOS PROCESSOS LOGÍSTICOS DA EMPRESA	43
4.2.1 Aspectos Relativos ao Transporte.....	43
4.2.2 Aspectos Relativos à Manutenção dos Estoques	44
4.2.3 Aspectos Relativos ao Processamento de Pedidos	45
4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A	57

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho se insere na área de estudo logística e na subárea indicadores de desempenho logístico na gestão da cadeia de suprimentos. A logística sempre foi uma área tradicional nas empresas. Entretanto, o enfoque moderno da logística passou a considerar nas últimas décadas do século passado o conceito de gestão da cadeia de suprimentos, que em linhas gerais está preocupado em saber como estão sendo conduzidas as relações entre a empresa e os seus fornecedores. Nesse sentido é de suma importância se estabelecer indicadores de desempenho que possam dar suporte ao gerenciamento efetivo das relações entre a empresa e seus principais fornecedores.

Conforme Pires (2009), a gestão da cadeia de suprimentos evidencia transformações importantes no âmbito competitivo e gerencial, uma vez que a competição agora se dá entre cadeias de suprimento, o que antes ocorria de forma individual entre as empresas. Surge assim a necessidade de se criar novas formas de se medir o desempenho desse novo arranjo de gestão em cadeias de suprimentos e assim se torna urgente a criação de sistemas de indicadores logísticos cada vez mais pautados nessa nova demanda.

Partindo-se do pressuposto que os indicadores de desempenho logístico são essenciais para a gestão efetiva da cadeia de suprimento, este estudo tem por preocupação resolver o problema de pesquisa exposto a seguir.

Problema: Quais indicadores de desempenho logístico têm contribuído para consolidar o relacionamento na cadeia de suprimentos entre a empresa e os seus fornecedores?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Descrever a gestão dos indicadores de desempenho logístico na cadeia de suprimentos de uma empresa de varejo de autopeças na cidade de Sousa – Paraíba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as características internas e externas da empresa;
- b) Caracterizar a gestão da cadeia de suprimentos da empresa;
- c) Identificar quais os indicadores de desempenho logístico são mais valorizados pela empresa nas suas relações com os fornecedores.

1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente corrida por redução de custos e prazos de entrega, a desregulamentação de impedimentos comerciais, alfandegárias e a crescente expectativa dos clientes por maiores níveis de serviços têm movido as empresas a direcionar suas atenções para suas cadeias de suprimento, em geral, e em particular para o desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho por meio da criação de indicadores de desempenho logístico no elo empresa e fornecedores.

Dessa forma, o tema escolhido visa apresentar conceitos e práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos para melhorar os processos de uma organização, por meio de indicadores de desempenho que sejam capazes de avaliar se os resultados alcançados estão de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

Com esse estudo vai ser possível direcionar como a gestão da cadeia de suprimentos pode trazer vantagem competitiva para a empresa desse estudo de caso, identificando ainda como os fornecedores poderão agregar mais valor para a empresa e, por extensão, para os clientes. Em outras palavras, o planejamento e gerenciamento do setor de suprimentos são elementos fundamentais para a coordenação de uma empresa, desde a obtenção de um material até a contratação de um serviço.

A complexidade e variedade de relacionamentos dentro da cadeia de comercialização exigem que a mesma seja integrada para o mesmo objetivo, que é a missão da empresa estudada, ou seja, sua missão de comprador vai estar integrada com a missão do fornecedor, suas práticas de mercado e padrão ético, se baseando no relacionamento direto dos que trabalham diariamente para que o processo desde o pedido do cliente até a entrega do produto no balcão, por

exemplo, tenha o menor custo possível e com a qualidade que ele procura e que está acessível para adquiri-lo naquele momento.

Do ponto de vista acadêmico o estudo poderá contribuir para a pesquisa exploratória dessa temática no setor de serviços, uma vez que a logística tem por tradição ser bastante aplicada na área industrial da mesma forma que suas práticas também podem se adequar às outras empresas menores como, por exemplo, empreendimentos varejistas. Do ponto de vista individual, será uma oportunidade de alargar meus conhecimentos numa área de especialidade da administração tão procurada e valorizada tanto na esfera pública como na esfera privada, visando analisar oportunidades de progressos com base nas práticas da empresa e no estudo de novas ferramentas que possam ser aplicadas para melhorias dos processos.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desdobramento da pesquisa foram observados os seguintes fundamentos de base: contexto do comércio varejista de autopeças; logística; gestão da cadeia de suprimentos e indicadores de desempenho logístico. Segue explanação de cada um desses temas como forma de subsidiar os resultados desta pesquisa.

2.1 COMÉRCIO VAREJISTA DE AUTOPEÇAS NO BRASIL

Segundo Parente (2011) O varejo vem adquirindo uma importância crescente no cenário empresarial no Brasil e no mundo. Com o apressado ritmo de solidificação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão que ao longo das décadas, as organizações varejistas vêm atravessando um imenso ritmo de modificação.

Parente (2011) ainda diz que o mercado varejista se modificará muito, as modificações ambientais farão com que várias corporações deixem de existir e como consequências surjam outras por causa das novas tendências que o varejo sofrerá nas próximas décadas, ele cita algumas dessas tendências, tais como:

Aumento da globalização, o que ocasionou a entrada de grandes grupos que se fizeram valer vendendo seus produtos através de mercados estrangeiros.

Aumento da consolidação, onde um pequeno grupo de empresas cada vez mais aparece assumindo uma crescente participação no volume dos negócios varejistas.

Aumento do poder do varejo, nesse caso o poder de transação entre os varejistas aumenta à medida que a concentração se acentua e a relação de poder entre os varejistas começam a impor condições e procedimentos de gestão e outros processos a serem adotados.

Parceria e aliança com fornecedores, a parceria e colaboração com fornecedores deverá ser fortalecida, o relacionamento com fornecedores está passando por uma grande mudança, sendo que essas alianças representam uma grande vantagem competitiva.

Aumento da concorrência, ela passa a ser exercida para diferentes tipos de varejistas, sendo que muitos varejistas desprezam a ideia de produtos

substitutos, a escolha alternativa existente decorrente, tornando suas fronteiras se tornarem mais flexíveis.

Tecnologia da informação, a tecnologia vem disponibilizando aos gestores melhores métodos de caráter estratégico, fazendo uso de ferramentas que provocam maior choque no varejo como reposição contínua, EDI, transferência eletrônica de fundos, etiquetas eletrônicas, código de barras, sistemas para previsão de vendas e sistemas de gerenciamento de dados para possibilitar melhor relacionamento com os clientes.

Varejo é aquele setor que engloba todas as atividades de vendas de produtos e serviços a consumidores finais em seu uso pessoal, cabendo a empresa varejista o desenvolvimento de estratégias empresariais e dinâmicas buscando assegurar sua sobrevivência em um contexto cada vez mais competitivo. (PARENTE, 2011).

Quanto a sua classificação, o autor supracitado mostra que as instituições varejistas se classificam através de critérios particulares a cada instituição dependendo do serviço ou produto que ela ofereça para o cliente, no caso da empresa estudada, se classifica de acordo com a propriedade, em que ela se mostra como varejo independente por ser uma empresa pequena de administração familiar, com uma boa integração em sintonia e agilidade com as necessidades do cliente, mas razoavelmente limitada no poder de barganha com seus fornecedores.

O autor ainda fala sobre o ciclo de vida do varejo que apesar de ser um conceito do marketing se aplica muito bem no varejo que do mesmo jeito que produto tem estágios o varejo atravessa alguns estágios onde podem perceber o padrão para estudar elementos e definirem uma melhor estratégia para melhorar seus resultados através de 4 ciclos expostos a seguir.

Introdução – Nesta fase a instituição se insere no mercado, sem muita concorrência, os custos são baixos e formular estratégias ter noção do caminho a percorrer. Exemplos de formatos nessa fase são as lojas virtuais e as lojas especializadas em alimentos orgânicos.

Crescimento – Representa um período de aumento nas vendas, este modelo passa a ser aceito no mercado, seus lucros começam a dar melhores resultados, esse formato ajuda a disseminar mais rápido o novo conceito. Exemplo de formatos de instituições situadas nesse estágio: mega livrarias, supermercados compactos e hipermercados.

Maturidade – Este é o momento em que a empresa se encontra mais estabilizada nos negócios, ou seja, já é bem aceita nos mercados potenciais, e por causa da alta concorrência, a empresa tem o aumento das vendas à custa da diminuição da fatia de concorrentes. Exemplos de instituições nesse estágio: supermercados convencionais, restaurantes por quilo e etc.

Declínio – diz respeito à queda nas vendas, ou seja, esse lucro do formato varejista passa por crise e cede espaço para outros modelos mais competentes e mais ajustados ao mercado que sempre se atualiza. Exemplos de instituições que estão nessa fase: mercearias, lanchonetes etc.

E para finalizar, Parente (2011) diz que o segmento varejista une as ditas funções clássicas da operação comercial: procura e seleção produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. Esse setor tem uma grande influência da sazonalidade da demanda, cujos efeitos devem estar refletidos nas estratégias de mercado das empresas, uma vez que há necessidade de giro rápido de peças. Como segmento absorvedor de mão-de-obra de menor qualificação que o setor industrial e de alta rotatividade do emprego, o comércio varejista, devido aos novos padrões de concorrência, exige melhor qualificação dos empregados e o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra.

2.2 SETOR DE AUTOPEÇAS NO BRASIL

O Relatório de Acompanhamento Setorial Autopeças traz alguns números que mostram a importância e crescimento desse setor nos últimos anos. Segundo este relatório a produção mundial de autoveículos em 2006 se deu num valor aproximado de 69,2 milhões de unidades. O relatório ainda evidencia que apesar da produção ser muito concentrada no Japão, EUA e União Européia, está em curso um processo de realocação de plantas e da produção para países como China (crescimento de 208%), Índia (crescimento de 148%) e países de periferia da Europa.

O documento anteriormente citado evidencia que em 2006 o Brasil produziu 2,6 milhões de unidades, o que se traduziu numa participação de mercado de 3,7% da produção mundial, o que possibilitou ao país expandir sua produção em torno de 2,9 milhões. Conforme este documento essa expansão do setor em diversos países traz oportunidades para a produção de partes, peças e componentes automotivos.

A pesquisa do SEBRAE (2010) sobre o comércio varejista de autopeças e acessórios automotivos mostra que a evolução no varejo de autopeças fez com que se apagasse aquela imagem de um balcão empoeirado e a placa no fundo avisando que ali não se vende fiado e que em relação a outros comércios se mostrava um ramo de autopeças atrasado.

A mesma pesquisa diz que com o advento da tecnologia, muitas empresas do varejo tiveram chance de competir e sair na frente de seus concorrentes, o varejista acaba aprimorando para dar mais atenção ao processo de venda e atendimento, tendo em vista a praticidade que ela tem com a movimentação de seus estoques, entradas e saídas, assim como dados dos clientes e atualizar informações sobre peças e como anda o varejo nacional através da internet. A pesquisa evidencia que mesmo a tecnologia e a informática já estando presentes na maioria do setor varejista, muitas sofrem com um problema que prejudica esse mercado que é o treinamento de equipe de funcionários. Ainda mostra que apesar da defasagem de alguns pontos o varejo apresenta enorme modernização do setor com ênfase na gestão de promoção de venda e desenvolvimento tecnológico.

