

Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais

Érica Leonor Alves Leroy Diniz

**Fatores determinantes da qualidade, satisfação e desempenho em serviços
logísticos: um estudo de caso com operadores no CEASA/MG**

Belo Horizonte

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Érica Leonor Alves Leroy Diniz

**Fatores determinantes da qualidade, satisfação e desempenho em serviços logísticos:
um estudo de caso com operadores no CEASA/MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Estratégica
Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Belo Horizonte

2007

Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais

**Fatores determinantes de satisfação e desempenho em serviços logísticos:
um estudo de caso com operadores no CEASA/MG**

Dissertação de Mestrado apresentada por Érica Leonor Alves Leroy Diniz, em 29 de outubro de 2007, ao Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, aprovada pela Banca Examinadora constituída pelo Professores:

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves (Orientador)
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Tarcísio Afonso
Universidade Pedro Leopoldo

Belo Horizonte, 29 de outubro de 2007.

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador do Curso de Mestrado em Administração

AGRADECIMENTOS

Ao estimado Professor Doutor Carlos Alberto Gonçalves, pela valiosa orientação, pela confiança e, especialmente, pela paciência durante todo o período de elaboração desta dissertação.

Aos colegas de curso, aos professores do mestrado e funcionários da Faculdade de Ciências Empresariais.

A meu querido e amado marido, Bernardo, amigo e companheiro. Foi à razão da minha energia, persistência e luta.

Aos meus pais, Elisabeth e Renê, por todo amor, pelo exemplo de coragem, determinação e nobreza de espírito, e constante incentivo à educação.

Aos meus irmãos, Daniele e Renezinho, pela nossa amizade, mostrando que a família é a nossa principal fortaleza.

A tia Cristina, exemplo de pessoa com uma forma toda especial de ser e incentivar.

A Vânia, Tarcisio, Guilherme e Ana Luiza, pessoas importantes no conjunto que cerca minha vida.

Aos meus familiares, pela confiança de sempre, e pelo apoio.

A todos aqueles que direta ou indiretamente, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse realizar esta dissertação.

RESUMO

O conhecimento sobre os fatores determinantes da qualidade, satisfação e desempenho dos processos logísticos permite uma avaliação do grau de maturidade logística no setor. A maturidade logística é um indicativo do quanto os serviços logísticos atendem as expectativas dos seus operadores. O trabalho apresentado busca inovar no sentido de avaliar a maturidade mensurando no sentido *down stream* (aquisições) e no *up stream* (distribuição) na cadeia de suprimentos e levando-se em consideração organizações *benchmarking*. A pesquisa se focou em operadores logísticos (*Hub*), em que um gerente ocupa o papel de comprador e, quase simultaneamente, atua como distribuidor dos produtos, seja para suprir sua própria rede de lojas ou para redirecionamento para clientes. O setor escolhido para mensuração da maturidade logística 180° foram organizações no setor de agronegócio localizadas no CEASA/MG. A escolha se justifica em razão da relevância do setor, principalmente, em termos de perecibilidade dos produtos, custos de estocagem, fragilidade, baixo valor agregado, relevância social e segurança por se tratar de alimentos. A metodologia de pesquisa escolhida foi qualitativa, para se obter maior profundidade nas percepções subjetivas dos gestores logísticos e em razão do reduzido número de organizações com a característica de ser hub logístico. O roteiro de entrevista se baseou em um questionário (MENTZER *et al*, 2001) e a coleta se procedeu por entrevistas diretas. A amostra de organizações foi escolhida por conveniência no CEASA/MG que, por si, mesmo já se entende como um grande hub logístico no setor de agronegócio. O método se apoiou no trabalho de Mentzer *et al*, (2001) e os gestores foram entrevistados segundo o roteiro, no primeiro momento, na posição de comprador de sua organização e no segundo momento, na posição de vendedor - distribuidor. Foram efetuadas entrevistas em cinco organizações pertencentes ao CEASA/MG. Os resultados desse estudo têm implicações específicas, tanto para os gestores das organizações no CEASA/MG, quanto para pesquisas futuras. Identificou-se que os segmentos de clientes e fornecedores estabelecem ênfases em componentes diferentes da *Logistic Service Quality (LSQ)*, e acredita-se que essa evidência inicial seja corroborada por outros estudos; entretanto, constataram-se também fortes semelhanças ao longo dos segmentos, sugerindo que em algumas áreas, os gestores possam desenvolver processos que se apliquem a todos os segmentos de clientes e fornecedores.

Palavras-chave: logística; cadeia de suprimentos; operador logístico; desempenho; satisfação e qualidade.

ABSTRACT

The knowledge of the determinants of quality, satisfaction and performance of logistics processes allows an assessment of the degree of maturity in the logistics sector. The maturity is a logistics indicative of how much the logistic services meet the expectations of its operators. The work presented quest innovate in judging the maturity measuring towards down stream (acquisitions) and the up stream (distribution) in supply chain management and taking into consideration benchmarking organizations. The research focused on logistics operators (Hub), where a manager plays the role of buyer and, almost simultaneously, serves as a distributor of products, is to supply its own network of stores or to redirect to customers. The sectors chosen for measurement of the maturity logistics were 180° organizations in the sector of agribusiness located in CEASA / MG. The choice is justified because of the importance of the sector, mainly in terms of extinguish products, costs of storage, weakness, low added value, relevance and social security in the case of food. The methodology was chosen qualitative research, to achieve greater depth in subjective perceptions of managers and logistics because of reduced number of organizations with the characteristic of being logistics hub. The roadmap to interview was based on a questionnaire (MENTZER *et al*, 2001) and the collection is carried by direct interviews. A sample of organizations was chosen for convenience in CEASA / MG which, in itself, it already feels like a major logistics hub in the sector of agribusiness. The method is based on the work of Mentzer *et al*, (2001) and managers were interviewed according to the roadmap, the first time in the position of the buyer of your organization and the second time, in the position of the vendor-distributor. Interviews were conducted in five organizations belonging to the CEASA / MG. The results of this study have specific implications for both the managers of organizations in CEASA / MG, and for future research. It identified that the segments of customers and suppliers lay emphasis on different components of the Logistic Service Quality (LSQ), and it is believed that the initial evidence is corroborated by other studies; However, it is also found strong similarities over the segments, suggesting that in some areas, managers can develop procedures that apply to all segments of customers and suppliers.

Keywords: logistics; Supply chain management; Logistics operator; Performance; Satisfaction and quality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo Conceitual de Logística Integrada.	25
Figura 2	A Integração Logística	26
Figura 3	Funções Essenciais da Estrutura de Logística Integrada	27
Figura 4	Uma Estrutura Geral da <i>LSQ</i> Percebida pelo Operador Logístico	42
Figura 5	Modelo Hipotético da <i>LSQ</i> como um Processo - Relação como CLIENTE e FORNECEDOR.	43
Figura 6	Esquema para representar a avaliação 180°	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características dos Operadores Logísticos	57
Quadro 2	Síntese do construto Qualidade do Contato Pessoal para as organizações – Na condição de COMPRANDO.	59
Quadro 3	Síntese do construto Quantidades / Prazo / <i>Mix</i> Atendidos do pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO.	62
Quadro 4	Síntese do construto Qualidade de Informação para as organizações – Na condição de COMPRANDO	64
Quadro 5	Síntese do construto Procedimentos de Pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO	67
Quadro 6	Síntese do construto Precisão do Pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO.	69
Quadro 7	Síntese do construto Condições do Pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO.	71
Quadro 8	Síntese do construto Qualidade do Pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO.	73
Quadro 9	Síntese do construto tratamento de problemas e reclamações – Na condição de COMPRANDO.	75
Quadro 10	Síntese do Tempo para as organizações	77
Quadro 11	Síntese do construto Satisfação para as organizações – Na condição de COMPRANDO	79
Quadro 12	Síntese do desempenho para as organizações – Na condição de COMPRANDO	81
Quadro 13	Síntese do construto Qualidade do Contato Pessoal para as organizações – Na condição de VENDENDO.	84
Quadro 14	Síntese do construto Quantidades / Prazo / <i>Mix</i> Atendidos do Pedido – Na condição de VENDENDO	87

Quadro 15	Síntese do construto Qualidade de Informação para as organizações – Na condição de VENDENDO	89
Quadro 16	Síntese do construto Procedimentos de Pedido para as organizações – Na condição de VENDENDO	92
Quadro 17	Síntese do construto Precisão do Pedido para as organizações – Na condição de VENDENDO	94
Quadro 18	Síntese do construto Condições do Pedido para as organizações – Na condição de VENDENDO.....	96
Quadro 19	Síntese do construto Qualidade do Pedido para as organizações – Na condição de VENDENDO.....	98
Quadro 20	Síntese do construto Tratamento de Problemas e Reclamações para as organizações – Na condição de VENDENDO.....	100
Quadro 21	Síntese do construto Tempo para as organizações – Nas condições de VENDENDO	102
Quadro 22	Síntese do construto Satisfação para as organizações – Na condição de VENDENDO	104
Quadro 23	Síntese do construto desempenho para as organizações – Na condição de VENDENDO.....	106
Quadro 24	Construtos Comprando / Vendendo.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABML	Associação Brasileira de Movimentação e Logística.
CEASA/MG	Central de Abastecimento do Estado de Minas Gerais.
CLM	<i>Council of Logistics Management</i> (Conselho de Gestão Logística) – logística da classe das palavras – Universidade Michigan, Estados Unidos, 1995.
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil.
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento.
LSQ	<i>Logistics Service Quality</i> - processo se faz necessário para avaliar a percepção dos clientes e fornecedores sobre o valor criado para eles através dos serviços logísticos, pois é a perspectiva destes fornecedores e clientes sobre a qualidade dos serviços que determinam seu nível de satisfação.
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
PIB	Produto Interno Bruto - é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de mensurar a atividade econômica de uma região. Ele revela o valor de toda a riqueza gerada no país.
PDSQ	<i>Physical Distribution Service Quality</i> - estrutura (<i>framework</i>) integrativa do serviço ao cliente e aos fornecedores. É composta por três componentes cruciais: disponibilidade, tempo e qualidade. A PDS foi concebida como um componente da LSQ.
SCM	<i>Supply Chain Management</i> (gestão da cadeia de suprimentos) – metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada.
TI	Tecnologia de Informação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de Pesquisa.....	17
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Justificativa.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Gerenciamento do processo logístico.....	21
2.1.1	Estudos e conceituação dos serviços logísticos.....	21
2.2	Logística Integrada.....	24
2.3	Cadeia de Valor e Sistemas de Valores.....	29
2.4	Tecnologia da Informação na Logística.....	31
2.5	Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	32
2.5.1	Conceitos de Cadeia de Suprimentos.....	33
2.5.2	Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	34
2.6	<i>Logistics Service Quality (LSQ)</i>	36
2.7	Qualidade de Serviço.....	38
3	OPERADOR LOGÍSTICO - A CEASA/MG	45
3.1	Operador logístico.....	46
4	PLANEJAMENTO DA PESQUISA	50
4.1	Classificação da Pesquisa.....	50
4.2	Metodologia de Pesquisa.....	51
4.3	Instrumento de Coleta de dados.....	53
5	COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
5.1	Características dos participantes do estudo.....	56

5.2	Identificação e análise dos construtos – Na condição de COMPRANDO	57
5.2.1	Narrativas para discussão do construto Qualidade do Contato Pessoal – Na condição de COMPRANDO.	57
5.2.2	Narrativas para discussão do construto Quantidades / Prazo / <i>Mix</i> Atendidos do pedido – Na condição de COMPRANDO	60
5.2.3	Narrativa para discussão do construto Qualidade de Informação – Na condição de COMPRANDO.	63
5.2.4	Narrativa para a discussão do construto Procedimentos de Pedido – Na condição de COMPRANDO.	65
5.2.5	Narrativas para a discussão do construto Precisão do Pedido – Na condição de COMPRANDO.	67
5.2.6	Narrativas para a discussão do construto Condições do Pedido – Na condição de COMPRANDO.	70
5.2.7	Narrativas para a discussão do construto Qualidade do Pedido – Na condição de COMPRANDO.	72
5.2.8	Narrativas para a discussão do construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de COMPRANDO	74
5.2.9	Narrativas para a discussão do construto Tempo – Na condição de COMPRANDO.	76
5.2.10	Narrativas para a discussão do construto Satisfação – Na condição de COMPRANDO.	78
5.2.11	Narrativas para a discussão do construto Desempenho – Na condição de COMPRANDO.	80
5.2.12	Síntese das narrativas dos construtos para as organizações – Na condição de COMPRANDO.	82
5.3	Identificação e análise dos construtos – Na condição de VENDENDO.	82
5.3.1	Narrativas para a discussão do construto Qualidade do Contato Pessoal - Na condição de VENDENDO	83

5.3.2	Narrativas para a discussão do construto Quantidades / Prazo / <i>Mix</i> Atendidos do Pedido – Na condição de VENDENDO.	85
5.3.3	Narrativas para a discussão do construto Qualidade de Informação – Na condição de VENDENDO.	88
5.3.4	Narrativas para a discussão do construto Procedimentos de Pedido – Na condição de VENDENDO.	90
5.3.5	Narrativas para a discussão do construto Precisão do Pedido – Na condição de VENDENDO.	92
5.3.6	Narrativas para a discussão do construto Condições do Pedido – Na condição de VENDENDO.	94
5.3.7	Narrativas para a discussão do construto Qualidade do Pedido – Na condição de VENDENDO.	96
5.3.8	Narrativas para a discussão do construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de VENDENDO.	98
5.3.9	Narrativas para a discussão do construto Tempo – Na condição de VENDENDO.	100
5.3.10	Narrativas para a discussão do construto Satisfação – Nas condições de VENDENDO.	103
5.3.11	Narrativas para a discussão do construto Desempenho – Na condição de VENDENDO.	105
5.3.12	Síntese das narrativas dos construtos para as organizações – Na condição de VENDENDO.	107
5.3.13	Avaliação 180°. Em vendendo e comprando.	108
6	CONCLUSÕES.	109
	REFERÊNCIAS.	112
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevista.	118

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a logística no Brasil passou por extraordinárias mudanças que levaram as organizações a uma série de decisões estratégicas em suas práticas empresariais, como parte dos esforços das organizações quanto à eficiência, qualidade e agilidade, com o objetivo de responder às ameaças e oportunidades do ambiente competitivo.

Neste contexto, a logística ganha uma nova dimensão e deixa de ter um enfoque operacional para adquirir um caráter estratégico, com a função de interagir nos relacionamentos com fornecedores e clientes, reduzindo incertezas e riscos que viabilize a eficiência competitiva das organizações.

Em um primeiro plano, as organizações desenvolveram uma integração interna de suas operações; porém isso não foi suficiente para um efetivo gerenciamento da logística, sendo necessário criar mecanismos que assegurassem a eficiência, e que lhes dessa capacidade de respostas às exigências de fornecedores e do mercado.

Diante disso, o desafio é desenvolver competências logísticas para sua efetiva integração. Acredita-se que a competência logística depende diretamente do posicionamento estratégico da organização e do grau de importância dado à logística, como fator para a obtenção de vantagem competitiva.

Encontrar respostas para os questionamentos de como a logística se relaciona com a estratégia empresarial, como obter vantagem competitiva a partir do gerenciamento da logística e da cadeia de suprimentos como extensão, é o que se pretende abordar neste trabalho. Sabe-se também que estas questões começam a se tornar prioritárias para a sobrevivência dos negócios.

Para alcançar excelência em logística deve-se ter em vista a busca da qualidade do serviço como pré-requisito, e não apenas como fator de diferenciação. Assim, as estratégias logísticas devem basear-se na integração da cadeia de suprimentos e em sua avaliação contínua de desempenho logístico, já que o mesmo reflete-se diretamente no nível de

serviço oferecido ao operador logístico e, indiretamente, na qualidade do produto que chega a suas mãos.

Segundo o Conselho de Gestão Logística (*Council of Logistics Management - CLM*), citado por Bowersox e Closs (1997, p. 130),

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e economicamente eficaz do fluxo de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados, serviços, bem como das informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender os requisitos do cliente.

Drucker (1998, p. 714), referência da administração contemporânea, demonstra a importância da Logística como instrumento de diferenciação dentro do mercado competitivo que temos hoje. O autor declara:

A Logística é a última fronteira gerencial que resta ser explorada para reduzir tempos e custos, melhorar o nível e a qualidade dos serviços e agregar valores que diferenciem e fortaleçam a posição competitiva de uma organização.

Afinal, conforme Dornier *et al.* (2000, p. 721),

[...] é inegável que a integração e globalização da logística trazem implicações sobre o projeto e uso de medidas de desempenho logístico, com informações apropriadas que trarão um controle eficaz da gestão de custos e operações.

Fleury (2000, p. 372), por sua vez, classifica a Logística como um verdadeiro paradoxo. Segundo ele,

[...] a Logística é, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. Desde que o homem abandonou a economia extrativista e deu início às atividades produtivas organizadas, com produção especializada e troca dos excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte. A produção em excesso, ainda não consumida, vira estoque. Para garantir sua integridade, o estoque necessita de armazenagem. E para que a troca possa ser efetivada, é necessário transportá-lo do local de produção ao local de consumo. Portanto, a função logística é muito antiga e seu surgimento se confunde com a origem da atividade econômica organizada.

Assim, conforme Razzolini (2000, *apud* SIGOLI, 2001), as medidas de desempenho logístico são fundamentais para permitir que se apóie num posicionamento estratégico competitivo. Sua importância está no fato de que as organizações necessitam saber se os objetivos estabelecidos dentro da estrutura logística adotada estão realmente sendo atingidos.

Um conceito contemporâneo de mensuração, que vem despertando cada vez mais o interesse, conforme Bowersox e Closs (2001), é a entrega do pedido perfeito, uma medida final de qualidade nas operações logísticas; isto é, o pedido perfeito diz respeito à eficácia do desempenho de toda a logística integrada e não apenas funções individuais na organização.

As atuais dinâmicas dos mercados e dos consumidores, no mundo globalizado, têm introduzido novos paradigmas e desafios para o ambiente das cadeias do agro-negócio, indistintamente da natureza corporativa que as organizações possuam. As organizações passaram a quebrar suas fronteiras organizacionais, tendo como objetivo a aproximação dos elos da cadeia logística do seu setor, propondo um estreito relacionamento com estes, em um modelo mais competitivo para os seus negócios e conseqüente abertura de novos mercados.

Os conceitos de estratégias de gerenciamento da cadeia logística, no setor do agro-negócio, envolvendo todos os elos (produtores rurais, fornecedores de insumos, canais de distribuição e comercialização) têm viabilizado significativos resultados nas práticas logísticas ao longo de todo o processo (COOPER e ELRAM, 1993). É preciso que se reduzam os tempos de ciclo e que haja consistência nos prazos de entregas, para adequação dos estoques, sem prejuízo no atendimento ao cliente. A busca de sintonia entre os diferentes agentes e a eficiência é exatamente o que determina o sucesso da organização.

Fica claro, então, que a missão da Logística é dispor a mercadoria e ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao menor custo possível.

1.1 Problema de Pesquisa

Segundo Lima (2001, p. 108), “[...] a qualidade pode ser definida como adequação ao uso, o que implica conformidade às especificações e satisfação do cliente”.

Por isso, em relação à percepção do cliente, segundo o mesmo autor,

[...] é importante considerar a visibilidade que ele tem do serviço e a prioridade que dá aos atributos, já que não adianta ter um excelente desempenho em um conjunto de atributos que o cliente não valoriza. (LIMA, 2001, p. 140)

Diante das problematizações mencionadas nas operações logísticas, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Como os fatores de qualidade, satisfação e desempenho nas fases de suprimento e de distribuição são percebidos pelos operadores de *hub* logístico em uma avaliação 180°?

1.2 Objetivos

“Avaliar e controlar o desempenho são duas tarefas necessárias para destinar e monitorar recursos.” (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p. 560), já que, conforme a competência logística, os serviços logísticos passam a ser encarados como fatores de afirmação e sustentação de vantagens competitivas, abarcando funções do processo produtivo e do gerenciamento da cadeia de suprimentos das organizações.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é identificar os fatores determinantes que se aplicam ao longo de segmentos de múltiplos operadores logísticos – sendo estes, muitas das vezes, cliente e fornecedor –, nos níveis de qualidade, satisfação e desempenho, a partir do mapeamento dos

processos de planejamento logístico de organizações do setor do agro-negócio, atuante na cadeia do abastecimento agro-alimentar mineiro.

1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo geral deste estudo foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) avaliar o impacto dos resultados dos nove construtos distintos nas organizações analisadas, nas direções da aquisição e da distribuição;
- b) identificar a ênfase de cada construto em segmentos de fornecedores;
- c) identificar possibilidades de customização de serviços logísticos para os segmentos individuais de operadores logísticos;
- d) verificar a metodologia *Logistics Service Quality (LSQ)* aplicada por Mentzer (2001) nas atividades logísticas das organizações no CEASA/MG, para a avaliação dos operadores logísticos, considerando a confiabilidade e validade dos construtos do modelo.

Neste contexto, este trabalho fundamenta-se na premissa de contribuir para os conhecimentos potenciais de qualidade, satisfação e desempenho logístico em redes de distribuição.

1.3 Justificativa

O trabalho apresenta resultados de pesquisa empírica, de conhecimentos potencialmente úteis para gerenciamento logístico. Destina-se às pessoas ou profissionais que atuam na área, seja tomando decisões no campo de gestão empresarial, de relacionamento a clientes e fornecedores ou ainda para futuras pesquisas.

O propósito do presente trabalho é aprimorar a conceituação de *Logistics Service Quality (LSQ)*. Primeiro, conceituando os nove componentes da LSQ em termos de processo logístico, a ênfase alocada para cada construto difere para alguns segmentos de clientes e fornecedores, o que sugere que os prestadores devem customizar seus serviços logísticos

para os anseios de segmentos individuais de consumidores. Depois de confirmar a validade e a credibilidade dessas nove dimensões, testando empiricamente um modelo de processo da LSQ e comparando o processo ao longo dos segmentos de mercado agro-alimentar.

Em seguida, medir o desempenho da função logística, sendo necessário ter como marco de referência os indicadores genéricos que a organização utiliza como um todo. Esses indicadores têm sido construídos com base nos elementos que contribuem para melhorar a posição competitiva da organização.

Para a comunidade acadêmico-científica, o trabalho possibilitará o preenchimento de uma lacuna na literatura, ao se verificar empiricamente a relação entre satisfação, qualidade e desempenho logístico. Poderá ser útil para acadêmicos interessados em melhores práticas de gestão de cadeias de suprimentos, bem como para os operadores empenhados na busca de melhorias do desenho e *performance* dos processos logísticos.

O estudo deverá inspirar gerentes e pesquisadores, oferecendo dados estruturados e detalhados sobre a organização da função logística e seu desempenho. Também poderá ser útil para gerentes e pesquisadores, envolvidos em estudos sobre melhores práticas no âmbito da gestão do agro-negócio, ao explorar a complexidade das relações entre planejamento logístico e *performance* logística.

Verifica-se que, somente na década de 90, houve um despertar para uma estratégia empresarial com relação ao planejamento logístico. Vale ressaltar que, nesta última década, diante das pressões de competitividade e de globalização, várias organizações estão procurando o aperfeiçoamento de seus serviços, as reduções de seus custos logísticos e no relacionamento com a rede a que se inserem, com metas e objetivos comuns.

Em mercados tão ágeis, a rapidez na tomada de decisão torna-se um requisito básico, sob pena de se perder as oportunidades e expor a organização a possíveis riscos e perdas. Tal cenário intensificou a busca de estratégias na capacitação do gerenciamento logístico. Tais considerações serviram de incentivo para diagnosticar o gerenciamento da cadeia logística das

organizações no CEASA/MG, na adoção de soluções, estratégias e ações para reverter às ameaças geradas em fonte de vantagem competitiva.

Enfim, como deve ser pensada e gerenciada a cadeia logística como uma importante ferramenta estratégica para a obtenção da vantagem competitiva pela integração, formalização, adoção de tecnologia da informação, monitoramento da qualidade, satisfação e desempenho logístico, atributos estes que geram flexibilidade e a efetiva sustentação de estratégias mercadológicas promissoras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento do processo logístico

O nível de serviço logístico se torna cada vez mais importante, uma vez que, com a globalização, foram inseridos muitos produtos no mercado, e, além disso, a similaridade tecnológica e de preço dos produtos, chegam aos extremos, quebrando a fidelidade à marca, valorizando o nível de serviço prestado.

2.1.1 Estudos e conceituação dos serviços logísticos

A função logística vem se mostrando importante para o desenvolvimento econômico de organizações, cidades e nações, desde as antigas épocas da humanidade, quando as mercadorias mais necessárias não eram produzidas perto dos principais centros de consumo e nem estavam disponíveis nos momentos de maior procura (BALLOU, 2006). No entanto, o reconhecimento da logística como uma função estratégica de uma organização, capaz de agregar valor tanto para as organizações produtivas, quanto para seus consumidores, é uma visão ainda nova no mercado, tendo sido concretizada a partir da década de 90. (CHRISTOPHER, 1997)

Organizações e pesquisadores estão cada vez mais se tornando cientes do papel estratégico dos serviços logísticos, no sucesso geral de uma organização (MENTZER, 2001).

Os negócios evoluíram; além de considerar a logística uma área de melhoria de custos, também como uma fonte-chave de vantagem competitiva dentro dos esforços de mercado de uma organização (MENTZER, 2001). Por exemplo, serviço aos consumidores tem sido uma área estratégica, de pesquisa na disciplina de logística por vários anos.

Entendendo essa linha de pesquisa, as potencialidades dos serviços logísticos podem ser alavancadas, criando valor para o cliente e para o prestador de serviço pela *performance* aumentando a participação no mercado, permitindo customização de massa, criando sistemas eficazes, baseados nos anseios do consumidor; afetar positivamente a satisfação do cliente e, em contrapartida, a *performance* corporativa, fornecendo vantagem competitiva diferenciada e segmentada pelo consumidor.

Segundo Bio (1985), eficácia diz respeito a resultados, produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre os resultados pretendidos e os resultados obtidos. Uma organização eficaz, por exemplo, coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade.

Segundo Rey (1998), aquilo que não se mede, não melhora; é importante para a organização ter um conjunto de indicadores de desempenho em diversos níveis, seja financeiro, produtivo, de qualidade e tempo. O que fatalmente irá conduzir a comportamentos e relações sólidas, medidas pelo objetivo comum de proporcionar a melhor estratégia possível que otimize os fluxos de materiais, informação e dinheiro, entre fornecedores e consumidores.

O modelo teórico e conceitual adotado na pesquisa, apresentado no item **2.6** do REFERENCIAL TEÓRICO, será o *Logistics Service Quality (LSQ)* (MENTZER, 2001) para qualificar os conceitos de qualidade, satisfação e desempenho da cadeia de suprimento em operadores logísticos.

Eficiência diz respeito ao método certo de se fazer alguma coisa. É definida pela relação entre os volumes produzidos e os recursos consumidos. Uma organização eficiente, por exemplo, é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos, portanto, ao menor custo por unidade produzida.

Atualmente, não basta atingir níveis de eficiência e eficácia desejados. É vital para o sistema que o seu produto ou a sua prestação de serviços atinja o máximo nível de

excelência, levando aos usuários, consumidores ou clientes, a plena satisfação de suas necessidades.

Segundo Ballou (1995, p. 76)

[...] no passado, uma prática em logística era tratar os requisitos de serviço ao cliente como algo fixo. Este nível era determinado junto com o pessoal de vendas, que tem maior contato com o cliente. A logística entendia como sua tarefa, atender metas de agregação de valor de tempo e espaço ao mínimo custo total.

Conforme Cristopher (1999, p. 28)

[...] o poder de serviço logístico como meio de diferenciação cresce a cada dia, o poder da marca declina-se, com uma gradativa transição para mercados tipos *commodities* e os clientes estão dispostos aceitar substitutos, mesmo porque as diferenças tecnológicas dos produtos estão sendo removidas, tornando-se difícil manter uma competitividade apenas em função do produto. Os clientes estão mais exigentes, mais sofisticados, exigindo serviços personalizados que torna os serviços logísticos estratégicos na competitividade.

Uma visão mais moderna reconhece que a escolha do cliente é influenciada pelos vários níveis de serviço logísticos oferecidos. Pode ser um elemento promocional tão importante quanto desconto de preço, propaganda, vendas personalizadas ou termos de vendas favoráveis. Transporte especial, reposição contínua, processamento mais rápido de pedidos, menor perda ou dano no transporte, pontualidade na entrega, geralmente afetam positivamente os clientes e, logo, as vendas. Do contrário, as vendas quase sempre desmoronam, quando o serviço se deteriora.

Conforme análise Ching (1999, p. 152)

Os clientes com maior poder de barganha têm demandado de seus fornecedores, sejam produtos, seja de serviços, mais por menos, isto é, mais serviços que envolvam menores e mais freqüentes entregas por custos menores. Os fabricantes de produtos ou fornecedores de serviços 'têm arrancado os cabelos de sua área de logística' e, freqüentemente, encontram muitos obstáculos.

Os serviços logísticos aos clientes estão além da qualidade e do preço dos bens que serão fornecidos. Muitas vezes os produtos não são superiores em relação à qualidade, funções

específicas, *design*, preço, e ainda assim resultam vencedores em relação aos concorrentes, graças à superioridade dos serviços.

Medir o desempenho do serviço logístico, partindo da premissa que, somente gerencia quem mensura as ferramentas da qualidade total, pode ser um ótimo dispositivo neste sentido. Estas ferramentas devem ser usadas nas rotinas, uma vez que nada garante que um serviço considerado por ocasião das medidas realizadas, continue assim ao longo do tempo. A variabilidade é uma característica intrínseca do serviço logístico, mesmo porque, têm muitas variáveis externas que interferem neste tipo de serviço.

Neste cenário de extrema variabilidade, percebe-se facilmente que o gerenciamento da incerteza é um dos mais importantes desafios para o operador logístico.

2.2 Logística Integrada

O conceito de logística integrada está no entendimento de que, esta deve ser vista como uma ferramenta gerencial capaz de agregar valor, por meio de serviços prestados. Para melhor entender este conceito, Fleury (2000), destaca dois exemplos: em uma organização multinacional, e outro em uma organização nacional Atacadista, reconhecido pela eficácia de suas operações logísticas, tendo a logística como instrumento fundamental na definição de suas estratégias competitivas.

O modelo de logística integrado por estas duas organizações está reproduzido graficamente na **Figura 1**.

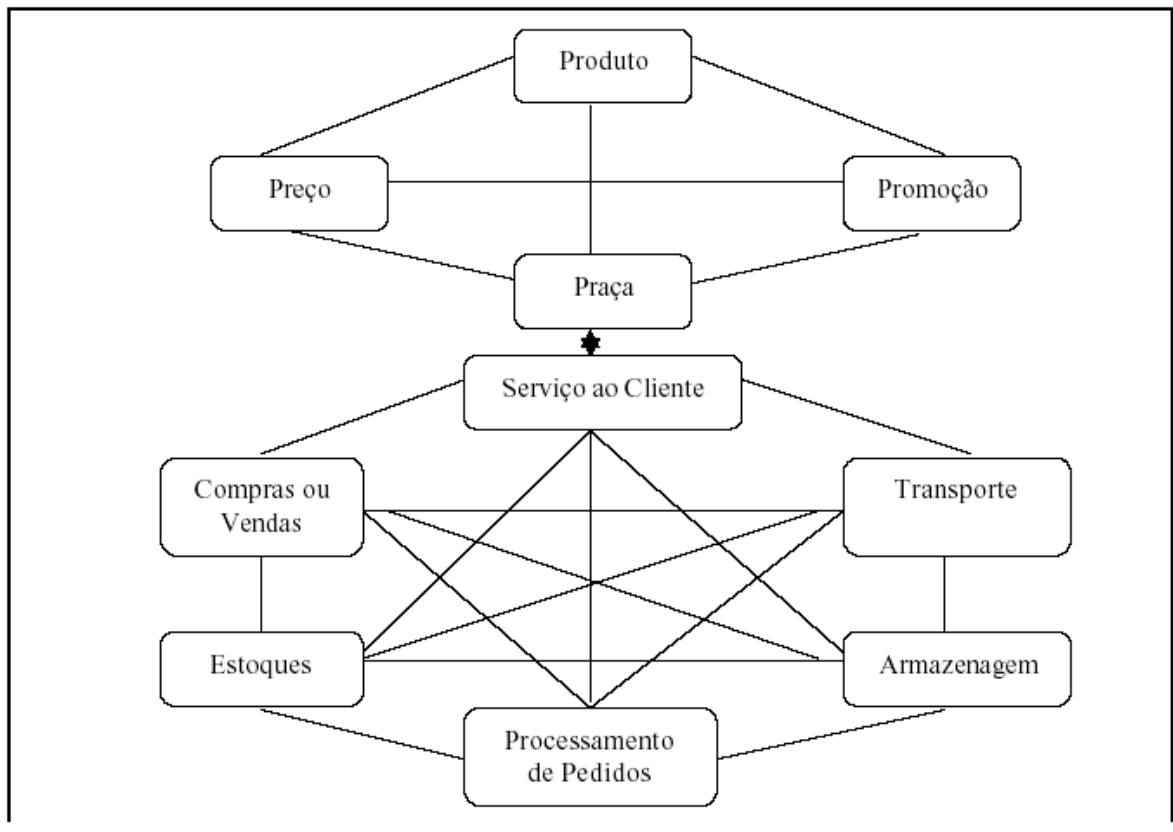


Figura 1 - Modelo Conceitual de Logística Integrada.

Fonte - Adaptado de Lambert, Stock (1998).

Bowersox e Closs (2001) identificam como logística integrada a competência que vincula a organização a seus clientes e fornecedores. As informações fluem pela organização na forma de atividades de vendas e de pedidos, e são filtrados em planos específicos de compras e de produção. Como pode-se verificar na **Figura 2** a seguir, não é suficiente garantir o desempenho interno de fluxo dos materiais e informações, para ser totalmente competitiva e eficaz; a organização deve expandir de forma integrada, incorporando clientes e fornecedores. Essa extensão é denominada de gerenciamento da cadeia logística.

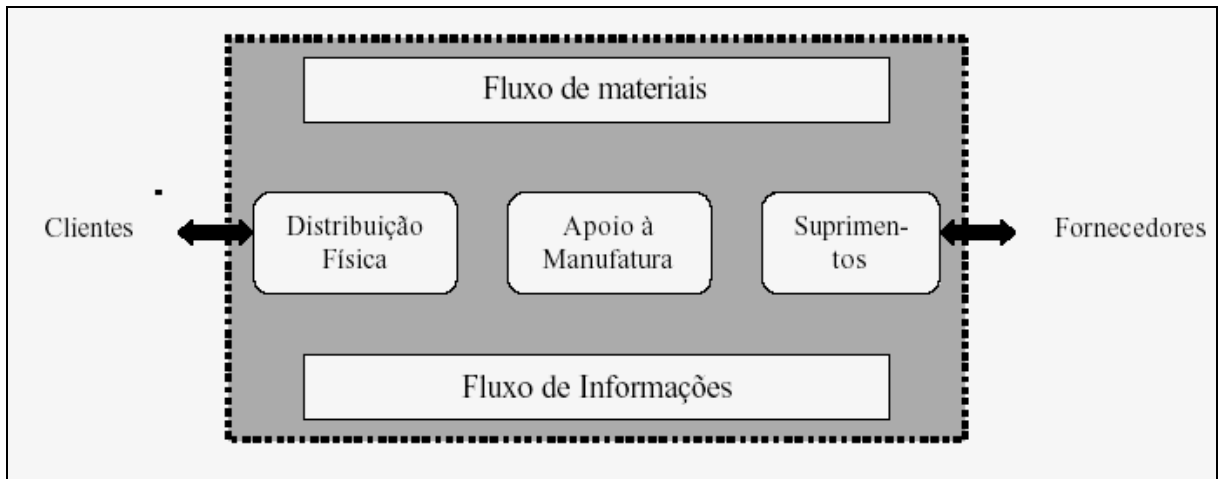


Figura 2 - A Integração Logística.

Fonte - Logística Empresarial (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Para que possa ser gerenciada de forma integrada, a logística deve ser tratada como um sistema, ou seja, um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada para o atendimento das metas e atingir um único objetivo comum.

Esta abordagem de integração deverá ser expandida pela organização aos seus clientes e fornecedores, para alcançar as metas de desempenho. Se em um primeiro plano, o relacionamento interno é fundamental, a integração com os clientes e fornecedores será imprescindível; para que isto ocorra, é necessária uma estrutura organizacional dos processos que a integrem, na direção ao desempenho estratégico de suas atividades logísticas em direção à competitividade.

Christopher (1997) enfatiza que, o importante é que este procedimento comece no topo da pirâmide, isto é, o presidente-executivo deve iniciar este processo de estratégia. E ainda, como exemplo, o posicionamento de destaque alcançado pela Xérox, foi pelas mudanças da estrutura, com papéis funcionais e procedimentos implementados e baseados numa visão de estrutura, mostrada na **Figura 3**, abaixo, com dez áreas-chaves, e dos questionamentos básicos sobre o desempenho dessas atividades.

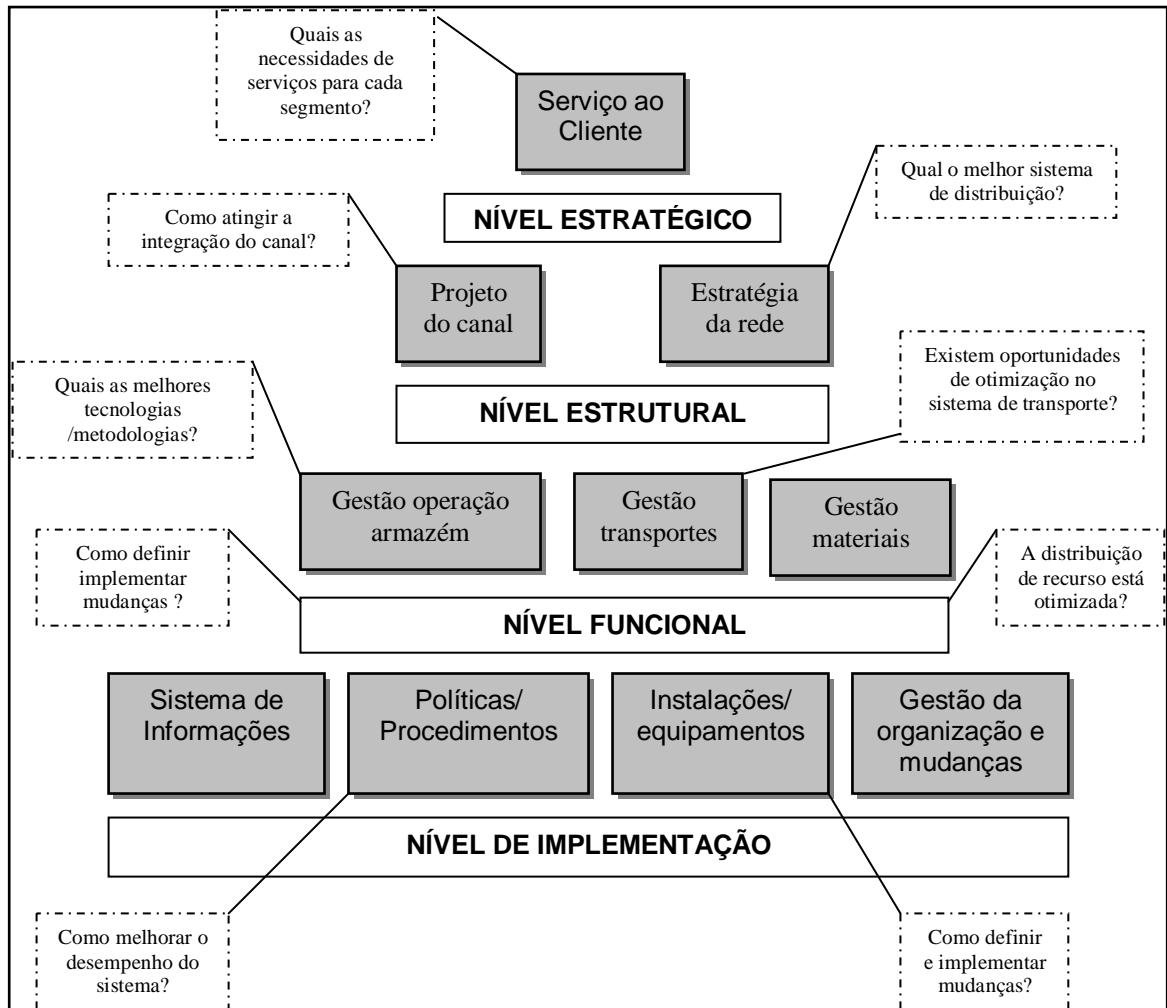


Figura 3 - Funções Essenciais da Estrutura de Logística Integrada.