Conforme Martins e Nunes (2005) o setor de autopeças no Brasil está mais forte, atrativo e competitivo, tornando o mercado mais interessante de se investir, por isso muitas empresas de pequeno, médio e grande porte disputam essa vaga para que possam mostrar o seu produto ou serviço e garantir um espaço para sobreviver, através de estratégias e procurando diferenciais para se consolidar e ter seu crescimento favorável.

Os autores acima chamam a atenção que os distribuidores precisam estar cientes das diferenças das várias regiões do país e as oscilações de cada um desses mercados, precisam estar em sintonia com os lojistas para abastecer o mercado local oferecendo um produto que apresente qualidade ao menor custo possível para satisfazer a necessidade do consumidor final, sendo que esse custo possa variar de acordo com as rodovias e frota local de veículos circulantes para entrega, a falta de informações técnicas e até a falta de suporte financeiro para melhor se estabelecerem junto com a demanda. Daí a necessidade de uma logística afinada nesse elo da cadeia trazendo benefícios, por extensão ao consumidor final, tema que será exposto a seguir.

2.3 LOGÍSTICA

A logística tem por objetivo disponibilizar produtos e serviços no local onde são necessários, bem como no momento em que são desejados. A logística abarca a combinação de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem. (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

A logística está preocupada em proporcionar melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores por meio das funções de planejamento, organização e controle. (BALLOU, 1998).

Conforme Pires (1998), além das funções observadas por Ballou (1998) a logística ainda engloba os custos efetivos de fluxos e estoques de matéria-prima, estoque circulante, mercadorias acabadas e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

Para Novaes (2003) a logística está preocupada em unir todos os elementos do processo, tais como: prazos, integração de setores da empresa e formação de parcerias com fornecedores e clientes com o escopo de satisfazer necessidades e preferências do seu consumidor final.

Novaes (2003) mostra que pela exposição dos conceitos percebe-se que o escopo da logística é prestar um serviço de qualidade ao seu consumidor final por meio das funções administrativas, tais como o planejamento, a organização e o controle, bem como por meio de funções comunicativas em prol da integração de todos os setores da empresa.

A Logística é a área de gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. (ALVARENGA, 2000).

É o conjunto de planejamento, operação e controle do fluxo de materiais, serviços e informações da instituição, integrando e racionalizando as funções sistêmicas desde a produção até a entrega, assegurando vantagens competitivas na Cadeia de abastecimento e a consequente satisfação dos clientes. (ALVARENGA, 2000).

A atividade logística é regida pelos fatores de direcionamento para níveis maiores de complexidade operacional, como por exemplo, histórico de demanda dos produtos ou serviços, histórico da frequência dos pedidos, histórico das quantidades por pedido, custos envolvidos na operação, tempo de entrega, pedido mínimo,

rupturas de abastecimento, prazos de entrega, períodos promocionais e frequência de sazonalidades, políticas de estoque (evitando faltas ou excessos), planejamento da produção, políticas de fretes, políticas de gestão dos pedidos, análise dos modelos de canais de distribuição, entre outros. (FLEURY, 2000).

O ato de supervisionar ou gerenciar esta atividade é conhecido como gestão logística. Todas as atividades envolvidas na movimentação de bens para o lugar certo no momento certo podem ser descritas dentro dos termos gerais logísticas ou distribuição. (FLEURY, 2000).

Segundo Bowersox e Closs (2011) a logística é uma ferramenta complexa que está em constante movimento para disponibilizar, tornar mais fácil a busca e o fluxo de algum produto ou serviço desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, ou seja, A logística trata de promover as tarefas para que a empresa possa inserir o seu produto no lugar certo, onde são imprescindíveis, em outras palavras, onde há demanda e no momento em que são desejados.

A logística é indispensável para o apoio às diversas áreas onde se ofereçam algum produto ou serviço para o consumidor final. A logística sempre esteve presente desde antes dos anos 50, onde já se aplicavam conceitos para elevar as áreas operacionais, oferecendo praticidade nas atividades, assim como oferecer produto ou serviço quando desejado. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

Os autores anteriormente citados dizem que a logística tem grande importância no que diz respeito a disponibilizar recursos como produtos semiacabados, matérias primas e estoque de produtos acabados no local onde são solicitados ao menor custo possível.

Ching (2010) diz que o conceito de logística na atualidade é feito de forma segmentada podendo determinar em problemas para a empresa por causa do fracionamento dessas atividades. Para este autor a logística compreende a cadeia de suprimento como um acumulado de atos que trata do abastecimento de produtos e serviços a partir das precisões do mercado de clientes.

A logística estuda como a administração pode se antecipar para prover um melhor nível de lucro nos serviços de distribuição aos clientes, através de planejamento, organização e controle eficaz para as atividades de circulação e armazenagem que tem em vista facilitar o fluxo de produtos. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

Segundo Bowersox e Closs (2011), a logística se mostra fundamental quando um estoque está bem arrumado para facilitar as vendas. Para ser bem implementada, a logística tem um custo razoavelmente alto por causa de diversos fatores que contribuem para o preço final do produto, como por exemplo, o gasto com transportes.

O real interesse das empresas ao fazerem uso da logística se baseia em obterem vantagem competitiva, para oferecer um melhor serviço para seus clientes, através de sistemas de medida de desempenho, calcular o aperfeiçoamento das áreas operacionais e possibilitando identificar possíveis falhas que ocorram durante o serviço prestado ao cliente. (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Segundo Bowersox e Closs (2011), a participação no mercado e uma distribuição eficiente fazem com que a empresa ganhe vantagem competitiva, sabendo que nenhuma empresa pode operar sem executar atividades logísticas em algum grau.

Uma organização utiliza a logística para atingir o seu objetivo que é proporcionar apesar de sua complexidade, um serviço desejado ao menor custo possível para garantir que clientes fiquem satisfeitos por conseguirem o que estavam buscando no momento em que precisavam. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

A competência logística envolve uma integração entre suas funções específicas e seu uso pelos executivos para atingir um nível maior de competitividade e fortalecer a base estratégica da empresa. Fornecendo ao cliente um serviço competitivamente elevada, ou seja, de qualidade ao menor custo possível. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

O Quadro 1 apresenta as tarefas básicas para o desempenho logístico.

Quadro 1 – Hierarquia da Integração Logística

- Processos universalmente adotados e posicionamento estratégico. A maneira como uma empresa decide competir envolve quatro processos essenciais: criação de valor para o cliente, planejamento, controle e continuidade. As empresas devem executar todos os processos universalmente adotados para o crescimento e a sobrevivência a longo prazo.
- Competências. Áreas de desempenho essenciais para a consecução dos processos universalmente adotados. É necessária uma ampla variedade de competências para a sobrevivência a longo prazo. Normalmente, uma empresa sobressai em algumas competências, que são chamadas competências centrais.
- Ciclo de atividades. Estrutura operacional para a execução da logística. Estrutura que integra os aspectos espaciais e temporais das operações logísticas que vinculam o suprimento, o apoio à manufatura e a distribuição física.

Quadro 1 – Hierarquia da Integração Logística

- Função. Áreas tradicionais de especialização logística essencial para o alto desempenho operacional. Devem ser vistas como partes integrantes da competência logística e não como áreas de desempenho independentes.
- Trabalho básico. Tarefas específicas que devem ser executadas dentro das funções, de modo a satisfazer às exigências logísticas.

Fonte: Bowersox e Closs (2011, p. 22).

Para Bowersox e Closs (2011), a missão da logística serve para atender as necessidades dos clientes, levando qualidade no serviço e facilitando as intervenções relevantes de produção e marketing, equilibrando perspectivas de serviços e gastos para comercializar o seu produto.

O serviço logístico básico é medido pela disponibilidade, ou seja, é preciso ter produtos em estoque para atender a demanda. O desempenho operacional que está vinculado desde o recebimento de um pedido até a sua entrega. E a confiabilidade de serviço que trata de como mostrar as características de qualidade da logística. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

O custo logístico de uma empresa vai abranger todos os gastos necessários para efetuar as exigências logísticas, através da disponibilidade, confiabilidade e desempenho operacional onde os mesmos trabalhando de forma combinada apresentam grandes custos para sua aplicação na empresa, ou seja, quanto mais alto o desempenho desejado pela empresa, mais alto é o custo logístico total. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

Através da combinação de competência com expectativas e necessidades básicas se consegue alcançar a excelência logística para os executivos terem uma margem mais aprofundada de suas análises para fundamentar uma estratégia logística. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

A empresa por meio de uma estratégia na alocação de recursos e processos é possível alcançar qualquer nível logístico, para manter um estoque de acordo com a demanda sempre renovado e conseguir fazer com que o cliente esteja sempre por perto quando precisar. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

Um bom desempenho logístico representa um equilíbrio entre preferência de serviço e despesa. Podem acontecer contratemplos caso um material necessário falte para a empresa produzir, em termos de custos ou até por causa de atrasos,

representa um impacto considerável nos lucros, ou seja, vai perder de vender. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

Segundo Bowersox e Closs (2011), a falta de atenção dada a logística durante o seu período de evolução do conceito de marketing e de desenvolvimento se da por causa de 3 fatores, um foi o avanço na tecnologia de computadores e de técnicas quantitativas na estréia de aplicativos e programas onde se desempenhavam funções de previsão e controle logístico da empresa. O segundo fator foi a pressão por custos nas indústrias onde se começou a reconhecer a importância dos custos logísticos e a terceira em entender o retorno dos lucros sobre o investimento resultando em uma ineficiente administração.

Bowersox e Closs (2011) dizem que durante a década de 80 e 90 foram desenvolvidos mecanismos propulsores que provocaram mudanças nas práticas logísticas como a mudança nas regulamentações que diz respeito às leis que ofereceram inovações em determinados ambientes, por exemplo, inovação de transportes.

Segundo Bowersox e Closs (2011), a comercialização dos microcomputadores causaram grande impacto no que diz respeito à praticidade nos processos de integração e processamento da logística de aquisições de equipamentos e programas de computadores que facilitem esse processo proporcionando uma base de informações para a empresa atuar de forma mais organizada.

Segundo Bowersox e Closs (2011), a revolução da informação trouxe possibilidades de se trabalhar de forma mais rápida e facilitar o desempenho logístico e a troca de informações para desenvolvimento de novas estratégias.

2.4 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Conforme Simchi-Levi et al. (2010, p. 33):

A gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço. (SIMCHI-LEVI et al., 2010, p. 33).

De acordo com a American Production Inventory Control Society (apud PIRES, 2009) uma cadeia de suprimentos pode ser definida como os processos que abarcam fornecedores-clientes e unem empresas desde a fonte primeira de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado.

Uma cadeia de suprimentos abarca todos os estágios, direta ou indiretamente relacionados com o atendimento de um pedido do cliente. Assim, a cadeia de suprimentos envolve fabricantes, fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes, tendo por objetivo maximizar o valor global gerado. (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Para Slack, Chambers e Johnston (2009) a gestão da cadeia de suprimentos envolve a interconexão de empresas que se relacionam entre si por meio de ligações a montante e a jusante entre os diferentes processos tendo por objetivos a qualidade, a rapidez, a confiabilidade a flexibilidade e o custo.

Ferreira e Alcântara (2011) fazem referência a Pires (2004) para evidenciar algumas práticas de coordenação na gestão da cadeia de suprimentos, tais como: *eletronic data interchange*; programas de reposição automática; resposta rápida; resposta eficiente ao consumidor; estoque gerenciado pelo fornecedor, dentre outras, práticas essas de suma importância para o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos.

Alves Filho et al. (2004) fazem referência a Cooper, Lambert e Pagh (1997) e Trienekes (1999) quando esses autores dizem que a gestão da cadeia de suprimentos preocupa-se com a integração dos processos de negócios por meio de toda a cadeia de suprimentos, ao mesmo tempo que abarca a integração de funções e processos intra e inter empresas.

O desenvolvimento desses conceitos mostra a importância de se observar a integração, a montante e a jusante, nas relações que possam estar ocorrendo em todos os elos da cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos abrange toda a rede de fluxo de materiais onde fornecedores trabalham de forma direta e indireta desde o fornecedor da matéria prima até chegar ao cliente final. (PIRES, 2004).

A *Supply Chain Management* pode ser considerada como uma área contemporânea no contexto da Gestão Empresarial e que tem mais de uma origem, ou seja, ela pode ser considerada como um ponto de convergência na expansão de outras áreas tradicionais no ambiente empresarial.

Segundo Pires (2004) a cadeia de suprimentos se relaciona em dois sentidos básicos: um é a montante que trabalha no sentido de seus fornecedores e o outro é a jusante que trabalha no sentido do cliente final fazendo uma analogia direta de fluxos de materiais, e para o fluxo de informações ela pode ocorrer nos dois sentidos da cadeia de suprimentos.

É cada vez maior a relação entre fornecedores desde a fase inicial de visão do seu produto, envolvendo processos como embalagens, aparelhos de movimentação e de estocagem pode não significar um processo logístico, mas sim como algo complementar ao relacionamento com clientes. (PIRES, 2004).

Segundo Pires (2004) tanto o envolvimento com fornecedores quanto a gestão de relacionamento com clientes fazem parte da cadeia de suprimentos, ou seja, a logística vai ser base para que haja essa integração das operações feitas pelas empresas a fim de garantir que seus produtos cheguem até o consumidor final.

Pires (2004) considera que a SCM tem pelo menos quatro vertentes e que hoje representa um pouco dos interesses e da atuação profissional dessas áreas gerais que são a gestão da produção, logística, marketing e compras. Esses pontos convergentes são considerados importantes na ampliação de outras áreas tradicionais no espaço empresarial. (PIRES, 2004).

Pires (2004) considera a SCM como um modelo gerencial contemporâneo que busca conseguir sinergias através da integração dos processos de negócios chaves ao longo da Cadeia de Suprimentos. O objetivo principal é atender o consumidor final e outros *stakeholders* da forma mais eficaz e eficiente possível, ou seja, com produtos e/ou serviços de maior valor percebido pelo cliente final e obtido através do menor custo possível.

Para viabilizar a obtenção desses objetivos, praticamente todos os projetos na área envolvem uma atuação em três eixos básicos de atuação, Por ser a cadeia de suprimentos uma área de múltiplas funções e de difícil classificação, seu escopo tem por atuação três grandes eixos que se relacionam para formar uma estratégia para a empresa, onde processos de negócios definem o porquê de sua existência, o uso de tecnologias, iniciativas, pratica e sistemas para viabilizar a execução dos processos e organização e pessoas consideram a estrutura organizacional e capacitação da empresa e de seus colaboradores como forma de programarem uma

transformação de forma efetiva para que o modelo de gestão da cadeia de suprimentos seja adequado ao objetivo da empresa. (PIRES, 2004).

Embora não exista na literatura um consenso a respeito de quando realmente surgiu o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos, o fato é que o mesmo cresceu muito em interesse nos últimos anos.

O desenvolvimento do tema na academia tem se dado em uma rapidez menor do que o avanço de suas práticas no ambiente empresarial. Em outras palavras, a academia tem sido mais seguidora do que líder nesse desenvolvimento, existindo ainda uma relativa ausência de teoria e melhor estruturação do conhecimento na área (PIRES, 2004).

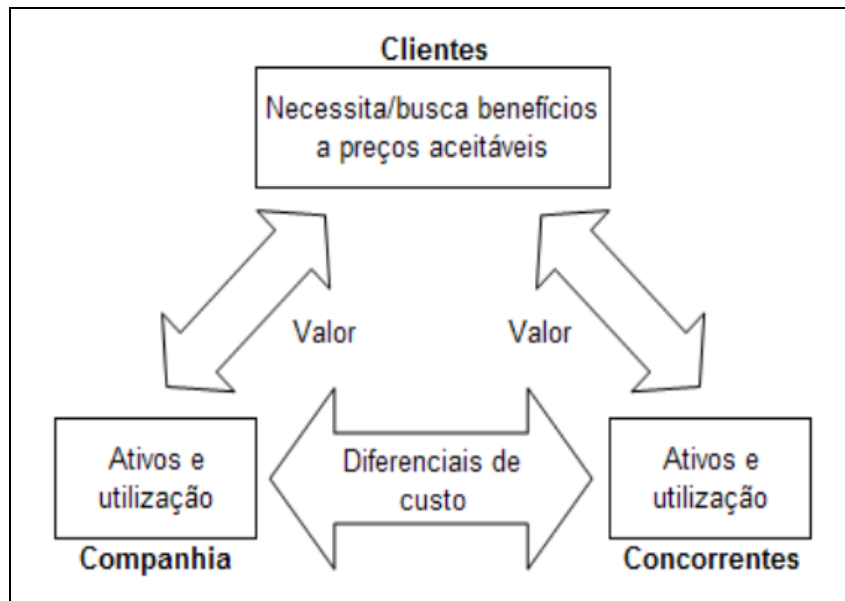
A rapidez é sempre necessária em ambientes menos previsíveis, onde a demanda é mais volátil e a necessidade de sortimento de produtos é alta, ou seja, nos chamados produtos inovadores. Por outro lado, a lógica da produção enxuta trabalha de forma mais eficiente em ambientes de altos volumes, que apresentam demandas mais previsíveis e com baixa variedade de produtos, isto é, nos produtos funcionais (PIRES, 2004).

Segundo Christopher (2011) a gestão da cadeia de suprimentos articula-se a jusante com seus fornecedores e compradores a fim de prover ao cliente uma importância maior ao menor custo para toda a cadeia de suprimentos. Alcançando um resultado lucrativo para a organização e as partes que fazem parte da cadeia.

O mesmo autor fala que por existir vários fornecedores e vários compradores, a empresa se estabelece no centro de uma cadeia que ele substitui por rede que é interliga por todos esses pontos, formando uma rede de suprimentos, ou seja, uma rede de organizações atreladas e interdependentes entre si e trabalhando cooperativamente e em conjunto para controlar, gerenciar e melhorar o curso de materiais e conhecimentos de fornecedores para clientes finais.

O mesmo autor fala que a vantagem competitiva através da gestão eficaz da cadeia proporciona grande vantagem sobre as outras empresas, onde se consegue atingir uma posição duradoura sobre os concorrentes, através dos 3 Cs. Este enlace triangular visa às necessidades na busca de benefícios com preços aceitáveis passando e recebendo valor para a companhia e os concorrentes através de ativos e utilização com diferenciais de custo, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Vantagem competitiva e os “três Cs”



Fonte: Christopher (2011).

Assim, conforme o autor supracitado a empresa atinge uma vantagem competitiva quando ela é percebida em vários aspectos da necessidade do cliente quando busca por algo e o custo é favorável, nessa busca de vantagem competitiva a empresa procura se sustentar e se defender através de sua atenção e percepção de como o mercado está, através de bons produtos para seus clientes finais e serem bem sucedidas.

O mesmo autor fala que a vantagem de custo é decorrente do concorrente que tem o menor custo e grande volume de produção, ou seja, ele retrata esses custos através da curva de experiência, que serve para prever e mostrar a relação entre custos unitários reais e o volume cumulativo, e a redução dos custos para obter maior volume nem sempre é tentável para a empresa.

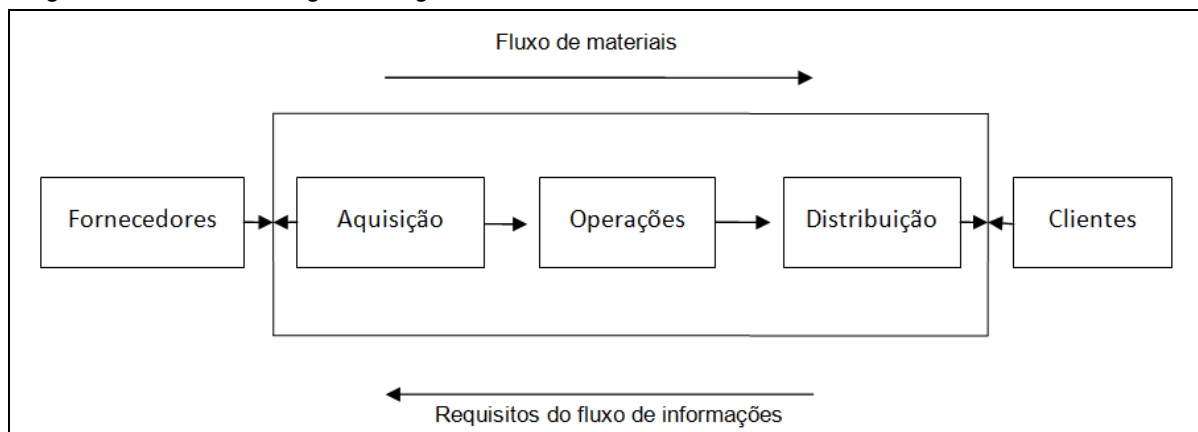
Segundo Christopher (2011), a vantagem de valor se mostra para a empresa quando o cliente busca por comprar benefícios e pode não estar relacionado com características do produto na hora da venda, atribuindo valor para a oferta e suprimir o concorrente criando uma segmentação de benefícios. Ainda esclarece que para a empresa buscar sua ascendência, ela deve procurar formar estratégias através da vantagem de valor e vantagem de custo, oferecendo um bom serviço para o seu cliente e assumir uma posição líder de preços em relação a concorrência além de se adequar as cotas de mercado para poder manter o seu preço custo benefício e prosseguir a desenvolver a posição do produto no mercado.

Segundo Christopher (2011) nos últimos 30 anos entre todas as mudanças da cadeia de suprimentos foi dado mais importância para a criação de valor, ou seja, a cadeia de valor vai fortalecer a vantagem competitiva através de atividades primárias que é definida pela logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços. Seguido por atividades de apoio como infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição.

O mesmo autor fala da integração e a dessas funções que implicam em uma maneira de observar suas atividades a fim de avaliar qual pode ter mais valor competitivo e oferecer mais custo de custo e de valor para a empresa podendo melhorar o fluxo de sua cadeia de suprimentos.

Segundo Christopher (2011), a gestão de logística tem como missão planejar e coordenar todas as atividades necessárias para alcançar as condições esperadas de serviços prestados e qualidade ao menor custo aceitável. Sendo a mesma vista como parte fundamental na união entre o comércio e o fornecimento (Figura 2).

Figura 2 – Processo de gestão logística.



Fonte: Christopher (2011).

Para que uma cadeia de suprimentos seja coordenada de forma efetiva, se faz necessário medir os seus processos para saber até que ponto os objetivos traçados anteriormente foram realmente cumpridos, daí a importância de se trabalhar com indicadores de desempenho logístico, conteúdo exposto em seguida.