Fonte - Adaptado de: Anderson *Consulting*, In: Christopher, M. *Op. cit.*

Bowersox e Closs (2001) destacam duas atividades fundamentais para determinar o perfil da logística integrada: primeiro, a identificação do ambiente competitivo (identificar e estabelecer comparações e direcionar ações de melhores clientes e fornecedores); e segundo, a determinação dos custos e valores da cadeia (determinar os custos e valores de cada atividade e de orientação das ações de otimização).

A cadeia logística busca, portanto, o equilíbrio entre as áreas de processos e de atividades, de modo que os objetivos essenciais da função logística sejam equilibrar demanda e oferta, na busca das metas estratégicas da organização e da otimização dos seus sistemas.

Logo, a organização necessita de pessoas competentes e comprometidas para desenvolver toda essa interatividade necessária dentro da organização, para que a logística integrada flua em todos os departamentos da mesma.

Baseando-se no conceito de *agribusiness*, que será apresentado a seguir, considera desde o produto primário até sua industrialização e comercialização, incluindo os setores fornecedores de insumos, máquinas, implementos e distribuição; a geração de renda do setor eleva-se para cerca de 27% do PIB, ou seja, perto de R\$ 306,86 bilhões. O desempenho de alguns produtos da agricultura brasileira são reguladores da oferta mundial, principalmente as safras de alguns grãos como é o caso da soja, milho, arroz, feijão e trigo, com volumes da ordem de 80 milhões de toneladas/ano.

Nas atividades do setor agrícola primário, segundo o Censo Agropecuário de 1995/1996, fruto do levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 20% de toda população economicamente ativa brasileira, ou seja, aproximadamente 18 milhões de pessoas, estão diretamente envolvidos com a agricultura e pecuária. Essa importante fatia da população encontra-se distribuída por praticamente todos os municípios do país, evidenciando desta forma a abrangência e importância do estudo de políticas e de modelos para o desenvolvimento rural, focadas para as características individuais de cada região. Este mesmo censo revelou também a existência de aproximadamente 4,9 milhões de estabelecimentos rurais no Brasil, sendo geradores de empregos, tanto direta, como indiretamente, em atividades rurais ou associadas.

Buscando mensurar a representatividade econômica das atividades agrícolas no Brasil, é necessário delimitar quais delas serão consideradas dentro do que se define como agro-negócio nacional. Um dos conceitos clássicos de *agribusiness* (agro-negócio) foi estabelecido em 1957 por David e Goldberg (*apud* ALVES, 2001, p. 207) e definido como:

A soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Fica claro o intuito de David e Goldberg em abarcar todos os vínculos inter-setoriais do setor agrícola, deslocando o centro de análise de dentro para fora da propriedade rural, substituindo a análise parcial dos estudos sobre economia agrícola pela análise sistêmica da agricultura.

Guilhoto, Furtoso e Barros (2000, *apud* MARQUES, 2002), no estudo do agro-negócio na economia brasileira, no período de 1994 a 1999, buscaram quantificar o produto interno bruto do agro-negócio nacional e fornecer subsídios para a estimação do crescimento mensal deste PIB. Com base na definição de David e Goldberg, propuseram quatro classificações do agro-negócio brasileiro:

- a) insumos para a agricultura e pecuária;
- b) agricultura e pecuária;
- c) indústrias de base agrícola;
- d) distribuição final (englobando os setores de Transporte, Comércio e segmentos de Serviços).

Os resultados estudados e tabulados, obtidos por estes autores, confirmam o posto de primeiro componente do PIB, mostrando a importância que o complexo do agro-negócio brasileiro tem na estrutura produtiva da nação e no desempenho da economia nacional, respondendo por aproximadamente 27% do PIB do Brasil em 1999, como já citado. Da mesma forma, a contribuição do agro-negócio para a geração de divisas em moeda estrangeira, foi de substancial importância para o equilíbrio da balança comercial brasileira, que segundo dados de 2000 da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (*apud* MARQUES, 2002), foram de 40% do total das exportações em 1999.

2.3 Cadeia de Valor e Sistemas de Valores

As mudanças nos cenários econômicos e empresariais implicam novos modelos de gestão das cadeias produtivas e da cadeia logística, para o fortalecimento da cadeia de valores e das várias atividades que compõem a organização.

Cadeia de valor são todas as atividades dentro de uma organização que agregam valor a um produto ou serviço, desde a sua entrada até sua saída. O conceito pode ser mais amplo,

participando todos os elos da cadeia de suprimentos, partindo do fornecedor até o cliente final, e dependendo do produto, a sua logística reversa, e não esquecendo a cadeia virtual de valores, que é o fluxo de informação que ocorre paralelamente ao fluxo da cadeia de valores de materiais.

Segundo Porter (1991, p. 362)

A cadeia de valores de uma organização encaixa-se em uma corrente maior de atividades que denomino o sistema de valores (valor 'corrente acima') que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma organização. Os fornecedores não só entregam um produto como também podem influenciar o desempenho de uma organização de várias outras maneiras. Além disso, muitos produtos passam pelas cadeias de valores dos canais (valor de canal) a caminho do comprador. Os canais executam outras atividades que afetam o comprador, bem como influenciam as atividades da própria organização. O produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valores de seu comprador. A base final para a diferenciação é o papel de uma organização e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste.

Logo a organização deve sempre buscar a criação e obtenção de cadeia de valores para seus produtos e serviços, para ter uma vantagem competitiva nessa hipercompetição, que ocorre em um mundo de dinâmica complexa, na qual os atores interagem e o ciclo de vida de um produto é curto, instável e, em muitos casos, imprevisível.

A cadeia de valores combina-se para formar o sistema de valores; e este sistema de valores inclui fornecedores, fabricantes, atacadistas, varejistas etc.

Portanto, não basta otimizar suas atividades na cadeia de valores, é preciso que esteja inserido em um sistema de valores eficiente e eficaz.

Muitas organizações concentraram por longos períodos melhorias operacionais, porém, na última década, percebe-se um direcionamento mais consistente às metas e estratégias competitivas. É uma corrida para a posição superior à concorrência, e para alcançar esta posição superior, deve direcionar suas competências e habilidades gerenciais em um sistema de valores.

Christopher (1997) destaca o gerenciamento logístico como atividade da cadeia de valor que tem um enorme potencial, quando suas atividades são integradas as demais atividades da organização, tendo como objetivo alcançar a vantagem em custo/produktividade, como

vantagem em valor. E ainda, Christopher (1997), sugere vários caminhos a seguir para obter vantagem competitiva em valor e em produtividade, através da logística.

2.4 Tecnologia da Informação na Logística

Os sistemas de informações logísticas são a espinha dorsal das operações, e ao contrário da maioria dos outros recursos, a velocidade e a capacidade da tecnologia de informação estão aumentando, e o seu custo diminuindo. O uso da tecnologia da informação irá proporcionar impactos nas organizações de duas maneiras básicas: primeiro, na busca por melhor desempenho organizacional (no gerenciamento dos dados e informações do negócio da empresa e ambiente), segundo, no aumento da produtividade pelo uso das ferramentas de sistemas de gerenciamento e de decisão.

O avanço da Tecnologia de Informação (TI) nos últimos anos vem permitindo às organizações executarem operações que antes eram inimagináveis. É bastante conhecido o fato de que os operadores logísticos que se destacam pela excelência de serviço prestado, adotam intensivamente novas TI. Apresentam-se, a seguir, alguns exemplos de organizações que utilizam TI para obter reduções de custo e ou gerar vantagem competitiva:

Segundo Wanke (1999), a *Dell Computer* investiu na venda direta e customizada de computadores pela *internet*. O resultado foi um faturamento de US\$ 12,3 bilhões em 1998, crescendo 60% em apenas um ano. Além disso, ela obteve um lucro de quase US\$ 1 bilhão. O *Wal Mart*, maior varejista do mundo, possui 5.000 fornecedores em todo o mundo e 3.000 lojas localizadas nos Estados Unidos, controla e gerencia suas atividades baseando-se fortemente em TI.

De acordo com Merli (1998, *apud* SIGOLI, 2001), atualmente três razões que justificam a importância de informações precisas e a tempo real para sistemas logísticos eficazes. Os clientes percebem que informações sobre (1) *status* do pedido, (2) disponibilidade de produtos, (3) programação de entrega e faturas, são elementos necessários do serviço total ao cliente. Com a meta de adequação do estoque total na cadeia de suprimento, os

executivos percebem que a informação pode reduzir de forma eficaz, as necessidades de estoque e recursos humanos. Em especial, o planejamento de necessidades que utiliza as informações mais recentes, pode adequar o estoque, minimizando as incertezas em torno da demanda. A informação aumenta a flexibilidade, permitindo identificar (qual, quanto, como, quando e onde) os recursos que podem ser utilizados para que se obtenha vantagem estratégica.

O grande desafio na contratação de um operador logístico é saber avaliar o valor dessa TI, a implementação desses sistemas de informações e os benefícios que trará para a organização. As organizações não podem se deixar levar por modismos e, sim, observar e analisar todos os recursos e instrumentos do operador logístico, para garantir uma parceria duradoura, em que ambos busquem alcançar o objetivo principal da *Supply Chain Management*, que é o relacionamento perfeito entre consumidor e fornecedor em toda a cadeia de abastecimento.

2.5 Gestão da Cadeia de Suprimentos

As grandes fusões e as transferências de controle mudaram o perfil de muitos mercados e, combinado com o advento de uma concorrência mais fortalecida, transformou as regras do jogo em um novo imperativo para as organizações, na necessidade de serem ágeis.

A estratégia competitiva de uma organização define o conjunto de necessidades do consumidor que ela pretende satisfazer por meio de seus produtos e serviços. Neste aspecto, Christopher (1997) define que para as organizações se tornarem ágeis, é necessária uma estratégia competitiva vai especificar, explícita ou implicitamente, um ou mais segmentos de clientes que uma determinada organização espera satisfazer.

O maior desafio para a organização se tornar ágil, é priorizar a integração de todo o sistema da rede que compõe o setor, como uma união de organizações, através da eficácia das informações gerenciadas em uma cadeia de suprimentos. Para alcançar o alinhamento estratégico, a organização deve garantir que suas habilidades na cadeia de suprimento apoiem sua habilidade de satisfazer os segmentos de clientes-alvo.

2.5.1 Conceitos de Cadeia de Suprimentos

Uma cadeia de suprimento é dinâmica e envolve fluxo consta de informações. Engloba todos os envolvidos, diretos ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Para Beamon (1998, *apud* FLEURY, 2000), é o processo dentro do qual um número de várias entidades de negócios (fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas) integram um conjunto de esforços para: (1) adquirir matérias-primas, (2) converter essas matérias-primas em determinados produtos, e (3) oferecer esses produtos nos postos de venda.

Clox *et al.* (2001) afirmam que, uma cadeia de suprimentos pode ser descrita como uma rede ampliada de relacionamentos de permuta, que devem existir para a criação de qualquer produto ou serviço a um cliente final. Para que o produto ou serviço seja fornecido a um cliente, deve-se começar com a matéria-prima, e então passar por uma série de processos ou estágios, em que cada estágio deva ocorrer alguma forma de transformação ou intermediação, com o objetivo de agregar valor a este produto ou serviço percebido pelo comprador, e, em última instância, pelo cliente final. Este conceito analítico exige que esteja presente o objetivo econômico determinante da atividade industrial e das oportunidades de lucro proporcionado pelo mercado.

Esses conceitos fazem referência à coordenação, à gestão da cadeia de suprimentos, em um processo integrado de relacionamentos entre clientes e fornecedores. Pode-se então redefinir como conceito, que a gestão da cadeia de suprimentos é atividade diferenciada e necessária para que o produto ou serviço agregue valor e seja observado pelo cliente.

As atividades físicas e básicas de um produto e/ou serviço de que se refere são, por exemplo: a obtenção de matérias-primas, transformação dessas matérias-primas em produtos, a distribuição dos produtos nos postos de vendas e a venda do produto ao consumidor final. Entretanto, para que esta dinâmica ocorra, é necessária uma série de operações e informações de gerenciamento da cadeia logística, tanto interna e externa à organização.

Na atual situação de mercado, as organizações são forçadas a prover cada vez mais, produtos com menores custos e com tempos reduzidos. Nesse sentido, as organizações devem concentrar suas atividades essenciais em metas definidas e na identificação de estratégias para os seus objetivos.

2.5.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management (SCM)*, como conceito, pode ser definida como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos, maximizar o valor percebido pelo cliente final através do rompimento das barreiras entre áreas de uma mesma organização ou entre organizações (CHRISTOPHER, 1997).

A gestão da cadeia de suprimentos pode também ser considerada como a realização prática dos conceitos de logística integrada, na busca de parcerias entre clientes e fornecedores, sincronismo da produção, adequação dos estoques da cadeia, reorganização do sistema de distribuição e da melhoria dos sistemas de informação e de gestão da demanda.

Outra razão desta metodologia (ou sistema) é a crescente consciência de que as cadeias e os sistemas de valores operam ainda de forma ineficiente, existindo muitas oportunidades de ganhos a serem explorados.

Poirier e Reither (1996) consideram a gestão da cadeia de suprimentos um sistema que envolve todos os elementos de uma cadeia de produção, do fornecedor ao consumidor final, visando a otimização da cadeia logística.

Christopher (1997) define a gestão da cadeia de suprimentos como uma rede de organizações envolvidas, através de todos os elos da cadeia logística, com diferentes processos e atividades, que produz valor em forma de produtos e serviços para o consumidor.

Para Bowersox e Closs (2001), a cooperação entre os membros de sistema de valores reduz os riscos, eleva a eficiência do processo logístico, maximizando os recursos e eliminando perdas e/ou esforços desnecessários. E ainda, para Bowersox e Closs (2001), o gerenciamento eficiente da logística baseada no tempo, constitui uma estratégia comprovada para aumento da competitividade.

Em qualquer setor, seja industrial ou de distribuição, nos relacionamentos com fornecedores e clientes no compartilhamento das informações a organização precisa desenvolver competências de relações em longo prazo, com esses fornecedores e clientes, e que ambos estejam dispostos a planejar um conjunto de operações logísticas e de comercialização.

A gestão da cadeia de suprimentos, aliada ao gerenciamento logístico, desempenha atividades que resultam na entrega certa, no lugar certo, no momento certo, dos produtos. Henry Ford descobriu que nenhuma organização pode ser auto-suficiente na execução de todos os aspectos de suprimentos; a empresa tem investido em minas, siderúrgicas, fábricas de vidro e outras atividades, para garantir um suprimento confiável de materiais, tornando-se um dos projetos mais ambiciosos de integração vertical. Porém, Ford concluiu que precisava de ajuda e, no decorrer do tempo, a estratégia mudou do controle de propriedade a um controle de relacionamentos com os fornecedores.

Um exemplo de gestão de relacionamento, com parceiros, foi à criação na década de 90, da fábrica de caminhões da *Volkswagem* em Rezende (RJ), com uma cadeia logística e de suprimentos integrada com desempenho satisfatório e confiável, que envolveu parceiros primários e prestadores de serviços. Outras organizações do setor automobilístico seguiram este projeto, adaptando as estratégias de cada organização, com resultados positivos e de sucesso.

A FIAT utiliza, há anos, o sistema “*just-in-time*”, que otimiza seus espaços de estoques, obrigando os fornecedores a um complexo fornecimento das peças a poucas horas de sua utilização na fabricação dos veículos. Por causa disso, muitos fornecedores se instalaram também na região metropolitana da capital de Minas Gerais e o movimento de caminhões na entrada da FIAT é constante.

No exemplo acima, num processo de obtenção de um produto ou serviço, o cliente adquire parte do produto ou parte de um serviço desejado de uma organização e o transfere para outra, e assim as organizações desempenham atividades até que se obtenha o produto final desejado. O extremo dessa condição é um mercado constituído por organizações independentes, sendo que o relacionamento passa de fornecedores a clientes, cada um destes estruturando uma cadeia de suprimentos adequada para atender a um objetivo: o cliente. Na prática, portanto, toda a cadeia de suprimentos envolve várias organizações, para o desempenho das atividades logísticas e na agregação de valor para as necessidades do cliente.

Embora a arte de fazer alianças continue ainda uma área do conhecimento em desenvolvimento, as experiências obtidas pelos pioneiros oferecem diretrizes úteis.

2.6 Logistics Service Quality (LSQ)

A excelência em logística tem sido reconhecida como uma área na quais as organizações podem gerar vantagem competitiva (MENTZER, 2001), em parte por causa do visível impacto dos serviços nos consumidores. Para alavancar a excelência logística com sucesso, como uma vantagem competitiva para os consumidores, logística deve coordenar com os departamentos de *marketing*. A qualidade da *performance* dos serviços logísticos é uma componente chave do *marketing*, que ajuda a criar satisfação do consumidor e tem sido reconhecida com tal.

Existem muitas definições e descrições de como a logística cria satisfação no fornecedor. As mais tradicionais estão baseadas na criação de valor de tempo e de lugar. Os tão conhecidos 7 Rs, descrevem os atributos da oferta de produto/serviço de uma organização, que levam à criação de valor através do serviço logístico; isto é, parte da oferta de *marketing* do produto é a habilidade da organização em entregar a quantidade certa do produto, no lugar certo, no tempo certo, nas condições certas, com o preço certo e com a informação certa. Essa conceituação demonstra que parte do valor de um produto é criada pelos serviços logísticos.

Na medida em que o ambiente empresarial vem mudando, as definições de base operacional do serviço logístico têm evoluído. Como tal, a idéia de valor tem sido estendida para incluir diversas tarefas logísticas operacionais de valor agregado, tais como embalagem, gerenciamento de inventário terceirizado, código de barras e sistemas de informação. (MENTZER, 2001)

O conceito de valor agregado expandiu os valores tradicionais de tempo e de lugar, para incluir o valor de forma, mas ainda era um conceito de base operacional. Mentzer (2001) descreve o serviço ao operador logístico como detentor de três componentes: (1) uma atividade para satisfazer as necessidades do fornecedor, (2) medidas de *performance* para garantir a satisfação do fornecedor, e (3) uma filosofia de compromisso empresarial.

Um processo se faz necessário para medir a percepção dos operadores logísticos sobre o valor criado pra eles através dos serviços logísticos, pois é a perspectiva do fornecedor sobre a qualidade dos serviços que determinam seu nível de satisfação.

Uma forma de investigar a *LSQ* mais adiante, é buscar na literatura prevaente no *marketing*, conceitos sobre qualidade de serviço. A abordagem em qualidade de serviço, em geral, é uma tentativa de compreender a satisfação do operador logístico, através da perspectiva das diferenças entre as percepções do operador e o real serviço prestado ao fornecedor em vários atributos (MENTZER, 2001).

Pesquisadores têm começado a examinar se o modelo de qualidade de serviço pode ser usado para medir o serviço logístico (LAMBERT, STOCK e VANTINE, 1998). Eles têm modificado o modelo de qualidade de serviço original, desenvolvendo atributos logísticos que se encaixem nas dimensões definidas previamente pelos operadores logísticos e identificando falhas adicionais que poderiam ser aplicadas ao contexto do serviço logístico (SENIGE, 1990). Essas concepções de serviços logísticos oferecem os construtos para criar uma fundação baseada no operador logístico, para melhores definições e medidas da *LSQ*.

O uso de definições de *LSQ* baseadas no operador logístico, traz pesquisas de distribuição física, que tradicionalmente têm focado em atributos operacionais fisicamente observáveis, mais alinhadas ao *marketing*, que tem devotado atenção à compreensão de tais valores inobserváveis percebidos pelos operadores. Reconhecendo, explorando e medindo as percepções dos operadores logísticos da *LSQ*, os agentes e pesquisadores logísticos podem acrescentar o conjunto tradicionalmente mensurado de atributos operacionais de serviços.

2.7 Qualidade de Serviço

Muitos pesquisadores têm tentado reproduzir empiricamente a estrutura de cinco dimensões (tangibilidade, responsividade, empatia, confiabilidade e garantia) do instrumento original de qualidade de serviço de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), *SERVQUAL*. Ao desenvolver o *SERVQUAL*, os autores adotaram um procedimento geral de pesquisa qualitativa (entrevista e grupos de foco) para desenvolver a escala inicial e, então executaram pesquisas quantitativas para refinar e testar empiricamente a escala.

Essas entrevistas incluíram consumidores de concerto ou manutenção de aparelhos, operação bancária de varejo, serviço telefônico de longa distância, corretores de seguros e serviços de cartão de crédito.

Vários pesquisadores têm reivindicado por itens e/ou dimensões adicionais ao *SERVQUAL*. Por exemplo, através de uma perspectiva menos sociológica e mais operacional, Crosby (1979) define qualidade como ‘conformidade aos requisitos’ e argumenta que esses requisitos deveriam ser especificamente definidos para medir qualidade.

A partir da concepção de Crosby (1979) e da perspectiva geral de gerenciamento da qualidade total, alguns aspectos da qualidade (de serviços ou não) devem ser intuitivamente incorporados.

Tomou-se a qualidade dos serviços de distribuição física - *Physical Distribution Service Quality (PDSQ)*, como um componente do conceito mais amplo de *LSQ*. Tempo,

disponibilidade e condição de pedido são aspectos críticos da percepção do consumidos da *LSQ*; entretanto, existem também outros componentes. Alinhados a pesquisas tradicionais de qualidade de serviços em *marketing*, os serviços logísticos envolvem pessoas que geralmente recebem ordens e entregam produtos e procedimentos, por substituírem outros e por tratarem de discrepâncias. Baseando-se na literatura de qualidade de serviço, as interações que os consumidores têm com essas pessoas e processo, devem afetar suas percepções de todos os serviços logísticos.

Ao conceituar o *PDSQ*, Mentzer (2001) sintetiza 26 elementos da distribuição física e do serviço ao consumidor, relatado pela literatura logística por mais de duas décadas, para chegar a um construto tridimensional (*parsimonious*) composto por disponibilidade, tempo e qualidade. Essa estrutura foi sustentada por evidência empírica posterior, com pequenas conceituações baseadas em extensiva pesquisa qualitativa adicional. (MENTZER, 2001)

Embora a contribuição desses estudos se apoie na operacionalização avarenta (*parsimounious*) dos aspectos críticos da qualidade de serviços, outros aspectos que são tradicionalmente mencionados na literatura e deveriam fazer parte de um conceito mais amplo da *LSQ*. Especificamente, processamento de pedidos, qualidade do pessoal de contato, informação na colocação de pedidos, precisão e integralidade de pedido, incluindo precisão, condição e qualidade e os procedimentos para tratar carregamentos danificados, imprecisos ou devolvidos, devem ser incorporados.

Em resumo, foram encontrados diversos aspectos do serviço ao cliente que deveriam ser combinados a *PDSQ* para conceituar a *LSQ*. Junto com descobertas com significativas limitações situacionais para a abordagem *SERVQUAL*, ambas dentro e fora do contexto logístico (MENTZER, 2001), consideraram-se melhor comprometer-se em nova pesquisa de qualidade para complementar a literatura mencionada acima e desenvolver uma conceituação mais compreensiva da *LSQ*.

Seguindo o trabalho de Mentzer, Flint e Hult (2001) precedentes da literatura, será conduzida uma pesquisa qualitativa para desenvolver uma investigação projetada para medir a *LSQ*, partir de nove construtos:

- 1) Qualidade do contato pessoal;
- 2) Quantidade liberada de pedidos;
- 3) Qualidade de informação;
- 4) Procedimentos de colocação de pedido;
- 5) Precisão de pedido;
- 6) Condição do pedido;
- 7) Qualidade do pedido;
- 8) Tratamento de discrepâncias do pedido;
- 9) Tempo.

Evidentemente, essas nove dimensões captam aspectos anteriormente apoiados pela *PDSQ* – a saber, disponibilidade (em termos de quantidade liberada de pedidos), tempo e condição – mas também captam outros aspectos dos serviços logísticos, cobertos pela literatura e previamente discutidos (ex., qualidade do pessoal, qualidade de informação, tratamento de discrepâncias). Além disso, a integralidade dos pedidos é conceituada como três componentes distintos – isto é, precisão de pedido, condição e qualidade do pedido – uma vez que a pesquisa qualitativa sugere que eles se diferem, ainda que sejam todos levados em consideração quando um cliente avalia se os pedidos recebidos estão completos.

A qualidade do contato pessoal diz respeito à orientação ao consumidor, do pessoal de contato do prestador logístico. Especificamente, os clientes importam se o pessoal de serviço ao consumidor é entendido, se eles se identificam às suas situações e se os ajudam a resolver seus problemas (MENTZER, 2001); argumentam que na maioria das prestações de serviços, as percepções de qualidade são formadas durante a entrega do serviço. Como tal, a qualidade do contato pessoal é um aspecto importante da *interface* fornecedor-operador.

As quantidades liberadas de pedidos estão relacionadas ao conceito de disponibilidade do produto. Com base em diversos critérios, as organizações situadas na CEASA/MG podem liberar determinados tamanhos de pedido. A organização pode desafiar as solicitações dos operadores logísticos para verificar a necessidade por trás dos volumes solicitados. Os

operadores devem estar mais satisfeitos quando eles podem obter as quantidades que eles desejam.

A importância da disponibilidade de produtos tem sido há muito tempo percebido como uma componente chave para a excelência logística (MENTZER, 2001). Embora se acredite que a falta de estoques tenha impacto significativo na satisfação e lealdade do fornecedor, é difícil quantificar o impacto financeiro dessas vendas perdidas.

A qualidade de informação diz respeito à percepção do operador logístico, da informação fornecida pelo prestador que se refere aos produtos dentre os quais os operadores logísticos podem escolher (MENTZER, FLINT e HULT, 2001). Essa informação está contida nos catálogos do CEASA/MG. Se a informação está disponível e em qualidade adequada, os operadores devem ser capazes de usar essa informação para tomar decisões.

Os procedimentos de pedido se referem à dos procedimentos seguidos pelo operador logístico. A precisão do pedido se refere ao quão próximo os carregamentos correspondem aos pedidos dos clientes na chegada (MENTZER, 2001). Isso inclui em ter os itens certos no pedido, o número correto de itens, e a não substituição para itens pedidos.

A condição do pedido se refere a pontualidade e a assiduidade são necessárias na análise das alternativas de transporte, porque os produtos têm que chegar ao cliente no tempo certo e com assiduidade.

Em suma, a modalidade de transporte ideal é a que consegue ser de baixo custo, conte com infra-estrutura de apoio completa e suficiente, tenha equipamento adequados, não prejudique a qualidade do produto, não tenha perdas durante o transporte e atenda ao cliente em quantidade, pontualidade e assiduidade.

A qualidade do pedido se refere à infra-estrutura de apoio, são imprescindíveis armazéns bons e adequados e terminais de cargas e de embarque suficientes e de custo operacional baixo, incluindo todos os detalhes para atender as exigências dos produtos, tais como: temperatura e umidade do ambiente durante o transporte, choques térmicos, atritos e tempo até a entrega dos produtos para atender às exigências de cada produto.

O tratamento de discrepâncias do pedido se refere como as organizações tratam qualquer discrepância depois que os pedidos chegam. Se os operadores logísticos recebem pedidos que não sejam precisos, em baixas condições, ou em baixa qualidade, eles buscam ações corretivas por parte da organização. A maneira como as organizações lidam com essas questões contribui para a percepção do operador logístico da qualidade de seus serviços.

O tempo avalia se os pedidos chegam ao local do operador logístico quando prometido. Mais amplamente, também se refere à extensão de tempo entre a colocação o recebimento do pedido. Esse tempo de entrega pode ser afetado pelo tempo de transporte, assim como pelo tempo do contra-pedido (*back-order*), quando os produtos não estão disponíveis.

Embora Mentzer (2001), em seu artigo, oferecesse uma conceituação da logística no processo que incluísse todas as dimensões no âmbito do operador, é necessária apresentação genérica do processo, que auxiliaram no estabelecimento de uma estrutura, com a qual foi possível desenvolver o presente modelo. Especificamente, é geralmente aceito que operadores logísticos colocam pedidos, estes são processados, são embarcados e são recebidos. Os operadores têm contato com esse processo quando colocam e recebem pedidos. Quando o recebimento do pedido não é como o esperado, os operadores permanecem ligados ao processo logístico, pelo tratamento de discrepâncias. Essa estrutura geral é apresentada na **Figura 4**.

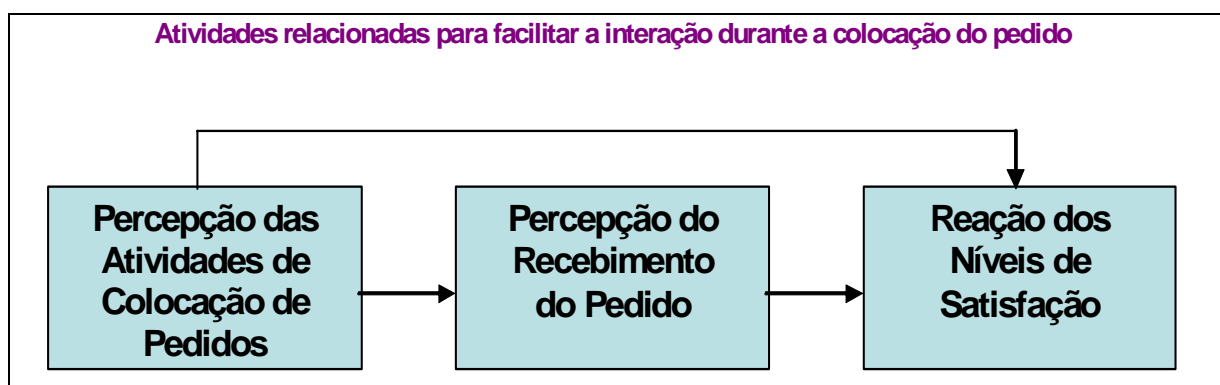


Figura 4 - Uma Estrutura Geral da *LSQ* Percebida pelo Operador Logístico.

Fonte - Traduzido de Mentzer (2001) e adaptado pela autora.

O modelo da **Figura 5** (*framework*) representa os construtos e a lógica de interligação entre os mesmos, segundo o *LSQ* adaptado, em que se introduzem novos construtos Desempenho e Satisfação em ordem teleológica (causalidade). O modelo se presta como orientador metodológico para a pesquisa empírica na verificação da existência dos construtos, nas narrativas dos entrevistados, na mensuração 180°, onde o operador, subjetivamente, avalia a rede de suprimentos na condição de comprador e distribuidor na rede.

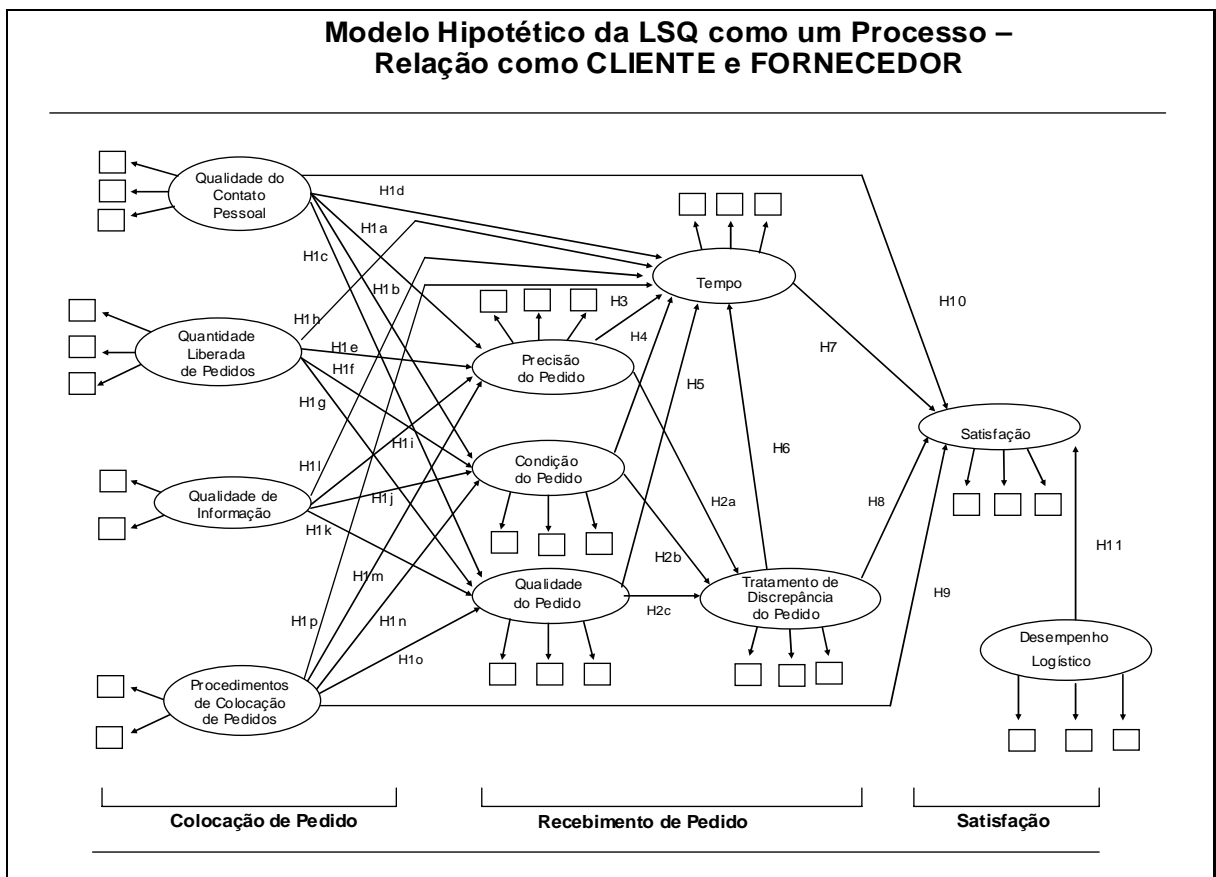


Figura 5 - Modelo Hipotético da *LSQ* como um Processo - Relação como CLIENTE e FORNECEDOR.
Fonte - Traduzido de Mentzer (2001) e adaptado pela autora.

A avaliação do desempenho dará o conhecimento esperado, a respeito do atendimento ou não dos objetivos pré-definidos pela direção da organização, assegurando que os desempenhos da estrutura logística produzam os resultados esperados, que se promova capacitação das pessoas envolvidas nos processos logísticos, que se reconheça e se recompense a contribuição pessoal dada, visando um melhor desempenho logístico e que seja mensurado os custos e os benefícios do desempenho atingido.

Reforçando esta idéia, Rodriguez (1998, *apud* SIGOLI, 2001), deixa claro que vários tipos de medidas podem ser escolhidas, mas para focar os pontos relevantes, é necessário priorizar aquilo que é mais importante para a cadeia logística, a utilidade das informações obtidas com a medição; isto é função do sistema, das tarefas e do desempenho. Segundo o mesmo autor, “[...] avaliar não é só medir; as medidas, por si mesmas, carecem de sentido”.

Quanto ao posicionamento estratégico competitivo, Merli (1998, *apud* SIGOLI, 2001), afirma que, qualquer que seja a escolha estratégica, o tempo é a dimensão fundamental e indispensável, sem a qual todas as vantagens competitivas em potencial deixam de existir ou tornam-se pontos fracos.

Stalk (1988, *apud* Di SERIO e DUARTE, 1999), considera o tempo como uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações em seus processos produtivos, na introdução e desenvolvimento de novos produtos, na distribuição e venda dos mesmos. Ele coloca o tempo como uma variável fundamental do desempenho dos negócios; isto é, assim como o custo, o tempo também é quantificável e por isto administrável.

Finalmente, a satisfação deve ser guiada pelo tempo dos pedidos recebidos e pela maneira nas quais as discrepâncias são tratadas. Espera-se precisão de pedidos, condição e qualidade de pedido, para operar através do tempo e do tratamento de discrepância do pedido para influenciar a satisfação.

Essa interação pessoal reflete tanto a qualidade do pessoal, quanto a facilidade com a qual o operador logístico pode interagir com o fornecedor. Incorporar esses aspectos da qualidade de serviços ao presente modelo de processos da *LSQ*, acrescenta uma ligação direta entre a qualidade do contato pessoal e a satisfação do operador, e outra ligação entre os procedimentos de colocação de pedidos (construto que se refere à facilidade de interação) e a satisfação. A razão pela qual a qualidade da informação e a quantidade liberada de pedidos (as duas dimensões de colocação de pedidos remanescentes) não operam diretamente na satisfação, se deve ao fato de que ambas se referem a questões, cujos efeitos devem ser adequadamente explicados pela operação, através das dimensões de recebimento de pedidos apenas.

3 OPERADOR LOGÍSTICO - CEASA/MG

As Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S/A (CEASA/MG) é uma organização de economia mista, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e foi inaugurada no dia 28 de fevereiro de 1974. São seis unidades no estado: Contagem, Barbacena, Uberlândia, Caratinga, Governador Valadares e Juiz de Fora.

A CEASA/MG atua como um *hub* logístico de compra e venda, concentrador de produtos, compreendendo uma organização cooperativa integrada, de agro-negócio. As aquisições pela rede de lojistas do CEASA/MG ocorrem a nível de atacado, e a distribuição, como atacado e varejo.

A pesquisa será feita com o entreposto em Contagem, na Grande BH, o mais diversificado do Brasil e ocupa o segundo lugar nacional em vendas de hortifrutigranjeiros. Dados Gerais do entreposto:

- Endereço: BR 040/km 688 – Bairro Guanabara – CEP: 32145-900 – Contagem/MG
- Área total: 2.286.000 m²
- Área construída: 257.537 m²
- Organizações estabelecidas: 525
- Municípios fornecedores: 1.250
- Municípios compradores: 500
- População flutuante média (pessoas / dia): 40.000

A CEASA/MG contribui de modo efetivo para a política de segurança alimentar do governo federal. O movimento anual de negócios nos seus entrepostos se aproxima do Produto Interno Bruto (PIB) de um município do porte de Uberaba, no Triângulo Mineiro, que ocupa o sétimo lugar no total das riquezas geradas em Minas Gerais.