2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO

Para Neely et al. (1995, p. 220 apud PIRES, 2012) “a avaliação do desempenho é o processo de quantificar uma ação, onde a avaliação é o processo de quantificação e a ação é o que leva ao desempenho”. Pires (2012) ainda referencia Beamon e Ware (1998) para dizer que ao se adotar sistemas de medição de desempenho algumas questões devem ser levadas em consideração, tais como: 1) quais aspectos deverão ser medidos; 2) como se podem medir tais aspectos; 3) como utilizar essas medidas para analisar, melhorar e controlar o desempenho da empresa e/ou da cadeia de suprimento.

Segundo Lóta e Marins (2003) os indicadores de desempenho servem para mostrar que a maioria das organizações busca algum tipo de planejamento estratégico, onde definiram suas metas e objetivos a serem atingidos.

Os autores ainda falam que a empresa durante o processo de implementação irá passar por dificuldades conforme faça o implemento de sistemas que lhe ajude a ter eficácia e que suas medidas de ajustes sejam efetivas para aproveitar oportunidades e evitar perdas empresariais. As empresas se aproveitam de instrumentos para trabalharem mais seguros e avaliar melhor o seu desempenho através de indicadores financeiros onde a empresa vai mensurar e explicar determinado comportamento das variáveis financeiras.

Conforme Pires (2009, p. 223), o desempenho pode ser definido “como a informação sobre os resultados obtidos dos processos e produtos que permita avaliar e comparar com relação às metas, padrões, resultados do passado e aos outros processos e produtos”.

Assim, para o autor supracitado, algumas medidas de desempenho seriam: atendimento ao pedido, satisfação do cliente, qualidade do produto, custo, tempo de fluxo entre os desembolsos e receitas, volume de estoques, desempenho dos ativos.

Conforme Ângelo (2005) a classificação dos indicadores pode ser quanto ao seu âmbito, interno e externo, ou seja, através da procura por eficiência para monitorar a qualidade das atividades logísticas internas do empreendimento ou a de seus fornecedores. No âmbito interno estes indicadores abrangem 4 áreas: atendimento ao cliente; gestão de estoques; armazenagem; gestão de transportes.

O indicador atendimento ao cliente pode ser medido por: pedido perfeito, pedidos completos e no prazo, entregas no prazo, taxa de atendimento do pedido,

dentre outros; a gestão de estoques tem como indicadores: acuracidade do inventário, estoque indisponível para venda, utilização da capacidade de estocagem, dentre outros; a armazenagem apresenta como indicadores: pedidos por hora, custo por pedido, custos de movimentação e armazenagem como uma % das vendas, tempo médio de permanência do veículo de transporte, dentre outros; a gestão de transportes tem como indicadores: custos de transporte como uma % das vendas, custo do frete por unidade expedida, coletas no prazo, utilização da capacidade de carga de caminhões, dentre outros.

Conforme Teixeira (2014), as pequenas e médias operações do varejo brasileiro sempre foi objeto de estudo e desenvolvimento por apresentar diversos problemas, principalmente na medição de seu desempenho. No que diz respeito às pequenas e médias operações, há a necessidade do uso dessa ferramenta para que o empresário possa avaliar, periodicamente e estar por dentro dos resultados de suas operações logísticas, e assim estabelecer estratégias para sua melhoria.

O autor anteriormente citado chama a atenção para o princípio básico da gestão pela qualidade total de que o que não se mede não se melhora. Assim completa dizendo que a escolha de alguns indicadores de desempenho é muito importante de acordo com as características que a empresa tenha para a melhoria de suas operações varejistas. Esclarece que alguns indicadores de desempenho são de fácil adoção pela empresa para viabilizar oportunidades e diz que esses indicadores são simples e aplicáveis que podem, dependendo das características da empresa atuante implementá-los em todas as operações varejistas e melhorar suas vendas, conforme explicitados abaixo:

- **Taxa de conversão (TC)**

Seu objetivo é medir o aproveitamento da equipe de vendas, fazendo um confronto com relação ao número de clientes que entram na empresa, ou seja, numero de vendas divididas pelo número de pessoas que entraram na loja.

- **Número de peça por atendimento (PA)**

Vai medir o desempenho da equipe de vendas em relação aos produtos adicionais da seguinte forma: confronto entre o número de peças vendidas no período dividido pelo número de vendas efetuada no mesmo período.

- **Preço médio por venda (PMV) ou Tíquete Médio (como é mais conhecido)**

Tem como objetivo medir o desempenho da equipe de venda em relação à venda de produtos de maior valor agregado, pois quanto maior o PMV, maior a otimização do resultado a operação. Seu cálculo é obtido pela fórmula: venda total do período dividido pelas vendas feitas no mesmo período.

Dependendo das características da operação, a empresa deve acompanhar fazendo apuração dos indicadores através de seus vendedores, ou qualquer outra forma de supervisão, ou seja, o controle diário fará com que seus acionistas, ao ter as informações em mãos possam confrontá-las com outras passadas e estabelecer estratégias para melhorias de seus resultados. (TEIXEIRA, 2014).

O mesmo autor conclui dizendo que é importante a empresa saber trabalhar os indicadores para que possam influenciar em suas estratégias, mostrar em que situação ela se encontra e estabelecer metas de acordo com suas características e necessidades de cada tipo de indicador de desempenho.

Lummus e Vokurka (apud SOARES; LIMA, 2006) apresentam alguns pontos que devem ser considerados na gestão da cadeia de suprimentos, dentre eles a adoção de medidas de desempenho interfuncionais e interempresariais para que haja associação entre todos os aspectos da cadeia de suprimentos.

O grupo de Michigan (apud SOARES; LIMA, 2006), evidencia um modelo para que as organizações possam ter noção da medição de desempenho para obter competência crítica e assim ter vantagem competitiva que é a logística de classe mundial, onde se baseiam em 4 áreas, eles citam: serviços ao cliente/qualidade, custos, produtividade e gerenciamento de ativos que são descritos abaixo.

Serviço ao cliente/qualidade onde o grupo de Michigan afirma que este serviço é distinto para cada organização por causa das necessidades e expectativas diferentes que seus clientes possuem para que a empresa possa ter um nível de serviço ótimo e suas metas possam ser estabelecidas através de vários tipos de indicadores como disponibilidade; velocidade de ciclo de pedido, consistência do prazo de entrega; recuperação de falhas; sistema de informação de apoio; suporte ao produto; qualidade na entrega.

Para os custos ressalta a preocupação que todas as empresas têm de controlar seus custos destacando cada um, mas é através do desempenho logístico de classe mundial que ela pode analisar seu custo necessário, ou seja, o custo que

possa lhe dar uma posição importante frente a sua concorrência mantendo-se em alguns pontos abaixo da meta para poder operar com eficiência no todo de suas atividades logísticas, fazendo uso de indicadores divididos por tipo como custo total., custos funcionais e custeio ABC.

A produtividade vai monitorar os sistemas que convertem entradas em saídas pela aplicação de trabalho. E por fim, o gerenciamento de ativos busca identificar não apenas a configuração mais em conta para desenvolver cada atividade e sim um sistema orientado para o desempenho total do comércio.

Segundo o grupo de Michigan, sugerem um gerenciamento logístico através de indicadores de desempenho como o nível de estoque existente e disponível; giro de estoque feito pelo calculo das vendas e obsolescência do estoque que precisa ser descartado e vendido por preço diferenciado.

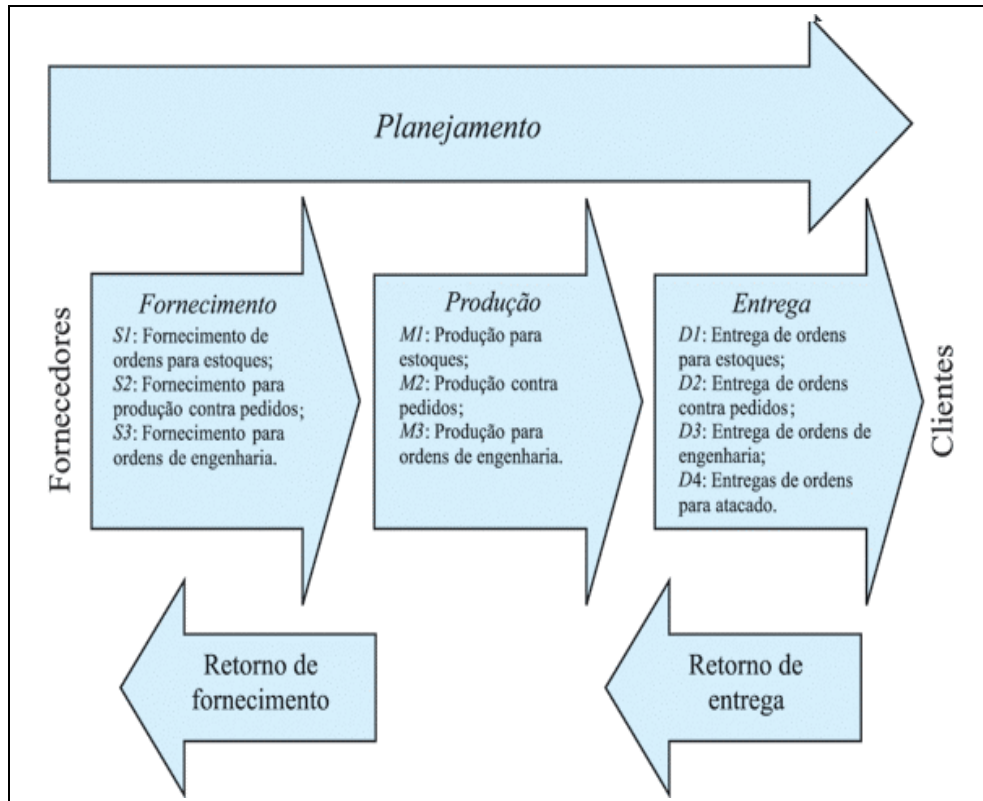
Existem vários modelos para se medir o desempenho da cadeia de suprimentos. Em seu trabalho Vieira et al. (2014) referencia o modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR), que auxilia a empresa a medir seu desempenho e apresenta alguns pressupostos como: “qualquer coisa mensurável evolui”; “O que você mediu é o que você tem”; “Qualquer coisa medida já aconteceu”; “Não se pode controlar aquilo que não se pode medir”. Os autores ainda mostram que a partir dessas perguntas, vão ser indagadas outras que são aplicadas junto ao modelo SCOR, quais sejam: “O que medir?”; “Como medir?”; “O que está se medindo é bom o ruim?”.

Segundo Vieira et al. (2014), estas perguntas foram preconizadas pelo SCOR (Supply Chain Operations Reference). Sendo este modelo desenvolvido pelo Suply-Chain Council (SCC), uma instituição independente, sem fins lucrativos, fundada em 1996 por Pittiglio, Rabin, Todd & McGrath (PRTM) e a AMR Research.

Segundo os mesmos autores várias empresas dos mais variados ramos, podem ser fabricantes, distribuidores e franquias participam das atividades do SCC, assim colaborando para o incremento e conservação do modelo SCOR que envolve toda a cadeia de suprimentos desde o fornecedor até o comprador.

Os mesmos autores informam um modelo associado com todas as fases para que possa satisfazer a demanda de seu cliente. Através de várias seções e dividido em 5 (cinco) grandes blocos primários, são eles: Planejamento, Produção, Entrega e Retorno, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Blocos SCOR



Fonte: Vieira et al. (2014).

O modelo SCOR vai interagir e se adaptar para que a empresa atuante tenha uma orientação do que medir, por que medir, como medir, bem como medir o desempenho fazendo um comparativo com as empresas que demonstram expressividade para compor sua base de dados, seus valores de indicativos de empresa de classe mundial condizente com sua região, com isso a empresa pode ter como referência outras empresas e estabelecer estratégias de acordo com estes indicadores. Ainda podendo melhorar suas estratégias fazer uso de indicadores de desempenho da gestão da cadeia de suprimentos como: *lead time de fornecimento*, *cobertura do pedido de compra* e *tempo de trânsito*.

Gurgel (2008) apresenta alguns aspectos que devem ser observados na avaliação de fornecedores e que para os objetivos dessa pesquisa foram considerados como indicadores de desempenho logístico a serem considerados nas relações da empresa estudo de caso com os seus fornecedores mais importantes, quais sejam: qualidade; atendimento; tempo e riscos. Cada uma dessas dimensões apresenta seus respectivos aspectos conforme serão mais bem explicitados no capítulo a seguir que trata dos procedimentos metodológicos.

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

No intuito de conseguir informações sobre os fatores que contribuem para dificultar o relacionamento na cadeia de suprimentos na empresa estudo de caso, buscou-se desenvolver uma pesquisa de natureza qualitativa numa empresa de autopeças por meio de um estudo de caso utilizando para a coleta de dados formulário e entrevista com os proprietários da organização.

O desenvolvimento dessa pesquisa nessa organização mostra-se importante, principalmente por tratar-se de uma loja especializada no ramo de peças e reparos para automóveis de pequeno e médio porte. Para realizar essa pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos. O primeiro deles ocorreu por meio de uma entrevista exploratória com os supervisores da loja no qual foi aplicado um formulário. Na etapa seguinte procurou-se estabelecer o tratamento dos dados fazendo uma análise de conteúdo.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação notadamente adequada quando procuramos abarcar, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão ao mesmo tempo envolvidos diversos fatores.

Segundo Yin (2005, p. 32) o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Assim, para esta pesquisa foi desenvolvido um estudo de caso único e holístico numa loja de autopeças na cidade de Sousa – PB.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, conforme classificação de Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa foi documental, bibliográfica e de campo. Documental, uma vez que foram obtidos dados em documentos da empresa, bem como documentos em sites especializados que disponibilizam informações sobre o setor de autopeças no

Brasil. Bibliográfica, uma vez que foram feitas consultas em livros; teses, dissertações; artigos científicos e manuais técnicos sobre a temática objeto dessa pesquisa.

A pesquisa ainda foi do tipo descritivo, conforme Vergara (1999), devido ao fato que foram descritas as características da empresa no que se referem as sua relações com os fornecedores de peças.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário (Apêndice A). O formulário é um documento pré-impreso onde são preenchidos os dados e informações, que permite a formalização das comunicações, o registro e o controle das atividades das organizações, como empresas ou instituições estatais. A atividade de organização e métodos é a que fornece os subsídios para a elaboração e o controle dos formulários.

O formulário é um importante meio de comunicação, transmissão e registro de informações, principalmente as baseadas em dados quantitativos. Tanto o usuário quando o analista deve saber que formulário é um assunto a ser tratado com muita atenção, pois os sistemas são apoiados por documentos cuja clareza, formato e conteúdo tornam esses documentos eficientes e eficazes, contribuindo de forma fundamental para o bom funcionamento dos sistemas e métodos administrativos.

O formulário apresenta as seguintes qualidades: adaptação ao objeto de investigação; adaptação aos meios que se possui para desenvolver o trabalho e por fim, precisão das informações. (ANDER-EGG, 1978, p. 12 apud MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 212).

Além dessas qualidades, Marconi e Lakatos (2003) acrescentam: pode ser utilizado em qualquer segmento da população; oportunidade de tirar dúvidas; esclarecimentos acerca dos objetivos da pesquisa; pode-se obter dados mais complexos e úteis, dentre outras.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Quanto ao tratamento dos dados foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, tendo a técnica análise de conteúdo como a forma mais apropriada para a interpretação dos dados.

Berelson (apud BARDIN, 2007, p. 16) diz que “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

Conforme Bardin (2007, p. 34) “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Assim, a partir da definição de Berelsen e Bardin (2007, p. 37) amplia o conceito de análise de conteúdo nos seguintes termos:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

3.5 DIMENSÕES E INDICADORES DA PESQUISA

O Quadro 2 apresenta as dimensões, indicadores e critérios de avaliação que foram utilizados nessa pesquisa.

Quadro 2 – Dimensões e indicadores da pesquisa

Dimensões com seus respectivos indicadores	Critérios de avaliação
1. Qualidade <ul style="list-style-type: none"> • Política de qualidade • Treinamento • Assistência técnica • Controle de itens não-conformes 	A dimensão qualidade será avaliada positivamente se pelo menos 75% desses itens forem considerados importantes nas relações dos fornecedores com a empresa.
2. Atendimento <ul style="list-style-type: none"> • Cortesia • Canais de comunicação • Rapidez • Sistema de trocas e devoluções • Assistência técnica 	A dimensão atendimento será avaliada positivamente se pelo menos 80% desses itens forem considerados importantes nas relações dos fornecedores com a empresa.

Quadro 2 – Dimensões e indicadores da pesquisa

Dimensões com seus respectivos indicadores	Critérios de avaliação
3. Tempo <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez no retorno de consultas • Frequência de entrega • Cumprimento do tempo mínimo e máximo do ciclo de pedido • Sistema de controle 	<p>A dimensão tempo será avaliada positivamente se pelo menos 75% desses itens forem considerados importantes nas relações dos fornecedores com a empresa.</p>
4. Riscos <ul style="list-style-type: none"> • Inspeção • Organização • Responsabilidade • Controle de documentos • Rastreabilidade 	<p>A dimensão riscos será avaliada positivamente se pelo menos 80% desses itens forem considerados importantes nas relações dos fornecedores com a empresa.</p>

Fonte: Elaboração Própria (2014).

Assim, as categorias qualidade, atendimento, tempo, riscos foram estudados de forma sistemática ao longo dessa pesquisa.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.1.1 Identificação da Empresa

É uma empresa familiar que atua a mais de 25 anos no mercado de autopeças, trabalha com um *mix* de produtos bem diversificado por causa do aumento de veículos rodando nas ruas, hoje ainda sendo a matriz exerce uma significativa atuação em quase toda a região. Sua fundação ocorreu no ano de 1985, teve seu início depois que o então hoje proprietário escolheu deixar de ser mecânico em sua pequena oficina e decidiu abrir um pequeno comércio de autopeças.

De início, como a maioria das empresas, contava com apenas o dono e um funcionário, desde então vem evoluindo e conquistando seu espaço com muito trabalho e dedicação. Esta conquista segundo o proprietário, só foi possível devido à paixão pelo ramo automotivo, e principalmente, por reconhecer o valor de seus clientes.

A empresa trabalha com reposição de peças para veículos, gases e escapamentos em geral. Segundo o proprietário, geralmente mais homens vêm comprar os produtos da loja e estão na faixa etária acima dos 25 anos.

4.1.2 Missão, Visão e Valores da Empresa

Segundo o proprietário, a empresa tem por missão atuar de forma segura e rentável no ramo de autopeças, fornecendo produtos de grandes marcas na prestação de serviços. Quanto à visão é conseguir sempre aos poucos se manter e também chegar à liderança no mercado de autopeças, de forma a preservar uma política de trabalho séria e honesta. Os valores priorizados pela empresa são: eficiência, qualidade, cortesia e ética.

Para Oliveira (2011) a missão define qual será sua razão de estar ali. Nessa trajetória a empresa conseguiu mostrar sua visão que foi de sempre aos poucos chegar à liderança no mercado de autopeças com sua política de trabalho séria e honesta. Segundo Oliveira (2011), visão abrange todas as atividades que os

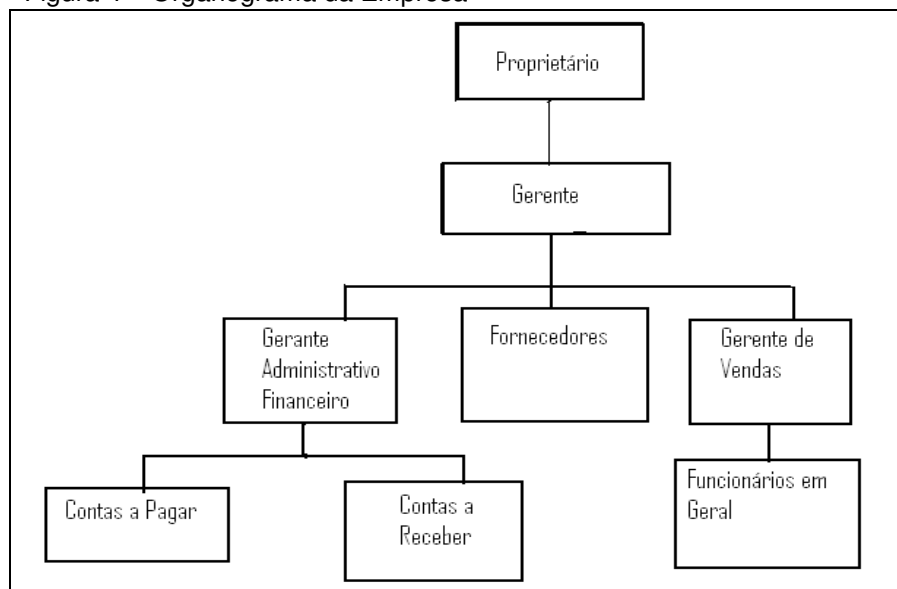
proprietários precisam para saber como a empresa quer ser, como ela quer ser vista no futuro.

A análise feita mostrou que a empresa estudada agrega em seu planejamento estratégico a ideia de se trabalhar para proporcionar satisfação, desenvolvendo relações éticas, transparentes e respeitadas principalmente com os fornecedores e também seus clientes. Melhorias podem ser feitas através de um estudo e reuniões periódicas com os funcionários e estabelecer normas que se seguem para diferenciar o ambiente de trabalho com outros externos de cada funcionário. Os valores representam todos os princípios e confianças da empresa que serve de apoio para sua decisão e que quanto mais focada, mais retorno ela terá em termos de qualidade no seu processo e resultados esperados. (OLIVEIRA, 2011).

4.1.3 Características Internas da Empresa

A estrutura organizacional apresenta os seguintes componentes: o proprietários, a gerente, o diretor administrativo financeiro, gerente de vendas e funcionários em geral. Quanto ao modelo de gestão o proprietário disse prezar pela qualidade da gestão, a eficiência dos métodos de vendas e trabalhar com peças originais e bons preços. A Figura 4 apresenta o organograma da empresa, tomando por base as informações prestadas pelo proprietário.

Figura 4 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaboração Própria (2014).

Em suas características internas observou-se que sua estrutura organizacional conta com o diretor (proprietário), dois gerentes de compras um gerente administrativo /contábil e um vendedor. Assim, a estratégia da empresa é procura sempre se adequar a sua estrutura organizacional, permitindo através do estudo realizado aprimorar seu modelo de gestão que envolve compras e vendas, verificou-se que a empresa além de trabalhar de forma democrática, também procura orientar o grupo a encontrar a solução para seus diversos problemas, fazendo participar e decidir sempre com base nos fatos apresentados qual caminho seguir para uma melhor solução, porém, a palavra final é sempre do proprietário, a eficiência por se trabalhar com peças originais e bons preços favorecem a melhoria dos métodos de compra e venda para a empresa.