Para cumprir sua tarefa de elo logístico entre a produção e o consumo de alimentos, a CEASA/MG conta com cerca de 480 profissionais, entre colaboradores diretos e

terceirizados; é parceira de universidades e centros de pesquisa e tecnologia, instituições públicas e privadas, e busca sistematicamente otimizar seus recursos, imprimindo mais eficiência em seus resultados.

3.1 Operador logístico

Os desafios dos operadores logísticos estão cada vez maiores. A capacidade de entender as operações que estão gerindo, as necessidades e requisitos dos clientes e atendê-los de maneira consistente, torna-se cada vez mais fundamental para a consolidação de seus negócios e fator-chave para seu sucesso. As operações logísticas estão tornando-se cada vez mais complexas e desafiadoras, por várias razões. Dentre elas destacam-se, para citar apenas algumas:

- a) a tendência de aumento de escala das operações, através da centralização e operações de consolidação (ou não), visando à obtenção de sinergia e redução de custos operacionais;
- b) o aumento constante dos requisitos de entrega, como *just in time*¹;
- c) o estabelecimento de objetivos cada vez mais agressivos para as operações, devido ao aumento da importância estratégica da logística;
- d) a necessidade, cada vez maior, de se ter soluções em uma escala global, devido ao aumento do comércio internacional.

Nesse ambiente, tornam-se imperativo o incremento da capacidade de atender requisitos, o desenvolvimento da criatividade e a flexibilidade para se adaptar a novas situações e ambientes de constantes mudanças. Para isso, no entanto, é preciso dotar a organização de uma estrutura que suporte o desenvolvimento dessas características, e os Sistemas de Gestão da Qualidade fornecem essa estrutura necessária.

¹ *Just in time* – tornou-se muito mais que uma técnica de gestão da produção, sendo considerado como uma completa filosofia a qual inclui aspectos de gestão de materiais, gestão da qualidade, organização física dos meios produtivos, engenharia de produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos. O sistema característico do *Just in Time* de "puxar" a produção a partir da procura, produzindo em cada momento somente os produtos necessários, nas quantidades necessárias e no momento necessário, ficou conhecido como o método *Kanban*. Este nome é dado aos "cartões" utilizados para autorizar a produção e a movimentação de materiais, ao longo do processo produtivo.

Disponível em: < <http://www.cev.pt/servicos/Ginformacao/jit.htm>>. Acesso em: 4 out. 2007.

Ações como planejamento da qualidade, abordagem de processos, ações corretivas e preventivas, análises críticas, medição e análise de dados, dotam o operador logístico das ferramentas e disciplinas necessárias para melhorar constantemente a eficácia e eficiência de seus processos, reduzir custos, criar sinergia sistêmica e demais benefícios, que podem conduzi-lo pelo caminho da excelência e rentabilidade, no agressivo ambiente das operações logísticas.

A administração intuitiva e por crise deve dar lugar a abordagens técnicas e metodológicas que, aliadas à formação de uma cultura de busca da excelência, leve-os a vencer os desafios que se têm posto à sua frente e obter o sucesso que as organizações no país tanto necessitam.

O campo das operações logísticas é ainda um terreno muito fértil para a implantação de programas de melhoria e de gestão da qualidade, para obtenção de resultados expressivos, já nos curtos e médios prazos; é uma área bruta ainda a ser explorada adequadamente.

Essas ferramentas e metodologias precisam agora ser adaptadas e aplicadas aos processos de operações logísticas, para gerar ganhos de confiabilidade, eficácia e eficiência. É isso que, aliado as outras grandes ações de melhoria da infra-estrutura logística e redução do custo Brasil, levarão as organizações a atingir um patamar de desempenho que as torne competitivas no mercado global, no que diz respeito aos custos de logística.

Não basta cruzar os braços e simplesmente colocar a culpa na infra-estrutura do país e no chamado custo Brasil. É preciso que as organizações e os operadores logísticos façam a lição de casa, e coloquem seus processos internos em um patamar de competitividade mundial.

Há um longo caminho a percorrer nessa direção, e a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade eficazes, é o primeiro passo. E aqueles que saírem na frente, irão obter as vantagens competitivas de sua liderança.

Existe uma série de definições para este tipo de organização, sendo que, basicamente, a diferença entre elas está na delimitação das fronteiras entre o operador logístico e um simples prestador de serviços.

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) com o intuito de evitar o uso indevido do termo, publicaram em fevereiro de 1999, um documento conceituando o operador logístico como sendo:

Fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. (ABML, 1999, p. 5)

Essa definição propõe um ambiente muito restrito para a caracterização de um operador logístico.

Sob outra perspectiva claramente mais flexível, Fleury (1999, p. 28) propõe que o operador logístico é:

Um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada.

Finalmente, a definição que foi usada como referência neste trabalho é o conceito apontado por Novaes (2001, p. 324),

[...] como a síntese de vários conceitos estudados por ele e propostos por grandes autores do meio, e que teve como objetivo consensual essa definições. Segundo este conceito, o prestador de serviço logístico tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma organização-cliente, ou somente parte dele.

O operador logístico pode ser contratado para uma função básica e, dependendo da sua flexibilidade, para compreender o mercado e as necessidades do seu cliente contratante, ampliar os seus horizontes e do seu cliente contratante, buscando trabalhar como parceiros da

com sua especialidade, agregando valor ao serviço e ao produto. O operador logístico pode ser a ponte para integrar toda a cadeia de abastecimento.

4 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

O planejamento é dinâmico, porque permite identificar e determinar estratégias para alcançar objetivos predeterminados. As informações necessárias para o planejamento devem ser qualitativas.

4.1 Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, segundo Guerrini (2002) e Hoppen *et al.* (1996); a pesquisa qualitativa, cuja abordagem é a utilizada neste estudo, é por natureza descritiva e considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito da pesquisa. Neste tipo de referencial teórico, que são as dificuldades dos fatores determinantes ‘satisfação’, ‘desempenho’ e ‘qualidade de segmentos’ em operadores logísticos, no qual o fenômeno ou objeto de análise é o interesse da pesquisa, os métodos qualitativos são mais indicados, pois segundo Patton (1990), tais métodos de pesquisa permitem ao pesquisador o estudo detalhado de determinadas questões em profundidade.

Algumas características referentes à pesquisa qualitativa, segundo Hoppen *et al.* (1996, p. 89), são:

- a) não requerem o uso de técnicas métodos estatísticos para análise de dados;
- b) o ambiente natural é a fonte direta de coleta de dados;
- c) o pesquisador é o instrumento chave;
- d) a pesquisa é descritiva;
- e) os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente;
- f) o processo e seu significado são os focos principais desta abordagem;
- g) os fatos são observados pelo pesquisador como se fosse alguém interno à organização;
- h) a pesquisa observa os fatos ao longo do tempo buscando assim uma profunda compreensão do contexto da análise;
- i) utiliza mais de uma fonte de dados.

Ainda que bem enquadrada nas pretensões deste trabalho, existem alguns problemas relacionados a este referencial de pesquisa que necessitam ser conhecidos, para que uma maior atenção seja dada durante a execução do estudo. Segundo Martins (1999, *apud*

BARRETO, 2003, p. 60), os principais problemas relacionados ao referencial qualitativo são:

- a) **acesso à informação:** o fornecimento de informações, conseguidas através de pessoas como fonte de dados, pode representar um problema se estas se recusarem a cooperar;
- b) **interpretação:** é de fundamental importância que as opiniões das pessoas sejam expostas pelo pesquisador da maneira mais imparcial possível;
- c) **análise dos dados:** não existem muitas regras associadas a este referencial quando se analisam os dados.

4.2 Metodologia de Pesquisa

De acordo com Dane (1990), pesquisa é um processo crítico para questionar e tentar responder questões sobre o mundo, sendo usada para ordenar as várias teorias e explicações que já existem, como também apontar quais as teorias e explicações mais úteis. Ainda segundo este autor, a pesquisa tem como objetivo principal e último, a formulação de questões e encontrar respostas para estas questões.

As questões e respostas referentes a um determinado assunto podem ser muitas, de modo que a delimitação do escopo da pesquisa tem de ser feita, para se evitar erros de análise. Uma maneira de fazer isto é escolher a metodologia de pesquisa mais adequada, que possa prover o pesquisador com uma estratégia, permitindo entender quais questões são pertinentes e que tipo de respostas devam ser buscadas.

A pesquisa de campo desse estudo utilizará como delineamento de pesquisa, o estudo de caso; segundo Gil (1999), se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Tal tarefa é praticamente impossível, mediante os outros tipos de delineamentos considerados e terá, de acordo com Dane (1990), um objetivo descritivo, pois envolve o exame de um fenômeno para defini-lo de maneira mais completa, ou para diferenciá-lo de outros fenômenos. No caso desta pesquisa, as dificuldades de implementação e sustentação de um programa para os operadores logísticos, em função dos fatores críticos de sucesso levantados a partir da literatura.

Ainda com relação ao tipo de delineamento de pesquisa escolhido, conforme Yin (2001) um estudo de caso, do ponto de vista técnico, objetivo desta dissertação, tem a seguinte definição:

Estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (YIN, 2001, p. 32)

Esta estratégia de pesquisa tenta responder questões do tipo “como” ou “por que”, referentes a um conjunto de acontecimentos atuais, sobre os quais o pesquisador não possui ou possui pouco controle (YIN, 2001).

O tipo de estudo de caso aqui utilizado é o **Estudo de casos múltiplos**, tomando os roteiros de entrevistas e unidades de análise. Conforme Yin (2001), mais de um caso e apenas uma unidade de análise, do tipo Exploratório, explica a correlação causa-efeito e apresenta as ligações entre os objetos de estudo (GIL, 1999; YIN, 2001; GUERRINI, 2002). Estudos de casos múltiplos geram resultados considerados mais convincentes, tornando assim o estudo mais robusto.

Segundo Yin (2001), para a utilização efetiva e eficaz da estratégia de estudo de caso, é fundamental para o desenvolvimento de um arcabouço teórico, seja ele uma teoria a ser comprovada, ou uma teoria concorrente a ser contrastada a uma outra que já exista. No caso deste trabalho, evidenciam-se os fatores determinantes de satisfação, desempenho e qualidade dos operadores logísticos.

Este estudo não busca uma generalização de resultados, uma vez que cada unidade de análise, ou seja, cada organização estudada possui realidades e necessidades diferentes. No entanto, alguns padrões comuns podem ser detectados, quando se tratam de uma nova e complexa tecnologia como é a logística, utilizada para prover tanto melhorias de processos, quanto para melhoria de toda a organização.

4.3 Instrumento de Coleta de dados

“A pesquisa é um conjunto de ações propostas para se encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos”, segundo Silva e Menezes (2000, p. 20). Estas autoras definem a necessidade de se classificar as pesquisas para facilitar a sua identificação e planejamento. Sendo assim, seguem descritas as características da pesquisa realizada.

Segundo Cervo & Bervian (1996, p. 49),

[...] a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

Corroborando a idéia, a formulação de Vieira (2002) e Malhotra (2001) concordam com tal assertiva, destacando que a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos, sem nela interferir para modificá-la.

O instrumento de coleta de dados a ser utilizado será entrevista semi-estruturada. As perguntas foram formuladas com base nos 9 construtos em qualidade de serviços logísticos, propostos pelos autores Mentzer, Flint & Tomas (2001); o operador logístico sediado no CEASA/MG, atuante no mesmo setor na situação de cliente e de fornecedor, oferece a possibilidade de aplicação, tanto no comportamento, nas fases de compra e venda, para proposições dos padrões de referências de cada indicador.

A população a ser pesquisada, também denominada universo da pesquisa, é definida por Marconi & Lakatos (1996) e Levin (1985) como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. O número foi estimado, baseando-se em cinco respondentes por parâmetro do modelo com operadores logísticos, atuantes em diferentes cadeias de suprimentos no CEASA/MG, será como universo da pesquisa.

Quanto à aplicação das entrevistas, elas foram feitas pela pesquisadora de forma espontânea, onde o respondente pôde apresentar suas próprias proposições e, quando necessário, auxiliado, para que o respondente se aproxime do papel de um “informante”.

A observação direta teve sua importância como fonte substancial de informações para a pesquisa, uma vez que incorporado ao estudo, através da percepção do observador (pesquisador), contribuiu na diminuição ou não das dúvidas inerentes ao processo e no tratamento dessas informações, sem a interferência ou de alguma mudança dos dados. As informações questionadas, porém não-esclarecidas, com precisão, não foram alteradas, assim como também as conclusões por parte da pesquisadora, com exceção para os casos onde se percebeu falha de comunicação com necessidade de acerto de dados.

O roteiro da entrevista se baseou no modelo teórico Mentzer (2001) está apresentado no **Apêndice A**.

5 COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas diretas, mediante roteiro de perguntas abertas, apresentado no **Apêndice A**. As respostas obtidas das perguntas sobre os nove construtos, foram aplicadas aos operadores logísticos que administram.

A **Figura 6** ilustra uma limitação da pesquisa a partir do sistema de avaliação em que o operador atua como um *hub* (humano), se ocupando dos processos de aquisição e de distribuição. Ele atua como um espelho, avaliando a qualidade do sistema de suprimento, onde atua como ator pivotante, compatibilizando a sustentabilidade, rentabilidade e qualidade da rede. Nesse esquema, o operador desempenha o duplo papel de, ora comprador, ora vendedor. Ao entrevistar o operador, nesses dois papéis, com seus antagonismos comportamentais, busca-se também, identificar dissonâncias. Se em dado momento, ele embate na barganha com fornecedores, em outro momento, ou com simultaneidade, encontra-se faceado aos desafios da barganha dos clientes. Na lógica dos resultados de comprar com vantagens e vender com margens, implica em operar com pressões entre dois sistemas sinergicamente contrários a obtenção de suas margens.

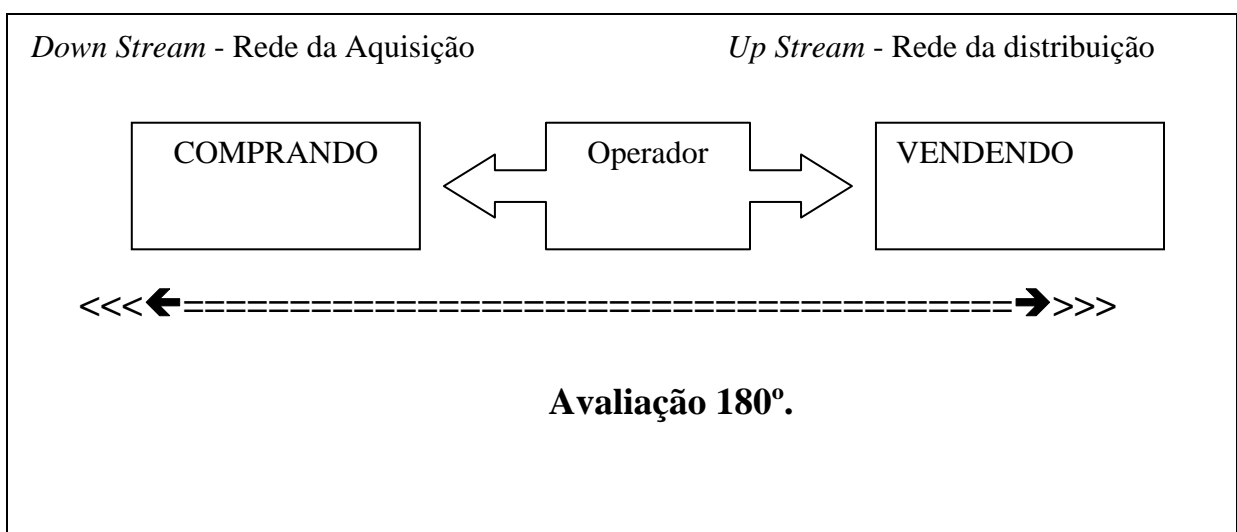


Figura 6 - Esquema para representar a avaliação 180°.

Fonte - Elaborado pela autora.

No presente estudo, avaliou-se os nove construtos de forma, por meio de entrevistas, adotando-se o roteiro de entrevistas do modelo *LSQ* que avalia a qualidade, apresenta os construtos em relação “causal” ou antecedentes causais dos construtos ‘Satisfação’ e ‘Desempenho’.

Para a avaliação, tomou-se uma amostra de conveniência de organizações na CEASA/MG. Estas organizações agro-alimentar são representadas das mais diferentes formas em todo o território mineiro, considerando as particularidades de cada região do estado, suas características de solo, água, altitude, umidade, temperatura e estrutura disponível.

Desta forma, a busca e a adaptação dando origem a um modelo que englobasse todas as principais atividades (ou processos) logísticos das organizações.

O estudo constata que as percepções dos consumidores de seus fornecedores de *LSQ* começam a serem formadas assim que esses consumidores tentam colocar pedido, e que suas percepções se desenvolvem até que cliente receba pedidos completos e precisos, em boas condições, e com todas as discrepâncias contornadas. A visão de processo permite que os responsáveis percebam os inter-relacionamentos ao longo dos componentes da *LSQ*.

Dessa forma, propõe-se que os operadores façam suas próprias avaliações do peso relativo que seus segmentos de clientes e fornecedores estabelecem em cada um dos construtos desenvolvidos pelo presente estudo.

5.1 Características dos participantes do estudo

Normalmente aqui se incluem os grandes operadores logísticos, que administram o processo logístico de grandes organizações no CEASA/MG ao mesmo tempo em que oferecem serviços físicos com alto grau de customização. (**Quadro 1**)

Quadro 1 – Características dos Operadores Logísticos

Operadores Logísticos (oferece múltiplas atividades de forma integrada)	Formação	Idade	Sexo	Experiência Profissional CEASA/MG
Organização Alfa	2º grau completo	40	M	1 ano
Organização Beta	1º grau incompleto	43	M	1 ano
Organização Gama	2º grau incompleto	56	M	1 ano
Organização Delta	2º grau completo	47	M	1 ano
Organização Zeta	1º grau completo	61	M	1 ano

Fonte - Elaborado pela autora.

5.2 Identificação e análise dos construtos – Na condição de COMPRANDO

Um sistema para ser eficiente deve ter um número razoável de indicadores, sendo que esses devem refletir da forma mais objetiva possível, as expectativas da organização na aplicação desse modelo. Ou seja, com base na definição por parte dos gestores das prioridades de melhoria dos processos logísticos – maior flexibilidade, menor tempo, maior atuação de mercado, redução de custos operacionais, diminuição de níveis de estoque etc. –, devem ser definidos os indicadores, sempre considerando a racionalização do sistema para melhor operacionalização do mesmo.

5.2.1 Narrativas para discussão do construto Qualidade do Contato Pessoal – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Qualidade do Contato Pessoal – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado demonstra a satisfação com os fornecedores no quesito qualidade. A demanda é atendida através de telefone ou através da ‘porta’, por produtores específicos da região. Os problemas de demanda são eficazmente resolvidos pelos fornecedores designados no processo da compra. O conhecimento e a experiência dos fornecedores

são satisfatórios, tanto em relação à região determinada para a compra, como dos produtores.

b) Organização Beta

Construto Qualidade do Contato Pessoal – Na condição de COMPRANDO

O gestor tem uma boa relação com os fornecedores. O contato é por meio de telefone ou pela ‘porta’ dos produtores específicos da região. O conhecimento é insatisfatório e a experiência dos fornecedores é satisfatória, tanto em relação à região determinada para a compra, como dos produtores.

c) Organização Gama

Construto Qualidade do Contato Pessoal – Na condição de COMPRANDO

A organização possui Central de Distribuição (CD), um galpão onde se solicita um *pool* de pedidos, dispara os pedidos aos fornecedores ou pela porta dos produtores específicos da região. Os problemas de demanda são eficazmente resolvidos pelos fornecedores designados no processo da compra. O conhecimento e a experiência dos fornecedores são satisfatórios, tanto em relação à região determinada para a compra, como dos produtores.

d) Organização Delta

Construto Qualidade do Contato Pessoal – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado relata que sua organização possui fornecedores fieis e experientes. Os problemas de entrega ‘demandam’ produtos e são atendidos em tempo hábil, por telefone ou pela porta dos produtores específicos da região.

e) Organização Zeta

Construto Qualidade do Contato Pessoal – Na condição de COMPRANDO

A organização possui diversos fornecedores; o entrevistado relata que sua agenda possui mais de 100 fornecedores, o contato é diretamente “porta” e a demanda solicitada é eficazmente resolvida pelos fornecedores designados no processo da compra.

Quadro 2 - Síntese do construto Qualidade do Contato Pessoal para as organizações – Na condição de COMPRANDO

Elementos da narrativa favoráveis	Significado
Atendimento eficaz	O atendimento é dos fornecedores apreenda qualidade
Demanda atendida prontamente	As demandas são atendidas
Fornecedores fiéis	Os fornecedores são leais
Contato direto à porta	Conhecimento e relacionamento com os componentes da rede são fundamentais

Elementos da narrativa desfavoráveis	Significado
Usa muito o telefone para resolver problemas	Baixa organização e conhecimento das informações
Produtores específicos da região	Delimitação da compra

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações possuem fornecedores conhecidos e experientes que se esforçam para resolver eficazmente os problemas de sua demanda no ato da compra.

5.2.2 Narrativas para discussão do construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do pedido – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado relata que as quantidades requisitadas pelos clientes são atendidas plenamente, entre 2 a 3 dias. Há flexibilidade de alteração nas quantidades dos pedidos, dependendo do tempo da informação. Os prazos de entrega são estabelecidos e cumpridos. Os fornecedores são educados na flexibilização de alterações nos tipos de itens dos pedidos.

b) Organização Beta

Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor demonstra o controle em relação ao processo da compra,

“[...] é uma luta para efetuar dependendo das características dos produtos, exemplo os "in natura", pois temos que avaliar o tempo, maturação, vários processos e fatores. Não há muita flexibilidade de alteração nas quantidades e prazos de entregas pelos fornecedores.” (sic)

c) Organização Gama

Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado relata:

“Não há dificuldades para atendimento dos pedidos devido a limites de quantidades solicitadas, os ciclos dos pedidos aos fornecedores têm um estoque padrão, tendo o CD um estoque maior, ciclo completo, abastece vende e repassa, distribuindo de acordo com o estoque disparando o pedido para os fornecedores - ciclo completo abastecendo. As quantidades dos produtos - mercearia mix 20.000 itens nível bastante amplo entregando pelo CD, segmento do mercado, mix bastante amplo (desde verduras a eletrônicos).”(sic)

d) Organização Delta

Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado demonstra que não há dificuldades para atendimento dos pedidos.

“[...] a descrição dos produtos é por equipamentos equipados. Há flexibilidade de alterações de quantidades e prazos dos pedidos.” (sic)

e) Organização Zeta

Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata:

“Se houver dificuldades para atendimento, o compromisso de vendas passando a negociação para entender os grandes supermercados, se não chegar, tendo que comprar na praça, descontando do fornecedor que não repassou, não sendo o problema meu, descontando do fornecedor, buscando no concorrente, não conseguindo atender, não tem "papel" formalização, apenas palavras do decurso do contato por telefone, simplesmente passaria a

“não comprar deste fornecedor. Controle pelas cargas, o estoque não mistura com as cargas, tendo alterações nos itens dos pedidos os fornecedores são flexíveis a atender as alterações.” (sic)

Quadro 3 - Síntese do construto Quantidades / Prazo / *Mix* Atendidos do pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Quantidades atendidas	Fornecedores receptíveis e ágeis
Flexibilidade tratamento da compra	Negociação processos
Prazo e <i>mix</i> de produtos	Padrões do mercado

Elementos desfavoráveis na narrativa	Significado
Dificuldades no pedido	Forma de solicitações
Limites de quantidades do pedido	Demanda dos produtos / serviços
Alterações dos pedidos demandados	Precário nos procedimentos trocas

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações são atendidas plenamente nas quantidades totais requisitadas aos fornecedores. Os fornecedores são educados no tratamento da compra e flexíveis nas alterações de quantidades de itens de pedidos, prazos de entrega e nos tipos de itens dos pedidos. A ampliação de *mix*, maior em 2006 que nos anos anteriores, quando crescia menos que 5%, ocorreu principalmente nos alimentos e produtos de higiene e limpeza. Para os fornecedores, o fato das indústrias estarem lançando mais produtos é vantajoso. Uma maior oferta, com mais fábricas no mercado, permite ao varejo obter uma margem maior de descontos da indústria.

5.2.3 Narrativa para discussão do construto Qualidade de Informação – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Qualidade de Informação – Na condição de COMPRANDO

A organização não possui catálogos explicativos.

“Não há sistema de informações para atender os clientes. Contato pelo telefone, comprando na praça, girando os produtos, colhendo informações, de acordo com as cotações dos preços no mercado.” (sic)

b) Organização Beta

Construto Qualidade de Informação – Na condição de COMPRANDO

O gestor admite a falta de sistema de informações e catálogos explicativos para atender os clientes em tempo hábil.

“Há planejamento de sistemáticas, os dados constam na agenda, aguardando a chegada, comunicação do pedido, sendo o telefone o meio de comunicação.” (sic)

c) Organização Gama

Construto Qualidade de Informação – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata:

“Possuímos catálogos explicativos e sistema de informação, CD mix flexível, depende do cliente - público alvo, fidelização. Determina seu público pela variedade de seus produtos, em média 500 produtos.” (sic)

d) Organização Delta

Construto Qualidade de Informação – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado está satisfeito com seus catálogos explicativos e com seu sistema de informação. Há eficácia no atendimento aos clientes. Os clientes são pré-definidos de acordo com o cadastro dos clientes – perfil.

e) Organização Zeta

Construto Qualidade de Informação – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado demonstra insatisfação na informação ao cliente. Não há catálogos explicativos.

“Através do Agenciador de negócio - atravessador dos produtos para repassar através do conhecimento, especificando a mercadoria para melhor atende-lo.” (sic)

Quadro 4 - Síntese do construto Qualidade de Informação para as organizações – Na condição de COMPRANDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Material fornecido pelo fornecedor	Entendimento das especificações
Qualidade da informação	Quantidade e determinação produto

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Catálogos explicativos	Os fornecedores não possuem
Sistema de informação	Precário e muitas das vezes inexistente

Fonte - Elaborado pela autora.

Os entrevistados demonstram insatisfação em relação ao contato com os fornecedores, por não possuir catálogos explicativos (lista de produtos) e sistema de informação. As decisões devem ser efetuadas por telefone ou pela percepção e confiabilidade da informação dos fornecedores.

5.2.4 Narrativa para a discussão do construto Procedimentos de Pedido – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado relata:

“Não a eficiência dos procedimentos na elaboração dos pedidos dos clientes, pois o pessoal da logística é da própria organização, funcionando pelo telefone celular - 24 horas, acabando com o fornecedor de porta. Prática do comércio, mercadoria esta barata porque tem muito, esta cara porque tem pouco, portanto o preço menor, oferta maior - Lei da Oferta e Procura. Não a facilidade para fazer um pedido, pois não a requisição de vendas. Redes são duas, enviando para outros estados, buscando em outras regiões para conseguir atender os clientes.” (sic)

b) Organização Beta

Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor comenta sobre a deficiência no ato na negociação com o fornecedor.

“Linguagem própria, as qualidades dos produtos são subjetivas, do que a pessoa esta falando em outro lado, de acordo com sua visão, entendendo o outro de forma de parâmetro, mas a um esforço. Não é possível determinar as quantidades que irão retornar forma de processo, faltam de comunicação, informação, acerto na decisão e a falha na receptividade. Não a facilidade para fazer um pedido, procedimentos não são burocráticos, de checagem, os produtos serão emitidos de acordo com as normas específicas.” (sic)

c) Organização Gama

Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado demonstra que há uma eficiência dos procedimentos na elaboração dos pedidos, pela forma de CD, ferramenta automatizada gerando um pedido e juntando o pedido de toda a rede. Há facilidade para fazer um pedido. Há requisição de vendas - automatizado.

d) Organização Delta

Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata:

“A uma eficiência dos procedimentos na elaboração dos pedidos, através visitas aos clientes. A facilidade para fazer um pedido, através dos sites. Há requisição de vendas – automatizadas.” (sic)

e) Organização Zeta

Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado diz:

“Não a eficiência dos procedimentos na elaboração dos pedidos dos clientes, relacionamento verbal - telefone, mercado impessoal. Não a facilidade para fazer um pedido, pois tem que haver um jogo de cintura, mercado rápido, ágil exigindo formas não burocráticas, sendo bem comercial. Não funciona de forma padronizada, tendo uma atenção especial, presenciando o lado externo - pessoal, estando presente.” (sic)

Quadro 5 - Síntese do construto Procedimentos de Pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Elaboração dos pedidos	Procedimento adequado
Facilidade elaboração do pedido	Costume e eficácia
Eficiência dos fornecedores	Conhecimento dos procedimentos da rede

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Requisição dos pedidos	Inexistência de formulários
Sistema de procedimentos	Baixa organização processo
Formalização dos prazos	Inadequada e não há determinação dos prazos

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações não possuem eficiência dos procedimentos de elaboração, pois não há facilidade para fazer um pedido / requisição. Os fornecedores possuem contato com a organização pela oferta de itens pedidos por telefone, na maioria das vezes não tem contato pessoal.

5.2.5 Narrativas para a discussão do construto Precisão do Pedido – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Precisão do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata que a organização possui precisão na entrega de quantidades corretas, igual as que constam no pedido de vendas. Os produtos imperfeitos são distribuídos de alguma forma, dependendo dos clientes. Mercadorias perecíveis - não a devolução / troca.

b) Organização Beta**Construto Precisão do Pedido – Na condição de COMPRANDO**

O entrevistado diz:

“Os produtos imperfeitos são prontamente substituídos para os clientes. Mercadorias “in natura” são substituídas de acordo com cada cliente - prioridades.” (sic)

c) Organização Gama**Construto Precisão do Pedido – Na condição de COMPRANDO**

O gestor demonstra satisfação com sua organização no que diz respeito a precisão na entrega de quantidades corretas, iguais as que constam no pedido de vendas. Faz uma triagem dos produtos, o pedido já vem conferido no CD, armazenando e emitindo uma nota de débito para o CD. Recorrer aos problemas, *pool* de recepção, tem uma equipe que vai qualificar os prazos e as normas e procedimentos dos produtos–litígio, o problema que o produto possuía cobrando do fornecedor.

d) Organização Delta**Construto Precisão do Pedido – Na condição de COMPRANDO**

O gestor demonstra que há precisão na entrega de quantidades corretas, iguais as que constam no pedido de vendas. A organização possui uma equipe capaz de qualificar os prazos e normas, no decurso da ordem de chegada das mercadorias.

e) Organização Zeta

Construto Precisão do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata uma precisão na entrega de quantidades corretas, igual as que constam no pedido de vendas.

“Os produtos imperfeitos são distribuídos de alguma forma, dependendo dos clientes. Mercadorias perecíveis - não a devolução / troca.” (sic)

Quadro 6 - Síntese do construto Precisão do Pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Entrega dos itens	Precisas
Precisão dos Fornecedores	Confiáveis

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Quantidades solicitadas	Delimitação da compra
Trocas ou substituições dos produtos	Conhecimento da rede inadequado para adaptar as falhas.

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações possuem alta precisão dos fornecedores na entrega dos itens solicitados. Os prazos de entrega acordados são cumpridos e freqüentemente não exigem trocas ou substituições.

5.2.6 Narrativas para a discussão do construto Condições do Pedido – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Condições do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado relata que as condições dos pedidos são satisfatórias.

“A troca se dá dependendo dos tipos dos clientes para você fornecer o tipo de produto e o preço será de acordo, preferência melhores clientes - fidelização. Amostragem das cargas dos produtos, acreditarem no que o fornecedor fala, e o fornecedor deverão proceder de forma fiel. Não há possibilidade da entrega dos produtos com perfeita qualidade pelos fornecedores.” (sic)

b) Organização Beta

Construto Condições do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor qualifica os clientes no que diz respeito à preferência de produtos.

“Depende dos tipos dos clientes para você fornecer o tipo de produto e o preço será de acordo, preferência melhores clientes - fidelização. O pessoal da recepção, processo de checagem, fora da normalidade, o pedido fica esperando a resposta do fornecedor, sendo o telefone o meio de comunicação. Não há possibilidade da entrega dos produtos com perfeita qualidade pelos fornecedores.” (sic)

c) Organização Gama

Construto Condições do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata:

“Determinando a falha filtrando os pedidos através do CD armazena e já qualifica e passa pelo processo, nota fiscal de entrega. Pool de recepção tem uma equipe que vai qualificar os prazos e as normas e procedimentos dos produtos litígio - cobrando do fornecedor. Há possibilidade da entrega dos produtos com perfeita qualidade pelos fornecedores.” (sic)

d) Organização Delta

Construto Condições do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado demonstra que sua equipe qualifica os procedimentos dos prazos e as normas. Os fornecedores entregam, na maioria das vezes, os produtos solicitados em perfeita qualidade e no tempo requisitado.

e) Organização Zeta

Construto Condições do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado relata que depende dos tipos de clientes para fornecer o tipo de produto e o preço será de acordo; preferência por melhores clientes - fidelização.

“Amostragem das cargas dos produtos, acreditarem no que o fornecedor fala, e o fornecedor deverão proceder de forma fiel. Não há possibilidade da entrega dos produtos com perfeita qualidade pelos fornecedores.” (sic)

Quadro 7 - Síntese do construto Condições do Pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Recebimento do pedido	Receptíveis
Substituição dos produtos	Imediato

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Acordo dos prazos estipulados	Falhos na comunicação
Condicionamento dos produtos	Relacionados ao transporte e ao conhecimento dos produtos

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações possuem fornecedores receptíveis para reclamações de problemas com os itens com defeitos / danos / imperfeições. A maior dificuldade é na capacidade dos fornecedores entregarem produtos sem danos no transporte; portanto, há possibilidade da entrega de produtos danificados.

5.2.7 Narrativas para a discussão do construto Qualidade do Pedido – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Qualidade do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata que a qualidade é sempre exigida. Os itens dos pedidos elaborados pelos clientes são especificados corretamente e há preocupação com o entendimento das especificações dos produtos.

b) Organização Beta

Construto Qualidade do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado demonstra preocupação com a qualidade exigida pelo cliente, mas admite que muitas das vezes a carga solicitada não está em boa qualidade e o repasse tem que ser imediato.

c) Organização Gama

Construto Qualidade do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado relata que sua organização tem um elevado entendimento das especificações dos produtos e da elaboração dos pedidos.

d) Organização Delta

Construto Qualidade do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata:

“Qualidade é sempre exigida. Os itens dos pedidos elaborados pelos clientes são especificados corretamente e possuímos um elevado entendimento das especificações dos produtos”. (sic)

e) Organização Zeta

Construto Qualidade do Pedido – Na condição de COMPRANDO

O gestor demonstra que seus clientes exigem qualidade, mas sua organização não está adequada, no que diz respeito à estocagem dos produtos.

“Os itens dos pedidos elaborados pelos clientes são especificados na medida do possível e tentamos identificar antes de repassar ao cliente. Elevado o entendimento das especificações dos produtos.” (sic)

Quadro 8 - Síntese do construto Qualidade do Pedido para as organizações – Na condição de COMPRANDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Especificação dos pedidos	Conforme as solicitações
Atendimento das especificações	Conhecimento da Rede

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Formalização do pedido	Falho e inadequado para atender os prazos
Técnicas dos procedimentos	Falta de sistema de informatização e parâmetro de procedimentos

Fonte - Elaborado pela autora.

Os fornecedores estão em conformidade com as especificações do produto e com as necessidades da organização. Visto que o atendimento das especificações técnicas dos

produtos entregue é tratado na condição do pedido, indica os níveis de danos daqueles itens devido ao tratamento; a qualidade do pedido se refere à manufatura dos produtos.

5.2.8 Narrativas para a discussão do construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado está satisfeito com as correções dos problemas.

“Os procedimentos dos fornecedores para correção de problemas de qualidade e quantidades e erros são eficientes.” (sic)

b) Organização Beta

Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de COMPRANDO

O gestor demonstra satisfação em relação ao processo de comunicação dos problemas de sua organização em relação aos fornecedores.

c) Organização Gama

Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de COMPRANDO

O gestor qualifica as suas ações e de sua organização como satisfatórias para resolver problemas de qualidade e quantidade de produtos de seus fornecedores.

d) Organização Delta**Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de COMPRANDO**

A organização possui um processo eficiente de comunicação dos problemas em relação aos fornecedores.

e) Organização Zeta**Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de COMPRANDO**

O gestor relata que sua organização possui fornecedores capazes de corrigir os problemas de qualidade e quantidades da demanda solicitada.

Quadro 9 - Síntese do construto tratamento de problemas e reclamações – Na condição de COMPRANDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Correção dos problemas	Ações corretivas pela organização
Qualificação das ações	Percepções dos fornecedores em relação a rede

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Comunicação dos danos do produto	Falha e inadequada para atender em tempo hábil
Precisão das condições dos produtos	Percepção da organização da qualidade dos serviços

Fonte - Elaborado pela autora.

Os fornecedores recebem pedidos que não sejam precisos, em baixas condições, ou em baixa qualidade; eles buscam ações corretivas por parte da organização. A maneira como o fornecedor lida com essas questões, contribui para a percepção da organização na qualidade de seus serviços.

5.2.9 Narrativas para a discussão do construto Tempo – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Tempo – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado relata:

“O prazo entre o pedido e a entrega aos clientes é variável, a rotatividade é constante.” (sic)

b) Organização Beta

O gestor define o construto tempo.

“O prazo da negociação saiu da porteira da fazenda ficamos responsáveis, quando intermediários, mudasse de figura, entrega é uma corrida contra o tempo, 24 horas o transportador não pode demorar a não haver problemas nas cargas, o pessoal funciona desta forma de agilidade de descarregamento. Logística poderia ser muito melhor, na soma do conjunto nos atendem os componentes em 50% do atendimento.” (sic)

c) Organização Gama

O entrevistado define o tempo como hábil.

“Tempo entrega em nível de excelência, estoque de segurança, padrão - um pool de venda a como substituir o que vendeu o pedido e solicitado automático.” (sic)

d) Organização Delta

O gestor tem uma preocupação em manter contato com os fornecedores de carga, avisando os trechos perigosos e gerenciando todo o processo, desde a saída a chegada do produto demandado.

e) Organização Zeta

O entrevistado define que o seu tempo é inadequado, pois o fornecedor deixa a desejar no repasse do contato em tempo hábil.

“Os serviços logísticos não são adequados, pois a problemas graves: o transporte engana no armazenamento das cargas, descontando dos fornecedores.” (sic)

Quadro 10 - Síntese do Tempo para as organizações

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Alta periodicidade	Capacidade de resposta dos fornecedores
Frequências das entregas	Ciclo de compras / fabricação

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Precisão dos pedidos	Prazos estipulados pelos fornecedores
Pendências dos pedidos	Comunicação da rede

Fonte - Elaborado pela autora.