Quando questionado sobre o funcionamento das áreas: administração geral; recursos humanos; marketing; vendas, finanças e logística, o mesmo se pronunciou da seguinte forma:

- **Administração Geral**

Segundo a proprietária, funciona de forma plena sendo que a gerente sempre está supervisionando as demais tarefas a fim de encontrar alguma falha para que a mesma seja resolvida imediatamente e controlando os fluxos de informações que são repassados na hora para os vendedores que estão no balcão.

- **Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos atua com a colaboração dos funcionários para ampliar a política da empresa e estratégia da organização, desenvolvendo liderança e apoio, gestão por competência através do aperfeiçoamento do perfil do indivíduo para direcioná-lo na administração do comportamento interno e potencializar o capital humano da empresa.

- **Marketing e Vendas**

Segundo a proprietária, a empresa atua de forma simples, fazendo sempre o que pode pesquisas de mercado informais, para saber a intenção de compra pelo

cliente, por exemplo: se ele compraria o produto da empresa, fazendo comparação, ou seja, projeções de desempenho das vendas e como ela está sendo vista pelo público e divulgar melhor o nome da empresa. Na área de vendas o vendedor funciona como uma ligação da organização com o seu cliente oferecendo um menor preço de mercado, descontos e garantias nos produtos oferecidos. Para muitos clientes, o vendedor é a organização, por essa razão deve ser dada importância à estruturação da força de vendas.

- **Finanças**

Na área de finanças a proprietária diz não fazer benefício do uso de empréstimos e conta com um profissional, fora da empresa, da área de contabilidade para organizar o setor financeiro.

- **Logística**

A área de logística, segundo a proprietária, desempenha um papel importante para a empresa, pois pode melhorar o nível de lucro nos serviços de distribuição aos clientes, o mesmo ainda diz que é através do planejamento, organização e controle que as atividades são feitas de forma rápida e que facilita o andamento dos produtos sempre fazendo entregas no momento do pedido.

- **Pontos Fortes e Fracos da Empresa**

Os resultados para este questionamento estão sistematizados logo abaixo, considerando as áreas estratégicas da empresa.

– Pontos Fortes

Administração Geral: para este ponto a proprietária refere-se à tomada de decisões e a atenção as atividades que todos exercem dentro da empresa.

Também fala da negociação e de troca de informação entre empresas do varejo.

No que se refere à área de **Recursos Humanos** é o bom aproveitamento da capacidade e eficiência de cada funcionário.

No **Marketing** segundo a proprietária destaca-se pela divulgação do nome da empresa ser conhecido há bastante tempo na cidade e a qualidade de seus produtos por preferência do consumidor. Já nas **Vendas** a mesma destaca o bom conhecimento e rapidez de resposta para buscar e vender o produto. Facilidade de pagamento

Finanças, conta com o conhecimento de anos de experiência e atenção nos registros de contas a pagar e receber para estarem sempre em dias, segundo a proprietária.

Segundo a proprietária, na área de **Logística** a empresa exerce um bom desempenho, e há integração dos funcionários com as atividades, isso vai melhorar a qualidade no bom atendimento para os clientes.

No caso analisado mostrou-se que a empresa em sua administração geral mostra-se preocupada em permanecer sempre na disputa por mais espaço no seu ramo de negócio, um ponto forte é a parte que se negocia muito e procura sempre que pode trocar informações para estar satisfazendo o seu cliente no momento que procura por uma peça. Os fatores internos influenciam e podem ser dominados e oferecem condições vantajosas para a empresa. (OLIVEIRA, 2011).

As outras áreas funcionais como RH, por exemplo, apresenta bom desempenho, sendo responsável por adequar as pessoas possuidoras de conhecimentos e habilidades e acrescentar algo para a organização. Observou-se também que o marketing é bem divulgado, mas de forma simples. O caso analisado mostra que em suas vendas, a mesma se destaca pela diferenciação dos preços de seus concorrentes, a facilidade de pagamento. A área de finanças é bem direcionada com o auxílio de pessoas que estão presentes sempre que solicitadas, são parceiros que ajudam a conduzir a empresa sempre ao sucesso. Na análise feita na empresa, a logística exerce um bom desempenho e há integração dos funcionários de todos os setores, segundo o proprietário.

– Pontos Fracos

Administração Geral a proprietária fala que a empresa precisa de investimentos para algumas melhorias no desempenho interno.

Para a área de **Recursos Humanos** falou da rotatividade de funcionários que exerçam suas tarefas de forma plena e eficiente. O Recrutamento e a Seleção de funcionários são fundamentais nesse processo.

O **Marketing**, segundo a proprietária, precisa fazer uso de outros canais para alcançar mais território e sair na frente da concorrência.

O **Setor Financeiro** apresenta uma pequena deficiência em termos de custos adicionais não planejados para a empresa.

Na **Logística** a mesma fala da comunicação entre os funcionários, que carece ser melhorada e o tempo de entrega dos produtos deve se realizar num tempo mais apropriado visando à satisfação do cliente.

Em relação aos pontos fracos foram identificados pelos gestores a falta de especialização da pessoa encarregada do RH, a constante rotatividade de funcionários, a deficiência em contabilizar custos adicionais não planejados, tempo de entrega de produtos e melhoria da parte logística. Para tanto uma proposta de melhoria para essas questões seria a contratação de uma empresa de consultoria, e que pudesse aplicar nas estratégias da empresa um grau de eficiência maior. Os pontos fracos são fatores internos e influentes e que são controláveis, que podem oferecer situações desvantajosas para a empresa. (OLIVEIRA, 2011).

4.1.4 Características Externas da Empresa

No que se refere às características externas da empresa foram questionados que são os principais clientes da empresa; quais as principais ameaças e oportunidades; questões sobre a concorrência e fornecedores.

Segundo a proprietária seus principais clientes são pessoas que possuem carros populares e que são modelos 1980 e 2010. As ameaças são as seguintes: economia, clima, leis, clientes, carros e peças que estão sendo lançados. Houve referência à presença de novas empresas no estado, vindas de outras localidades e que não tem respeito pela cadeia de comercialização.

Ao analisar as informações foi constatado que a empresa enfrenta em seu mercado de atuação problemas, ameaças que podem influenciar seu crescimento ou mesmo dificultar que ela trabalhe melhor. Trata de fatores externos não domináveis pela organização que influenciam para criar condições desvantajosas para a empresa conforme Oliveira (2011). Como a economia, que tende a inflacionar o

preço dos produtos, o clima que pode prejudicar o tempo de recebimento das mercadorias, as leis que impedem de entrarem no estado, devidamente fiscalizada e o surgimento de novas empresas.

Conforme a proprietária ela vê que entre as oportunidades estão o aumento de demanda de seu mercado, motivada pela procura de peças e reparos para dar mais confiança ao cliente na hora da compra. Também poder ampliar e atualizar o seu estoque, trazendo outras novidades no setor de autopeças. Há também a preocupação em conhecer o que existe no mercado sobre tecnologias de produtos e processos e talvez a novas parcerias.

Foi observado que as oportunidades são um aumento de demanda de seu mercado caracterizando um momento onde a empresa tende a melhorar suas atividades e de certa forma crescer, motivada pela procura de peças e reparos e vêm a oportunidade de adicionar novidades para seu estoque. As habilidades de aproveitar uma situação são fatores que contribuem para oferecer condições vantajosas para a empresa. (OLIVEIRA, 2011).

A empresa diz conhecer sua concorrência e quando questionada se conhecia as estratégias da mesma disse que estas informações não são disponibilizadas pela concorrência devido ao seu caráter confidencial.

Segundo a proprietária, a relação com os fornecedores é boa, tendo conquistado credibilidade junto a eles, formando parcerias para uma distribuição mais eficaz, “não temos problemas com eles, disse a entrevistada”. Todos os meses, recebemos visitas e compramos as mercadorias que faltam. Quanto aos valores considerados importantes pela empresa em suas relações com os fornecedores foram citados proporcionar satisfação total, desenvolver relações éticas, transparentes e respeitadas com os fornecedores sempre honrando com todos os compromissos acordados segundo a proprietária.

Segundo dados coletados, percebe-se que a empresa trabalha com uma política em relação à concorrência baseada nos preços, mostrando assim uma diferenciação para quem consegue barganhar mais e ter um preço de compra melhor, pois em muitas lojas o produto é praticamente o mesmo gerando rivalidade e o advento das outras lojas possuem os mesmo representantes e/ou fornecedores.

Quanto aos fornecedores observa-se que individualmente cada fornecedor é avaliado para comprovar a capacidade de seu atendimento sobre os produtos a

serem comprados, percebe-se, portanto, que esses requisitos favorecem a boa relação, podendo ser melhorado com um cadastro de todos os fornecedores que a empresa trabalha e possíveis futuros parceiros, isso vai dinamizar o processo e o relacionamento com os mesmos, para uma forma de distribuição mais eficaz, pois ela é necessária, pois poderá também aumentar a demanda por algum tipo de peça.

A empresa ainda foi questionada sobre sua relação com a comunidade e de acordo com a entrevistada, a relação da empresa com a comunidade é bem vista, sempre tratando a comunidade com respeito e dando assistência sempre que pode. Conclui dizendo que a mesma não desenvolve programas socioambientais, mas quando convocado, a empresa é solidária. Assim, Com relação à comunidade, o respeito é tido como primordial, o ambiente empresarial infelizmente não favorece o desenvolvimento de programas, sendo que isso poderia melhorar e divulgar mais sua imagem diante a comunidade.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS ASPECTOS RELATIVOS AOS PROCESSOS LOGÍSTICOS DA EMPRESA

Nesse item foram questionados aspectos relativos ao transporte; aspectos relativos à manutenção dos estoques e aspectos relativos ao processamento de pedidos.

4.2.1 Aspectos Relativos ao Transporte

O transporte utilizado pela empresa é próprio, composto por um carro e uma moto, o cálculo do custo de manutenção da frota é feito de acordo com a distância percorrida, trocando o óleo quando necessário e fazendo revisões periódicas. A empresa disse que não calcula o custo total de transporte relativo à movimentação dos produtos e também não calcula o tempo médio de entrega dos produtos. A teoria evidencia que o uso do transporte próprio propicia uma boa parte de lucro, e ainda podendo melhorar sua estratégia de cálculo dos custos de manutenção e de entrega, não se fazendo necessário o contrato de transporte. (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

4.2.2 Aspectos Relativos à Manutenção dos Estoques

Os estoques são localizados em prateleiras de fácil acesso. A proprietária não respondeu de forma apropriada como é feita a compra de materiais para o suprimento dos clientes. Ao invés de responder este questionamento a mesma se referiu ao momento em que vistoria as prateleiras e faz um levantamento junto às fichas das peças que foram vendidas para saber as mercadorias que precisam ser repostas.