O tempo mede a capacidade de resposta dos fornecedores em atender às demandas das organizações. O tempo de ciclo de compras / fabricação, o tempo de resposta da cadeia de suprimento e o cumprimento do plano de produção, são exemplos dessas medidas. As organizações são atendidas pelos fornecedores com alta periodicidade / frequência de suas entregas no prazo entre o pedido.

5.2.10 Narrativas para a discussão do construto Satisfação – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Satisfação – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata:

“Há uma boa impressão em relação aos fornecedores quanto a logística de entrega. Há satisfação com os serviços logísticos.” (sic)

b) Organização Beta

Construto Satisfação – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado que tem uma boa impressão em relação aos fornecedores quanto à logística de entrega.

“Não há satisfação com os serviços logísticos em relação aos fornecedores da "ponta", pois o mercado exige informação adequada na troca e na satisfação cotidiana.” (sic)

c) Organização Gama

Construto Satisfação – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado tem uma boa relação quanto à logística de entrega pelos seus fornecedores, pois são receptíveis e imediatos.

d) Organização Delta

Construto Satisfação – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata sua satisfação com serviços logísticos de seus fornecedores. Há uma boa impressão em relação aos fornecedores, quanto à logística de entrega.

e) Organização Zeta

Construto Satisfação – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado relata:

“Os meus fornecedores são escolhidos a dedo no mercado. Caso não esteja satisfeito faço a troca imediatamente, pois preciso confiar nos meus fornecedores para o meu cliente confiar em mim, não posso errar em grandes quantidades.” (sic)

Quadro 11 - Síntese do construto Satisfação para as organizações – Na condição de COMPRANDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Impressão geral dos fornecedores	Logística de entrega dos itens
Satisfação	Percepção geral da rede

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Gerenciamento da entrega	Falta do sistema de comunicação
Percepções dos fornecedores	Gerenciamento dos procedimentos da cadeia do agronegócio

Fonte - Elaborado pela autora.

Há satisfação geral sobre os fornecedores quanto à logística de entrega. Dessa forma, o processo pelo qual as percepções dos componentes dos serviços logísticos afetam uns aos outros, e eventualmente a satisfação, são perdidos. Essa omissão é surpreendente, considerando-se a atenção geral dada às operações logísticas com um conjunto de processos dentro do gerenciamento da cadeia do agro-negócio.

5.2.11 Narrativas para a discussão do construto Desempenho – Na condição de COMPRANDO

a) Organização Alfa

Construto Desempenho – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado demonstra que há um alto desempenho logístico total dos seus fornecedores.

“Os serviços logísticos prestados pelos meus fornecedores são flexíveis. As entregas nem sempre são feitas dentro do prazo estipulado. Com isso podemos determinar que os custos logísticos dos meus fornecedores dependem do mercado, ou seja, a sazonal idade dos produtos.” (sic)

b) Organização Beta

Construto Desempenho – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata flexibilidade nos serviços logísticos pelos seus fornecedores.

“As entregas são feitas dentro do prazo estipulado nas safras. Os custos logísticos dos meus fornecedores dependem da forma de negociação, na porteira ou direto “telefone” no fechamento das cargas.” (sic)

c) Organização Gama

Construto Desempenho – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado demonstra satisfação com o desempenho logístico total dos seus fornecedores.

As entregas são feitas dentro do prazo estipulado nas safras.

“Os custos logísticos onde você consegue mexer para reduzir os preços, pesquisar preço todos fazem tendo uma margem, o que você pode reduzir é através da logística - pede um curso maior do que o fornecedor possa entregar.” (sic)

d) Organização Delta

Construto Desempenho – Na condição de COMPRANDO

O entrevistado demonstra satisfação quanto aos custos logísticos e com o alto desempenho dos seus fornecedores, determinado pela sua forma de negociação.

e) Organização Zeta

Construto Desempenho – Na condição de COMPRANDO

O gestor relata:

“É alto o desempenho logístico total dos meus fornecedores. Os serviços logísticos prestados pelos meus fornecedores são flexíveis. As entregas são feitas dentro do prazo estipulado nas safras. Os custos logísticos dos meus fornecedores dependem da forma de negociação, na porteira ou direto ‘telefone’ no fechamento das cargas.” (sic)

Quadro 12 - Síntese do desempenho para as organizações – Na condição de COMPRANDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Alto desempenho dos fornecedores	Logística de entrega
Flexíveis	Operações e controle das gerências

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Compartilhamento do conhecimento	Discrepâncias das entregas
Atribuição de tarefas	Procedimentos e controle da distribuição das tarefas

Fonte - Elaborado pela autora.

A avaliação do desempenho logístico é um destes mecanismos, utilizados também para a retro-alimentação e para o aperfeiçoamento, tanto das operações, quanto do planejamento, e para controle por parte da gerência.

Os serviços logísticos prestados pelos fornecedores são flexíveis. As discrepâncias são bem tratadas, tais como pedidos eventualmente precisos, de qualidade aceitável e em condições adequadas; as organizações têm uma percepção positiva dos procedimentos de discrepâncias das entregas dos fornecedores.

5.2.12 Síntese das narrativas dos construtos para as organizações – Na condição de COMPRANDO

A melhoria da qualidade nas organizações não é apenas uma fonte de minimização de custos, mas também uma forma de atender às necessidades de seus proprietários e fornecedores, quanto a prazo de entrega e produtos confiáveis e livres de defeitos, ou seja, é uma fonte de fidelização destes. Os fornecedores devem estar mais satisfeitos quando eles podem fornecer as quantidades que eles desejam. A importância da disponibilidade de produtos tem sido há muito tempo percebida, como uma componente chave para a excelência logística. Embora se acredite que a falta de estoques tenha impacto significativo na satisfação e lealdade do cliente, é difícil quantificar o impacto financeiro dessas vendas perdidas.

5.3 Identificação e análise dos construtos – Na condição de VENDENDO

Mesmo possuindo uma fatia considerável do mercado onde atua, atualmente as organizações sentem que necessitam tornar-se mais efetiva nos seus processos (que nunca foram medidos) para crescer dentro do seu segmento, caracterizado pela grande competição entre operadores e prestadores de serviços logísticos.

5.3.1 Narrativas para a discussão do construto Qualidade do Contato Pessoal - Na condição de VENDENDO

a) Organização Alfa

Construto Qualidade do Contato Pessoal - Na condição de VENDENDO

O entrevistado da organização menciona que:

“A minha organização possui uma equipe de vendas excelente. Eles se esforçam para entender a demanda dos meus clientes.” (sic)

b) Organização Beta

Construto Qualidade do Contato Pessoal - Na condição de VENDENDO

O entrevistado menciona que os problemas de demanda e o entendimento da solicitação do pedido são compreensíveis e dinâmicos.

c) Organização Gama

Construto Qualidade do Contato Pessoal - Na condição de VENDENDO

O gestor admite ser falho no entendimento das necessidades demandadas dos clientes. O conhecimento é limitado no que diz respeito a interação com os clientes. O gestor faz uma ligação entre a informação e o mercado, na agilidade para atender os problemas do contato pessoal com o cliente.

d) Organização Delta

Construto Qualidade do Contato Pessoal - Na condição de VENDENDO

O entrevistado define comunicação como satisfatória em relação à demanda dos clientes.

e) Organização Zeta

Construto Qualidade do Contato Pessoal - Na condição de VENDENDO

O entrevistado relata que sua organização se esforça para entender a demanda dos seus clientes. Quando ocorrem problemas de demanda, são eficazmente resolvidos pelo 'dono' da organização, no processo da venda. O conhecimento e a experiência da equipe de vendas são satisfatórios.

Quadro 13 - Síntese do construto Qualidade do Contato Pessoal para as organizações – Na condição de VENDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Entendimento da demanda cliente	Eficazes nas percepções dos clientes
Conhecimento e experiência	Processo de venda

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Percepção dos problemas	Entrega dos serviços logísticos
Rotatividade da equipe	Descentralização do trabalho

Fonte - Elaborado pela autora.

Nos relatos, os entrevistados apontam que, suas organizações, na qualidade do contato pessoal, designam pessoas com conhecimento e experiência no processo de venda, para entender a demanda de seus clientes e são eficazes nas percepções de qualidade formadas durante a entrega do serviço.

5.3.2 Narrativas para a discussão do construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do Pedido – Na condição de VENDENDO

a) Organização Alfa

Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do Pedido – Na condição de VENDENDO

O entrevistado relata:

“As quantidades requisitadas pelos clientes são atendidas plenamente, entre 2 a 3 dias. Há flexibilidade de alteração nas quantidades dos pedidos, dependendo do tempo da informação. Os prazos de entrega são estabelecidos e cumpridos. Os clientes não são educados na flexibilização de alterações nos tipos de itens dos pedidos. “ (sic)

b) Organização Beta

Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do Pedido – Na condição de VENDENDO

O gestor define sua dupla função em fazer a compra e gerir o controle de cargas.

“[...] é uma luta para efetuar dependendo das características dos produtos, exemplo os ‘in natura’, pois temos que avaliar o tempo, maturação, vários processos -, entregas pelos clientes.” (sic)

c) Organização Gama**Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O entrevistado demonstra que não há dificuldades para atendimento dos pedidos, devido a limites de quantidades solicitadas; os ciclos dos pedidos aos fornecedores têm um estoque padrão, tendo o CD um estoque maior, ciclo completo, abastece vende e repassa, distribuindo de acordo com o estoque disparando, o pedido para os fornecedores - ciclo completo abastecendo. As quantidades dos produtos - mercearia *mix* 20.000 itens, nível bastante amplo entregando pelo CD, segmento do mercado, *mix* bastante amplo (desde verduras a eletrônicos).

d) Organização Delta**Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O gestor relata que há flexibilidade de alterações de quantidades e prazos dos pedidos. O atendimento aos clientes é ágil e não há dificuldades na demanda de pedidos, pois a descrição dos produtos é por meio de equipamentos.

e) Organização Zeta**Construto Quantidades / Prazo / Mix Atendidos do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O gestor relata:

“Se houver dificuldades para atendimento, o compromisso de vendas passando a negociação para entender os grandes supermercados, se não chegar, tendo que comprar na praça, descontando do fornecedor que não repassou, não sendo o problema meu, descontando do fornecedor, buscando no concorrente, não conseguindo atender, não tem "papel" formalização, apenas palavras através do contato por telefone, simplesmente passaria a não comprar deste

fornecedor. Controle através das cargas, o estoque não mistura com as cargas, tendo alterações nos itens dos pedidos os fornecedores são flexíveis a atender as alterações.” (sic)

Quadro 14 - Síntese do construto Quantidades / Prazo / *Mix* Atendidos do Pedido – Na condição de VENDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Quantidades requisitadas	Atendidas plenamente
Flexibilidade de alterações nos itens	Lealdade dos clientes

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Prazo de atendimento	Dificuldade no atendimento do pedido
Limites de quantidades	Difícil quantificar o impacto financeiro

Fonte - Elaborado pela autora.

As quantidades requisitadas pelos clientes são atendidas plenamente. O volume foi impulsionado ainda pelo esforço dos clientes em melhorar o *mix* e elevar os investimentos em promoções, entre outras estratégias., por sua vez, devem estar mais satisfeitos, quando eles podem fornecer as quantidades que eles desejam. Há dificuldades para atendimento dos pedidos, devido aos limites de quantidades solicitadas pelos clientes. Por isso a importância da disponibilidade de produtos tem sido há muito tempo percebida, como uma componente-chave para a excelência logística. Embora se acredite que a falta de estoques tenha impacto significativo na satisfação e lealdade do cliente, é difícil quantificar o impacto financeiro dessas vendas perdidas, portanto, há flexibilidade de alterações nos itens dos pedidos, prazos e quantidades / datas / horários pelos clientes.

5.3.3 Narrativas para a discussão do construto Qualidade de Informação – Na condição de VENDENDO

a) Organização Alfa

Construto Qualidade de Informação – Na condição de VENDENDO

O entrevistado demonstra a insatisfação, pois não há catálogos explicativos e sistema de informações para atender os clientes.

“Através de telefone, comprando na praça, girando os produtos, colhendo informações, de acordo com as cotações dos preços no mercado.” (sic)

b) Organização Beta

Construto Qualidade de Informação – Na condição de VENDENDO

O entrevistado tem um planejamento de sistemáticas; os dados relacionados ao perfil do cliente constam na agenda. A comunicação é feita por telefone celular, apresentando um custo elevado nas contas telefônicas, média de R\$ 2.000,00 por mês e ligado 24 horas por dia.

c) Organização Gama

Construto Qualidade de Informação – Na condição de VENDENDO

O gestor relata:

“Há catálogos explicativos. Há sistema de informação, CD mix flexível, depende do cliente - publico alvo, fidelização. Determina seu publico através da variedade de seus produtos, em média 500 produtos.” (sic)

d) Organização Delta

Construto Qualidade de Informação – Na condição de VENDENDO

O entrevistado define que seu sistema de informação é eficaz, pré-definido, de acordo com o perfil dos clientes e seus catálogos explicativos são suficientes para atender a demanda dos clientes.

e) Organização Zeta

Construto Qualidade de Informação – Na condição de VENDENDO

O gestor relata que sua comunicação se dá pelo Agenciador de negócio – ‘atravessador dos produtos’, para repassar aos clientes, por meio do conhecimento das especificações dos produtos.

Quadro 15 - Síntese do construto Qualidade de Informação para as organizações – Na condição de VENDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Informação fornecida ao cliente	Imediata e precisa
Procedimentos emitidos	Escolha dos produtos

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Catálogos explicativos	Lista de produtos
Sistema de informação	Percepção do cliente

Fonte - Elaborado pela autora.

Os sistemas de informação das organizações entrevistadas, não atendem a qualidade de informação; diz respeito à percepção do consumidor da informação, fornecida pelo prestador, ao que se refere aos produtos, dentre os quais, os consumidores podem escolher. Evidencia-se que os clientes não são capazes de usar essa informação para tomar decisões, pois não há bons catálogos explicativos (lista de produtos).

5.3.4 Narrativas para a discussão do construto Procedimentos de Pedido – Na condição de VENDENDO

a) Organização Alfa

Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de VENDENDO

O gestor relata:

“Não a eficiência dos procedimentos na elaboração dos pedidos dos clientes, pois o pessoal da logística é da própria organização, funcionando pelo telefone celular - 24 horas, acabando com o fornecedor de porta. Prática do comércio, mercadoria esta barata porque tem muito, esta cara porque tem pouco, portanto o preço menor, oferta maior - Lei da Oferta e Procura. Não a facilidade para fazer um pedido, pois não a requisição de vendas. Redes são duas, enviando para outros estados, buscando em outras regiões para conseguir atender os clientes.” (sic)

b) Organização Beta

Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de VENDENDO

O entrevistado demonstra que possui deficiência conversando com o fornecedor.

“Temos deficiência na linguagem própria, as qualidades dos produtos são subjetivas, do que a pessoa esta falando em outro lado, de acordo com sua visão, entendendo o outro de forma de parâmetro, mas a um esforço. Não é possível determinar as quantidades que irão retornar forma de processo, faltam de comunicação, informação, acerto na decisão e a falha na receptividade. Não a facilidade para fazer um pedido, procedimentos não são burocráticos, de checagem, os produtos serão emitidos de acordo com as normas específicas.” (sic)

c) Organização Gama**Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de VENDENDO**

O entrevistado diz:

“A uma eficiência dos procedimentos na elaboração dos pedidos, através CD ferramenta automatizada gerando um pedido juntando o pedido de toda a rede. A facilidade para fazer um pedido. Há requisição de vendas - automatizado.” (sic)

d) Organização Delta**Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de VENDENDO**

O gestor demonstra que sua organização tem eficiência nos procedimentos, na elaboração dos pedidos, por meio de visitas aos clientes. A facilidade para fazer um pedido, pelos *sites*. Há requisição de vendas – automatizadas.

e) Organização Zeta**Construto Procedimentos de Pedido – Na condição de VENDENDO**

O gestor relata:

“Não a eficiência dos procedimentos na elaboração dos pedidos dos clientes, relacionamento verbal - telefone, mercado impessoal. Não a facilidade para fazer um pedido, pois tem que haver um jogo de cintura, mercado rápido, ágil exigindo formas não burocráticas, sendo bem comercial. Não funciona de forma padronizada, tendo uma atenção especial, presenciando o lado externo - pessoal, estando presente.” (sic)

Quadro 16 - Síntese do construto Procedimentos de Pedido para as organizações – Na condição de VENDEDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Facilidade fazer o pedido	As organizações oferecem aos clientes
Colocação do pedido	Eficazes e fáceis de usar

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Requisição de vendas	Não possuem parâmetros de documentos
Formalização	Não são eficazes e normatizados

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações oferecem facilidade para os clientes fazerem os pedidos, mas não possuem requisição de vendas ‘formalização’, portanto, não são eficazes. Em particular, os participantes das entrevistas indicaram que eram importantes que os procedimentos de colocação de pedido da CEASA/MG, fossem tanto eficazes, quanto fáceis de usar.

5.3.5 Narrativas para a discussão do construto Precisão do Pedido – Na condição de VENDEDENDO

a) Organização Alfa

Construto Precisão do Pedido – Na condição de VENDEDENDO

A organização Alfa relata que há precisão na entrega de quantidades corretas, iguais as que constam no pedido de vendas. Os produtos imperfeitos são distribuídos de alguma forma, dependendo dos clientes. Mercadorias perecíveis - não a devolução / troca.

b) Organização Beta**Construto Precisão do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O gestor define precisão na entrega de quantidades corretas, com o atendimento ao cliente. Os produtos imperfeitos são prontamente substituídos para os clientes. Mercadorias ‘*in natura*’, são substituídas de acordo com cada cliente - prioridades.

c) Organização Gama**Construto Precisão do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O gestor relata que há precisão na entrega de quantidades corretas, iguais as que constam no pedido de vendas. A organização Gama faz uma triagem dos produtos, o pedido já vem conferido na CD (Central de Distribuição), armazenando e emitindo uma nota de débito para a CD. A organização recorre aos problemas pelo *pool* de recepção.

d) Organização Delta**Construto Precisão do Pedido – Na condição de VENDENDO**

A organização Delta está prontamente receptível para a troca dos produtos imperfeitos. A organização possui uma equipe que qualifica os prazos e normas.

e) Organização Zeta**Construto Precisão do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O gestor menciona que na organização Zeta a entrega é feita com precisão em quantidades corretas, iguais as que constam no pedido de vendas. Os produtos imperfeitos são distribuídos de alguma forma, dependendo dos clientes. Mercadorias perecíveis - não a devolução / troca.

Quadro 17 - Síntese do construto Precisão do Pedido para as organizações – Na condição de VENDEDOR

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Precisão da informação	Quantidade e qualidade
Quantidade requisitada	Determinação dos itens dos produtos

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Acondicionamento dos produtos	Logística da rede de distribuição dos itens solicitados
Trocas ou substituições dos itens	Fornecedores dão preferências aos melhores clientes – prioridades de fidelização

Fonte - Elaborado pela autora.

No geral, as organizações relatam que os pedidos são entregues com precisão das informações, *mix*, quantidade e qualidade. As demandas de suprimento correspondem aos pedidos dos clientes na chegada. Isso inclui ter os itens certos no pedido, o número correto de itens, evitando retrabalho e a substituição para os portfólios de itens pedidos.