A manutenção dos estoques é feita periodicamente, uma pessoa se encarrega para ajustar as peças e ver se não está faltando ficha, assim é feito um confronto com o que está em dados no programa e em seguida dar baixa para igualar o que tem em dados no programa com o que tem nas prateleiras, e sempre fazendo o preço médio dos produtos. Questionada sobre se calcula o custo para manutenção dos estoques e de outros custos relativos aos estoques a mesma disse não para ambos os questionamentos. No que se refere aos depósitos a empresa usa somente depósitos próprios e estão localizados na própria empresa

Sobre os estoques, recebem tratamento com atenção, apesar de ser acondicionado em prateleiras de fácil acesso e localizado na própria empresa, o processamento de compras é sempre feito para suprimento do cliente e essa forma de compra que é necessário uma revisão do funcionário da loja sobre as saídas e baixas, observando as prateleiras, e assim já promovendo a manutenção dos estoques que se faz periodicamente. Seriam necessárias melhorias como o cálculo da manutenção desses estoques e outros custos relativos ao estoque. É feita uma conferência na mercadoria recebida, a parte fiscal recebe a nota fiscal faz a análise para ver se as informações do fornecedor estão corretas e prepara fichas que são agrupadas com a sua respectiva peça e logo em seguida são guardadas, abastecendo o estoque. Uma sugestão seria o uso de diversas funções oferecidas pelo sistema como o uso da curva ABC, estoque mínimo e ponto de pedido. O empenho em se trabalhar com um determinado nível de estoque consome várias atividades logísticas e sem um estoque apropriado a atividade de marketing mostrará que há alguma perda da venda, prejudicando o planejamento e provocar problemas: capital de giro parado, deterioração e obsolescência de algum produto e diminua a satisfação do cliente. (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

4.2.3 Aspectos Relativos ao Processamento de Pedidos

Questionada sobre a forma como são recebidos os pedidos dos clientes a mesma disse que os pedidos são recebidos a partir de um levantamento por meio da verificação das pendências, ou seja, a saída dos produtos naquele período, depois repassado como cotação para os fornecedores.

Sobre a ordem de atendimento dos pedidos na expedição a mesma disse que a mesma ocorria da seguinte forma: assim que o representante (fornecedor) chega à loja, é feito o acesso ao site de vendas e catálogo do fornecedor, em seguida o funcionário dita os produtos que quer e o representante, já insere no programa online para ser separado e faturado, podendo também o vendedor da loja ver na prateleira se precisa de algum adicional.

Foi questionado ainda se a empresa se preocupa em criar bons relacionamentos com seus clientes e fornecedores e como se daria esse relacionamento. A empresa respondeu sim para os dois questionamentos e Segundo o dono a empresa tem preocupação para conquistar sempre o bom relacionamento frente aos clientes que a cada dia procura fazer com que sua credibilidade aumente e também com seus fornecedores, onde a empresa tem uma boa relação, formando parcerias para uma distribuição mais eficaz, sempre os recebendo bem todos os meses e comprando as faltas de mercadorias e repondo o estoque.

Foi observado que para o processamento de pedidos é sempre feita uma análise de seus fornecedores caso surja um novo, pois a empresa ao longo dos anos solidificou parcerias com fornecedores que são atenciosos e que corresponde ao aumento da demanda fornecendo sempre produtos de qualidade, a coleta do que foi vendido naquele período e o que falta nas prateleiras naquele período em forma de cotação e em seguida passado para o representante e/ou fornecedor, uma forma de melhoria seria o uso de computadores para digitalizar o pedido e ficar mais fácil o entendimento e a praticidade que teria ao ser enviado para algum representante de fornecedor contratado. Faz-se um agendamento para que o representante faça uma visita no estabelecimento, nesse momento ele pega todas as informações do pedido em um programa específico e um catálogo eletrônico onde tem contato direto com a distribuidora. O processamento de pedidos refere-se àquelas atividades envolvidas

na coleta, verificação e transmissão de informações do fluxo associado à venda do produto para que seja feita o ressuprimento. (BALLOU, 2011).

4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO

As respostas para a importância que a empresa dispensa para os indicadores de desempenho logístico, de forma individualizada, estão organizadas nos Quadros 3 a 6.

Quadro 3 – Indicadores de qualidade

DIMENSÃO QUALIDADE E SEUS RESPECTIVOS ASPECTOS	RESULTADO
Política de Qualidade	Um pouco importante
Treinamento	Nem importante nem sem importância
Assistência Técnica	Pouco importante
Controle de itens não conformes	Muito importante

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Conforme critérios adotados na pesquisa percebe-se uma avaliação **negativa** dessa dimensão, uma vez ter considerado apenas o aspecto controle de itens não conformes como muito importante a ser observado pela empresa. Para que a empresa apresentasse uma avaliação positiva nessa dimensão deveria ter apresentado 3 aspectos como muito importantes a serem considerados nas suas relações com os fornecedores.

Quadro 4 – Indicadores de atendimento

DIMENSÃO ATENDIMENTO E SEUS RESPECTIVOS ASPECTOS	RESULTADO
Cortesia	Um pouco importante
Canais de Comunicação	Muito importante
Rapidez	Muito importante
Sistema de Trocas e Devoluções	Um pouco importante
Assistência Técnica	Nem importante nem sem importância

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Esta dimensão também foi avaliada de forma **negativa**, uma vez que apenas dois itens foram considerados muito importantes a serem observados nas relações da empresa com seus fornecedores, o qual deveriam ser quatro aspectos a serem

considerados como muito importantes para que a empresa fosse avaliada positivamente nessa dimensão.

Quadro 5 – Indicadores de tempo

DIMENSÃO TEMPO E SEUS RESPECTIVOS ASPECTOS	RESULTADO
Rapidez no sistema de consultas	Nem importante nem sem importância
Frequência de entrega	Muito importante
Cumprimento do tempo mínimo e máximo do ciclo de pedido	Muito importante
Sistema de Controle	Pouco importante

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

A dimensão tempo também apresentou uma avaliação **negativa**, mas com uma porcentagem de itens avaliados como muito importante melhor do que a apresentada na dimensão qualidade, ou seja, na dimensão qualidade teve apenas um item avaliado como muito importante, nesse caso, foram dois itens, o que mostra que esta dimensão para a empresa tem um impacto maior nas atividades logísticas.

Quadro 6 – Indicadores de risco

DIMENSÃO RISCOS E SEUS RESPECTIVOS ASPECTOS	RESULTADO
Inspeção	Nem importante nem sem importância
Organização	Um pouco importante
Responsabilidade	Muito importante
Controle de Documentos	Muito importante
Rastreabilidade	Pouco importante

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Por fim, a dimensão risco também apresentou uma avaliação negativa, pois apresentou apenas dois aspectos como muito importantes a serem observados nas relações da empresa com os seus fornecedores, o qual deveriam ser quatro aspectos para que a mesma apresentasse uma avaliação positiva.

O Quadro 7 apresenta o resultado da avaliação das dimensões consideradas para avaliar o desempenho dos indicadores logísticos considerados importantes pela empresa.

Quadro 7 – Avaliação das Dimensões

DIMENSÕES	AVALIAÇÃO
Qualidade	Negativa
Atendimento	Negativa
Tempo	Negativa
Risco	Negativa

Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

A **qualidade** requer a participação de todos os funcionários da empresa, essa forma de gestão começa com os gerentes que devem utilizar os processos para aprimorar continuamente suas atividades, incentivando e aplicado o trabalho em equipe, para oferecer algo que prenda e encante o cliente, assim estabelecer de forma correta um satisfatório atendimento das exigências dos consumidores. (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Conforme Lovelock e Wright (2005) existem cinco dimensões amplas que podem ser observadas pelos clientes como critérios para julgar a qualidade: confiabilidade, tangibilidade; sensibilidade; segurança e empatia.

Esses critérios citados pelos autores encontram-se permeados em alguns dos critérios dessa pesquisa. O critério empatia, por exemplo, corresponde a cortesia utilizada, nessa pesquisa, como um dos aspectos a ser analisado na dimensão atendimento, significando dessa forma uma atenção cuidadosa, personalizada.

Um aspecto da qualidade de suma importância é a política da qualidade, esta deve está definida e documentada e sob a responsabilidade da administração deve se proceder a sua forma de ser internalizada pela empresa nas suas relações com os fornecedores.

Segundo Chiavenato (2010) o conceito de treinamento pode apresentar disparidades em seus significados, como o mais coevo diz que considera o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o procedimento pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira que execute de forma que venha a proporcionar satisfação nas tarefas do cargo que deve ocupar.

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados da organização. É uma maneira eficaz de adicionar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

A dimensão **tempo** é de suma importância nos processos logísticos. Numa empresa de autopeças devem ser considerados como prioridades o tempo do ciclo de compras e o tempo de resposta da cadeia de suprimentos.

O fator **risco** é outra dimensão que deve ser dada uma atenção toda especial. Assim, faz-se necessário que exista um setor de controle para avaliar se as compras feitas aos fornecedores estão de acordo com as especificações da empresa compradora, se a documentação que envolve essas transações estão ajustadas as demandas das partes interessadas (empresa e fornecedores).

As respostas para a importância que a empresa dispensa para os indicadores de desempenho logístico estão sistematizadas na Tabela 1 e Gráfico 1.

No estudo da qualidade foram utilizadas 4 dimensões: qualidade, atendimento, tempo e risco. Foram consideradas as médias dos aspectos para cada dimensão, com os respectivos valores: “Sem Importância” (-2), “Pouco Importante” (-1), “Nem Importante Nem sem importância” (0), “Um Pouco Importante” (1) e “Muito Importante” (2). De um modo geral, a média obtida (0,8 – próximo a “Um pouco importante”) representou uma avaliação moderada das dimensões, ou seja, um valor intermediário entre a escala de -2 a 2.

Todas as dimensões mostraram valores acima ou igual a média, exceto a dimensão da qualidade (0,5). Aquela que apresentou maior nível de importância foi o atendimento (1,2 – acima de “Um pouco importante”). Praticamente metade dos aspectos das dimensões atendimento, tempo e risco foram avaliados como muito importante, grau máximo da escala considerada.

TABELA 1 – MÉDIAS DAS DIMENSÕES CONSIDERADAS NO ESTUDO DA QUALIDADE E SEUS RESPECTIVOS ASPECTOS

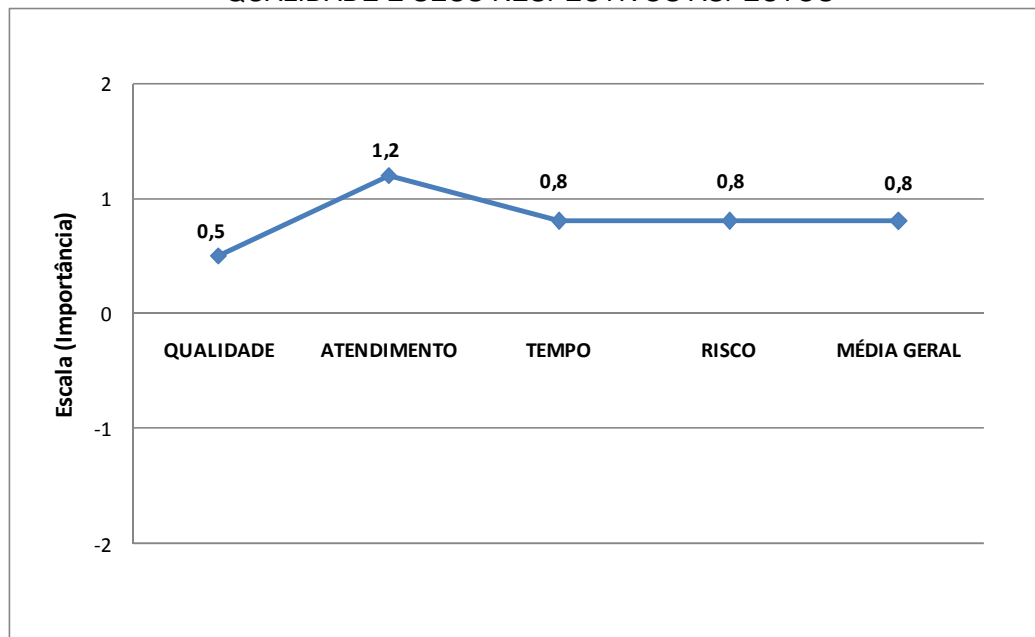
DIMENSÕES (ASPECTOS)	RESULTADOS	
	Escala	Valor
QUALIDADE		
Política de Qualidade	Um Pouco importante	1
Treinamento	Nem importante nem sem importância	0
Assistência Técnica	Pouco importante	-1
Controle de itens não conformes	Muito importante	2
MÉDIA		0,5
ATENDIMENTO		
Cortesia	Um Pouco importante	1
Canais de Comunicação	Muito importante	2
Rapidez	Muito importante	2
Sistema de Trocas e Devoluções	Um Pouco importante	1
Assistência Técnica	Nem importante nem sem importância	0
MÉDIA		1,2

TABELA 1 – MÉDIAS DAS DIMENSÕES CONSIDERADAS NO ESTUDO DA QUALIDADE E SEUS RESPECTIVOS ASPECTOS

DIMENSÕES (ASPECTOS)	RESULTADOS	
	Escala	Valor
TEMPO		
Rapidez no sistema de consultas	Nem importante nem sem importância	0
Frequência de entrega	Muito importante	2
Cumprimento do tempo mínimo e máximo do ciclo de pedido	Muito importante	2
Sistema de Controle	Pouco importante	-1
MÉDIA		0,8
RISCO		
Inspeção	Nem importante nem sem importância	0
Organização	Um Pouco importante	1
Responsabilidade	Muito importante	2
Controle de Documentos	Muito importante	2
Rastreabilidade	Pouco importante	-1
MÉDIA		0,8
MÉDIAS DAS DIMENSÕES		0,8

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

GRÁFICO 1 – MÉDIAS DAS DIMENSÕES CONSIDERADAS NO ESTUDO DA QUALIDADE E SEUS RESPECTIVOS ASPECTOS



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Considerando a disposição do tema analisado que é relacionado às atividades da gestão da cadeia de suprimentos, é importante que há convergência e incentivo por parte da empresa em consolidar e criar bons relacionamentos com seus fornecedores depois de firmarem contrato, os quais devem ser de longo prazo e trazer vantagens como redução do tempo de negociação. O melhoramento nos

canais de distribuição seria mais apropriado com uma atenção e acompanhamento junto aos representantes para não atrasar a chegada dos pedidos. O serviço logístico básico é medido pela disponibilidade, ou seja, é preciso ter produtos em estoque para atender a demanda, pois, o desempenho operacional está vinculado desde o recebimento de um pedido até a sua entrega. É a confiabilidade de serviço que trata de como mostrar as características de qualidade da logística. (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em alusão teve como objetivo geral analisar a gestão dos indicadores de desempenho logístico na cadeia de suprimentos de uma empresa de varejo de autopeças na cidade de Sousa – Paraíba. Assim, por meio de um estudo de caso único e holístico foram extraídas informações que subsidiaram os resultados da pesquisa.

Evidenciou-se que o indicador atendimento foi o considerado mais importante nas relações da empresa com os seus fornecedores. Apesar da empresa afirmar que o seu modelo de gestão é pautado pela qualidade, esta dimensão não foi considerada como muito importante nas relações da empresa com os seus fornecedores.

Vale ressaltar que praticamente metade dos aspectos das dimensões atendimento, tempo e risco foram avaliados como muito importante na cadeia de relações da empresa com os fornecedores. Este posicionamento está de acordo com alguns dos valores considerados importantes pela empresa em suas relações com os fornecedores, tais como: satisfação total, desenvolver relações éticas, transparentes e respeitadas, honrando todos os compromissos.

Na dimensão qualidade, o aspecto assistência técnica apresentou uma avaliação negativa, enquanto este mesmo aspecto, na dimensão atendimento obteve uma avaliação neutra (nem importante nem sem importância). Outros aspectos que apresentaram uma avaliação negativa foram sistema de controle e rastreabilidade. Vale ressaltar que o aspecto controle de itens não conformes teve uma avaliação muito importante.

Quando se considera todas as dimensões pesquisadas no que se refere aos indicadores de desempenho logístico, encontrou-se uma avaliação negativa para todas as dimensões, o que sinaliza para que os donos da empresa revejam suas práticas logísticas, o que poderá redundar em maiores custos para o sistema logístico da empresa e impactar sua competitividade em relação as outras autopeças da cidade e regiões circunvizinhas.

O desenvolvimento teórico da pesquisa aponta que uma empresa que espera ter um relacionamento próspero em sua cadeia de suprimentos deve desenvolver um adequado sistema de indicadores logísticos que possam agregar valor para a empresa, fornecedores e por extensão, ao cliente final. Esse arranjo

deve ser coordenado por relações harmoniosas entre os agentes da cadeia, nesse caso em especial, entre os fornecedores de peças e a empresa compradora.

Esse estudo apresenta limitações de ordem teórica e metodológica. Teórica, devido ao fato de não terem sido considerados outros modelos de indicadores de desempenho logístico para se analisar com mais acuracidade as relações da empresa objeto de estudo com os fornecedores de matérias-primas. Metodológica, devido ao fato de ter se trabalhado um estudo de caso e ainda, não ter sido possível ouvir a outra parte envolvida, qual seja, os fornecedores.

Sugere-se que para outras pesquisas sejam explorados outros modelos que possam avaliar os indicadores logísticos mais apropriados para se investigar as relações que possam ser estabelecidas entre os fornecedores de matérias-primas e uma empresa de autopeças. Sugere-se ainda que seja desenvolvido em outras pesquisas um arranjo de gestão de indicadores de desempenho logístico que contribua para gerar valor para a empresa, fornecedores e o consumidor final.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Antônio C. NOVAES. Antonio G. N. **Logística Aplicada**: suprimento e distribuição física. 3. ed. São Paulo: Ed.Edgar Blucher LTDA, 2000.

ALVES FILHO, Alceu Gomes et al. Pressupostos da Gestão da Cadeia de Suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Revista Gestão e Produção**, v. 11, n. 3, p. 275 – 288, set-dez, 2004.

ÂNGELO, Livia B. **Indicadores de Desempenho Logístico**. 2005. Disponível em <http://jr.sw-br.com/wp-content/uploads/2013/02/Indicadores-de-Desempenho-Log%C3%ADstico_Mariana.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2013.

ARAÚJO, Luis César G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BALLOU, Ronaldo H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. _____. Prentice Hall, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70: Lisboa/Portugal, 2007.

BOWERSOX, Donald, J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elseiver, 2010.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: SUPPLY CHAIN**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 2010.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FERREIRA, Heloisa Sousa Ribeiro; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. Mecanismos de coordenação no Canal de Distribuição Automotivo: **Revista Produção Online**. v. 11, n. 3, p. 619-647, jul./set., 2011.

FLEURY, Paulo F. WANKE, Peter. FIGUEIREDO, Kleber F. (Org). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo. Ed. Atlas. 2000.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Logística industrial**. São Paulo: Atlas, 2008.

LÓTA, Vinicius Rúsi Delgado; MARINS, Fernando Augusto Silva Marins. Determinação de indicadores de desempenho da Logística e do PCP. In: **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**.Ouro Preto: Minas Gerais, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0115_0223.pdf> Acesso em: 22 fev. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NOVAES, A. **A Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2003. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NUNES, Wesley; MARTINS, Cléa. **Revista Mercado Automotivo**, ed. 228,2013. Disponível em <<http://www.revistamercadoautomotivo.com.br/>> Acesso em: 18 fev. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo : Altas, 2011.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2011.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, Ricardo Alexandre; LIMA, Renato da Silva. História, práticas e medição de desempenho de SCM de uma empresa de autopeças. In: **XIII SIMPEP**. Bauru: São Paulo, 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/740.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2013.

TEIXEIRA, Juedir. **Indicadores de desempenho no varejo**. Disponível em <<http://www.vendamais.com.br/artigo/39036-indicadores-de-desempenho-no-varejo.html>>. Acesso em: 22 fev. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, Hiamara Aparecida et al. **Melhoria no desempenho da cadeia de suprimentos com apoio do modelo SCOR**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1076_Melhoria%20no%20desempenho%20da%20Cadeia%20de%20Suprimentos.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

FORMULÁRIO A SER APLICADO COM O DONO (A) DA EMPRESA

PARTE 1 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1 Identificação da empresa

1.1 Nome da organização

1.2 Localização

1.3 Número de empregados: _____

1.4 Segmento de mercado

1.5 Dentre os valores abaixo escolha os que a empresa prioriza com os seus clientes e parceiros

- 1 Eficiência
- 2 Qualidade
- 3 Cuidado com o meio ambiente
- 4 Cortesia
- 5 Ética

1.6 Qual a missão da empresa?

1.7 Qual a visão da empresa para os próximos 3 anos?

PARTE 2 – CARACTERÍSTICAS INTERNAS DA EMPRESA

2.1 Descreva a estrutura organizacional

2.2 A estrutura organizacional é adequada à estratégia da empresa?

2.3 Qual o modelo de gestão da empresa?

2.4 Como funcionam as áreas: administração geral; recursos humanos; marketing; vendas e finanças?

Administração Geral

Recursos Humanos

Marketing

Vendas

Finanças

2.5 Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?

Pontos Fortes

Pontos Fracos

PARTE 3 – CARACTERÍSTICAS EXTERNAS DA EMPRESA

3.1 Quem são seus principais clientes?

3.2 Quais as ameaças que a empresa enfrenta em seu mercado de atuação?

3.3 Quais as oportunidades que a empresa vislumbra para os próximos 3 anos?

3.4 A empresa conhece sua concorrência. Caso afirmativo, quais as principais estratégias da concorrência?

3.5 Como se dá a relação da empresa com os fornecedores de peças? Existem conflitos nessa relação?

3.6 Quais os valores considerados importantes pela empresa em suas relações com os fornecedores?

3.7 Como se dá a relação da empresa com a comunidade. A empresa desenvolve algum programa ou projeto socioambiental com a comunidade?

PARTE 4 – IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS ASPECTOS RELATIVOS AOS PROCESSOS LOGÍSTICO DA EMPRESA

4.1 Aspectos relativos ao transporte.

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

4.1.2 Qual é a composição da frota?

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

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

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

4.1.6 Faça outras considerações pertinentes sobre o transporte.

4.2 Aspectos relativos à manutenção dos estoques

4.2.1 Como estão localizados os estoques

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

4.2.3 Como é feita a manutenção dos estoques?

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

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

4.2.6 Quais os tipos de depósitos utilizados (próprio, alugado)

4.2.7 Qual a localização destes depósitos

4.2.8 Faça outras considerações sobre a manutenção de estoques.

4.3 Aspectos relativos ao processamento de pedidos

4.3.1 De que forma são recebidos os pedidos dos clientes?

4.3.2 Qual a ordem de atendimento dos pedidos na expedição?

4.3.3 Quais os canais utilizados pela empresa na distribuição física ?

4.3.4 Faça outras considerações sobre o processamento de pedidos.

4.4 Gestão da Cadeia de Suprimento.

4.4.1 A empresa se preocupa em criar bons relacionamentos com seus clientes? E com seus fornecedores?

Se sim, como se dá esse relacionamento?

5. INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO

5.1 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

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

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