5.3.6 Narrativas para a discussão do construto Condições do Pedido – Na condição de VENDEDOR

a) Organização Alfa

Construto Condições do Pedido – Na condição de VENDEDOR

A organização Alfa qualifica os clientes para determinar os tipos de produtos que irão receber e o preço que será acordado, dando preferência aos melhores clientes - fidelização. Amostragem das cargas dos produtos, acreditarem no que o fornecedor fala, e estes deverão proceder de forma fiel. Não há possibilidade da entrega dos produtos com perfeita qualidade pelos fornecedores.

b) Organização Beta**Construto Condições do Pedido – Na condição de VENDENDO**

A organização Beta possui uma equipe de recepção para o processo de checagem dos produtos fora da normalidade. Se houver falha na condição do pedido, a fornecedora esta prontamente capacitada para atender as normas.

c) Organização Gama**Construto Condições do Pedido – Na condição de VENDENDO**

A organização Gama possui uma equipe capaz de atender as entregas dos produtos, sem danos no transporte. Determinando a falha, a equipe filtra os pedidos pela CD, armazena e já qualifica e passa pelo processo, nota fiscal de entrega aos fornecedores.

d) Organização Delta**Construto Condições do Pedido – Na condição de VENDENDO**

A organização Delta possui uma equipe para filtrar e armazenar os pedidos. Determinando a falha, a equipe entra em ação, qualificando e normalizando o processo, nota fiscal de entrega ao fornecedor. Há possibilidade da entrega dos produtos com perfeita qualidade pelos fornecedores.

e) Organização Zeta**Construto Condições do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O entrevistado demonstra o elo entre os fornecedores. Para haver alta capacidade de sua organização entregar os produtos sem danos no transporte para os clientes, é necessária uma amostragem das cargas dos produtos e acreditar no que o fornecedor fala - fidelização.

Quadro 18 - Síntese do construto Condições do Pedido para as organizações – Na condição de VENDEDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Entrega dos produtos	Perfeita qualidade
Alta capacidade	Procedimentos corretivos

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Danos dos itens	Prazo da entrega dos produtos
Transportes	Ineficaz no condicionamento dos produtos

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações têm a possibilidade da entrega dos produtos em perfeita qualidade. Se os produtos são danificados, o cliente não pode utilizá-los e deve se envolver em procedimentos corretivos com a organização e/ou solicitar vendedores, dependendo do tipo de dano.

5.3.7 Narrativas para a discussão do construto Qualidade do Pedido – Na condição de VENDEDENDO

a) Organização Alfa

Construto Qualidade do Pedido – Na condição de VENDEDENDO

O gestor exige que o fornecedor especifique corretamente os produtos e que possua um elevado entendimento das especificações técnicas dos produtos entregues, para repassar para o cliente.

b) Organização Beta**Construto Qualidade do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O entrevistado demonstra satisfação no que diz respeito à qualidade. Os itens dos pedidos elaborados pelos clientes, são especificados corretamente.

c) Organização Gama**Construto Qualidade do Pedido – Na condição de VENDENDO**

A organização Gama possui uma equipe especializada no entendimento dos pedidos elaborados; estes pedidos são especificados por técnicas, para que o receptor fique tranqüilo na finalização do processo da venda.

d) Organização Delta**Construto Qualidade do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O gestor relata:

“Qualidade é sempre exigida. Os itens dos pedidos elaborados pelos clientes são especificados corretamente. Elevado o entendimento das especificações dos produtos.” (sic)

e) Organização Zeta**Construto Qualidade do Pedido – Na condição de VENDENDO**

O entrevistado relata que os itens dos pedidos elaborados pelos seus clientes são especificados corretamente. Os fornecedores têm uma preocupação em entender as especificações dos produtos.

Quadro 19 - Síntese do construto Qualidade do Pedido para as organizações – Na condição de VENDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Itens dos pedidos elaborados	Eficientes
Precisão do pedido	Qualidade e quantidades dos itens

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Especificações técnicas dos produtos	Níveis de danos dos itens
Tratamento danos dos produtos	Manufatura dos produtos

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações possuem procedimentos eficientes para correção de problemas de qualidade / quantidade e erros. Isso mostra como eles estão em conformidade com as especificações do produto e com as necessidades do cliente. Visto que a precisão do pedido indica o conjunto completo dos produtos no pedido e que a condição do pedido indica os níveis de dano daqueles itens, devido ao tratamento, a qualidade do pedido se refere à manufatura dos produtos.

5.3.8 Narrativas para a discussão do construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de VENDENDO

a) Organização Alfa

Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de VENDENDO

O entrevistado relata:

“Os procedimentos dos fornecedores para correção de problemas de qualidade e quantidades e erros são eficientes.” (sic)

b) Organização Beta**Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de VENDENDO**

O entrevistado tem uma preocupação com o processo de comunicação dos problemas de sua organização, em relação aos clientes. As ações tomadas pelo gestor para resolver problemas de qualidade ou quantidade de produtos, são inadequadas e morosas.

c) Organização Gama**Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de VENDENDO**

O gestor qualifica satisfatórias as ações tomadas pela organização Gama, para resolver problemas de qualidade ou quantidade de produtos de seus clientes.

d) Organização Delta**Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de VENDENDO**

O entrevistado demonstra que a organização Delta possui um processo de comunicação eficiente para solucionar os problemas e reclamações dos clientes, sendo parceiros dos fornecedores nas correções dos problemas.

e) Organização Zeta**Construto Tratamento de Problemas e Reclamações – Na condição de VENDENDO**

A organização Zeta tem procedimentos eficientes para correção de problemas de qualidade e quantidade. As ações tomadas para resolver os problemas de seus clientes são ágeis e eficientes; prazo de 2 a 3 dias úteis.

Quadro 20 - Síntese do construto Tratamento de Problemas e Reclamações para as organizações – Na condição de VENDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Correção dos problemas	Baixa qualidade e condições dos produtos
Ações tomadas pela organização	Percepção dos clientes

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Processo de comunicação dos problemas	Discrepâncias dos pedidos
Qualificação das ações	Formas de normatizar as ações

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações tratam qualquer discrepância em pedidos depois que estes chegam aos clientes. Quando a entrega dos itens não é precisa, em baixas condições, ou em baixa qualidade, eles buscam ações corretivas por parte da CEASA/MG. Como a organização lida com essas questões, contribui para a percepção do cliente da qualidade de seus serviços.

5.3.9 Narrativas para a discussão do construto Tempo – Na condição de VENDENDO

a) Organização Alfa

Construto Tempo – Na condição de VENDENDO

O entrevistado demonstra que o prazo entre o pedido e a entrega aos clientes é variável, e que a rotatividade é constante.

b) Organização Beta**Construto Tempo – Na condição de VENDENDO**

O gestor relata:

“O prazo da negociação saiu da porteira da fazenda ficamos responsáveis, quando intermediários, mudasse de figura, entrega é uma corrida contra o tempo, 24 horas o transportador não pode demorar em não haver problemas nas cargas, o pessoal funciona desta forma de agilidade de descarregamento. Logística poderia ser muito melhor, na soma do conjunto nos atendem os componentes em 50% do atendimento.” (sic)

c) Organização Gama**Construto Tempo – Na condição de VENDENDO**

O entrevistado relata que a organização Gama tem uma preocupação com o tempo, em ser ágil e hábil.

“Entrega tem nível de excelência, estoque de segurança, padrão - um pool de venda a como substituir o que vendeu o pedido e solicitado automático.” (sic)

d) Organização Delta**Construto Tempo – Na condição de VENDENDO**

A organização Delta demonstra procedimentos administrativos que registra, de forma sistemática e continua o tempo em que seu gestor leva para resolver pendências da venda ao cliente.

O gestor relata:

“Avisa os trechos perigosos, gerenciando as viagens - cargas, de forma de horários, reduzindo o risco do tempo, aguardando a carga.” (sic)

e) Organização Zeta

Construto Tempo – Na condição de VENDENDO

O entrevistado relata:

“O tempo é adequado, tendo a satisfação para repasse do contato, se adequando aos prazos da entrega das mercadorias. Os serviços logísticos não são adequados, pois a problemas graves: o transporte engana no armazenamento das cargas, descontando dos fornecedores.” (sic)

Quadro 21 - Síntese do construto Tempo para as organizações – Nas condições de VENDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Prazo entrega do pedido	Alta periodicidade
Pedido de venda	Colocação e o recebimento do pedido

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Resolução dos problemas	Tempo de entrega da solução dos problemas
Chegada do transporte	Afetado pela sazonalidade de cada produto

Fonte - Elaborado pela autora.

As organizações atendem o prazo entre o pedido e a entrega aos clientes, em alta periodicidade (frequência). Mais amplamente, também se refere à extensão de tempo entre a colocação e o recebimento do pedido. Esse tempo de entrega pode ser afetado pelo tempo de transporte, assim como pelo tempo do contra-pedido (*back-order*), quando os produtos não estão disponíveis.

5.3.10 Narrativas para a discussão do construto Satisfação – Nas condições de VENDENDO

a) Organização Alfa

Construto Satisfação – Nas condições de VENDENDO

O gestor da organização Alfa tem uma boa impressão em relação aos fornecedores, quanto à logística de entrega. O sentimento em relação aos serviços logísticos é satisfatório.

b) Organização Beta

Construto Satisfação – Nas condições de VENDENDO

O entrevistado demonstra que sua impressão em relação aos fornecedores quanto à logística de entrega é satisfatório. Não há satisfação com os serviços logísticos, em relação aos fornecedores da ‘ponta’, pois o mercado exige informação adequada na troca e na satisfação cotidiana.

c) Organização Gama

Construto Satisfação – Nas condições de VENDENDO

O entrevistado relata:

“Os meus fornecedores são os melhores que poderia encontrar no mercado, pois são receptíveis e imediatos. Há uma boa impressão em relação aos fornecedores quanto à logística de entrega. Há satisfação com os serviços logísticos.” (sic)

d) Organização Delta

Construto Satisfação – Nas condições de VENDENDO

O gestor da organização Delta tem uma boa impressão em relação aos fornecedores, quanto à logística de entrega. Mas as práticas da organização poderiam ser melhores, na frequência das entregas dos pedidos, nos períodos sazonais pelos sistemas de informações.

e) Organização Zeta

Construto Satisfação – Nas condições de VENDENDO

O gestor demonstra um sentimento de insatisfação em relação aos fornecedores designados no processo da 'ponta'; há ineficiência em atender nos períodos de grandes demandas.

Quadro 22 - Síntese do construto Satisfação para as organizações – Na condição de VENDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Logística de entrega	Competência das organizações
Sentimento em relação fornecedor	Satisfatório

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Agilidade da logística	Tempo de entrega das cargas
Controle informatizado	Não possui controle da demanda solicitadas

Fonte - Elaborado pela autora.

Há uma boa impressão geral sobre a competência das organizações atuarem na logística de entrega. As organizações "gestores" estão satisfeitas na forma de atuar no processo, alegando melhoras em alguns pontos específicos da logística, no que diz respeito à agilidade e controle informatizado da logística.

5.3.11 Narrativas para a discussão do construto Desempenho – Na condição de VENDENDO

a) Organização Alfa

Construto Desempenho – Na condição de VENDENDO

O entrevistado relata que a organização Alfa tem um alto desempenho no ato da entrega aos clientes e os serviços logísticos prestados pelos fornecedores, são flexíveis.

b) Organização Beta

Construto Desempenho – Na condição de VENDENDO

A organização Beta faz as entregas dentro do prazo estipulado pelos clientes, obedecendo aos períodos de safras; portanto possui um alto desempenho logístico total, entregue aos seus clientes. Os custos logísticos dos seus fornecedores dependem da forma de negociação, na porteira ou direto ‘telefone’ no fechamento das cargas.

c) Organização Gama

Construto Desempenho – Na condição de VENDENDO

A organização Gama possui serviços logísticos satisfatórios e dinâmicos. É alto o desempenho logístico total entregue aos seus clientes. Os custos logísticos são satisfatórios.

d) Organização Delta

Construto Desempenho – Na condição de VENDENDO

O gestor demonstra insatisfação com os custos logísticos. A forma de negociação com o fornecedor depende da logística, ou seja, o tempo da entrega da carga fechada e o estado das mercadorias. O entrevistado define o desempenho logístico variável.

e) Organização Zeta

Construto Desempenho – Na condição de VENDENDO

A organização Zeta trabalha com serviços logísticos eficientes. Os fornecedores são flexíveis nos serviços prestados.

“Os custos logísticos dependem da entrega feita aos clientes, dentro ou fora do prazo estipulado, portanto o desempenho logístico total entregue aos seus clientes é alto.” (sic)

Quadro 23 - Síntese do construto desempenho para as organizações – Na condição de VENDENDO

Elementos favoráveis da narrativa	Significado
Alto desempenho das organizações	Logística desempenhada
Serviços logísticos flexíveis	Qualidade das organizações
Entregas dentro do prazo	Níveis de qualidade fixados

Elementos desfavoráveis da narrativa	Significado
Equipamentos sofisticados e eficientes	Inexistente
Equipe sem qualificação	Trabalhadores assalariados e sem especializações
Custos logísticos insatisfatórios	Altos custos logísticos nos transportes e equipamentos de cargas

Fonte - Elaborado pela autora.

O desempenho das organizações é tratado a partir das discrepâncias que as funções logísticas desempenhadas mantenham nos níveis de qualidade fixados pela organização, tais como

pedidos eventualmente precisos, de qualidade aceitável e em condições adequadas; os clientes devem ter uma percepção positiva dos procedimentos de venda.

5.3.12 Síntese das narrativas dos construtos para as organizações – Na condição de VENDENDO

A política de qualidade das organizações consiste no atendimento das necessidades de seus clientes e da expectativa de lucro dos donos. A missão consiste em atender sempre melhor a crescente demanda do estado do segmento de mercado, em que atua pela não utilização de equipamentos sofisticados, e pessoais sem qualificação, exercendo um controle sobre as várias etapas, por meio dos itens de produtos no estoque e observando a pontualidade, uniformidade e continuidade de tudo que compra e comercializa. As organizações citadas possuem grande experiência no mercado, já experimentaram várias formas de melhorar sua competitividade, utilizando até mesmo outras abordagens de melhoria da qualidade. O que provavelmente pode desencorajar a adoção de programas pelas pequenas e médias organizações no CEASA/MG, é o alto custo inicial para institucionalizar a adoção de programas de qualidade.

5.3.13 Avaliação 180°. Em vendendo e comprando

Quadro 24 – Construtos Comprando / Vendendo

Qte	Construtos Comprando / Vendendo	Diferenças 180°.
01	Qualidade do contato pessoal	Equivalente
02	Quantidades / Prazo / <i>Mix</i> atendidas do Pedido	Pouco diferente
03	Qualidade de Informação para as organizações	Equivalente
04	Procedimentos de Pedido	Muito diferente
05	Precisão do Pedido	Muito diferente
06	Condições do Pedido	Pouco diferente
07	Qualidade do Pedido	Equivalente
08	Tratamento de problemas e reclamações	Muito diferente
09	Tempo	Equivalente
10	Satisfação	Pouco diferente
11	Desempenho	Equivalente

Fonte - Elaborado pela autora.

A avaliação 180° é um fenômeno da estratégia em organizações baseado na qualidade, satisfação e desempenho logístico. O uso do método *scoring*, permitiu tratar as variáveis estudadas, que são de natureza qualitativa. Com o propósito de demonstrar o potencial da avaliação dos gestores entrevistados, tanto na fase de cliente, como fornecedor. A avaliação proposta mostrou-se útil, tanto por definir os serviços logísticos das organizações e permitiu que estes serviços sejam vistos, como uma arma de vantagem competitiva, que pode não apenas melhorar a eficiência, reduzindo custos, mas também melhorar a eficácia, contribuindo para processos customizados que geram maiores retornos para as organizações.

6 CONCLUSÕES

A partir da interligação entre qualidade, satisfação e desempenho da função logística das organizações atuantes no CEASA/MG, o presente trabalho, abordou os nove componentes potencialmente importantes da *Logistics Service Quality (LSQ)* adaptado, em que se introduzem novos construtos ‘Desempenho’ e ‘Satisfação’ em ordem teleológica (causalidade). O modelo se presta como orientador metodológico para a pesquisa empírica na verificação da existência dos construtos nas narrativas dos entrevistados na mensuração 180°, onde o operador, subjetivamente, avalia a rede de suprimentos na condição de comprador e distribuidor na rede.

Os itens gerados para processar esses componentes foram considerados como medidas válidas e confiáveis para os cinco segmentos de operadores logísticos do CEASA/MG. Isso significa que os gestores, em coordenação com os responsáveis logísticos em suas organizações, podem dar enfoque no desenvolvimento de serviços que abordem os construtos. Descobri-se que, pelo menos para uma organização, que todos os construtos são importantes para pelo menos um segmento de comprador e distribuidor na rede. Esses construtos revelam que a *LSQ* é um conceito complexo, demandando muita atenção das organizações.

As organizações funcionam em um ambiente dinâmico, onde seus funcionários têm atribuições definidas e que se não forem cumpridas, podem comprometer os objetivos estratégicos de seus negócios. O *LSQ*, dentro da organização, se constitui numa ferramenta capaz de auxiliar na análise e solução de problemas ligados a seus processos de negócio; porém os gestores que desempenham funções de operadores logísticos dentro da infraestrutura, têm que se dedicar a esta sem deixar de lado as atribuições ligadas a seu cargo na organização. Este acúmulo de atribuições dos gestores, associado à premiação financeira dos resultados ligados aos bons resultados logísticos, representa uma limitação para o entendimento dos conhecimentos ligado a “qualidade”, “satisfação” e “desempenho”.

Para que as organizações possam garantir o alto desempenho na logística, aumentando sua lucratividade num mercado em constante transformação como o atual, é fundamental a utilização de serviços adicionais que garantam o gerenciamento competente dos processos de

negócios, assim como a utilização de novas tecnologias implantadas de em toda a Cadeia de Suprimentos. É indiscutível o amadurecimento e o avanço técnico dos Operadores Logísticos. É certo também que estenderão seus domínios junto a outras organizações e segmentos, assumindo, provavelmente, algo em torno de 60 a 70% daquilo que as organizações gastam com logística.

Os operadores logísticos têm mostrado grande capacidade técnica no desenho e no dimensionamento de soluções logísticas. O desenho depende única e exclusivamente do conhecimento acumulado ao longo de anos de experiência, também conhecido como *expertise*. O dimensionamento depende de ferramentas, em geral planilhas eletrônicas, e de um bom banco de dados, com informações de custos e desempenho operacional. Pela simples aplicação das operações matemáticas básicas, obtém-se a necessidade de recursos, que envolvem pessoas, equipamentos e infra-estrutura.

Gerir e programar projetos complexos, que envolvam dezenas de profissionais, equipes multidisciplinares e heterogêneas, em um ambiente multi-organizacional, com alto impacto em diversas áreas ou departamentos de uma organização, é um grande desafio.

É aí que reside a principal desconfiança e preocupação dos gestores, pois projetos potenciais podem se transformar em grandes fracassos. Seguramente, num futuro muito próximo, a qualificação na gestão e implementação de projetos, será para os Clientes e Fornecedores, um importante diferencial para a seleção das organizações prestadoras de serviços logísticos.

As características de relacionamento nessa direção são abordadas neste trabalho. O estudo foi conduzido com base em fontes secundárias e pela realização de entrevistas com operadores logísticos. Metodologicamente, adotou-se o estudo de multicasos, na identificação de arranjos institucionais da operação da logística por operadores especializados. Foi identificado um ambiente em transição, em que a terceirização é um fato, com operadores logísticos, assumindo, cada vez mais, parcelas importantes das atividades dos contratantes. No entanto, o relacionamento está longe de caracterizar verdadeiras alianças estratégicas, apresentando-se uma interação dinâmica e, muitas vezes contraditória, entre as organizações. A consciência mútua das interdependências, aceitação e entendimento de interesses individuais, a serem conciliados em alianças estratégicas, com o

objetivo comum de melhor condição competitiva e compartilhamento justo de riscos, custos e recompensas, podem ser fundamentais na implantação de novas formas de produção na indústria e na adoção de operadores logísticos únicos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Eduardo Sampaio. **Sistemas logísticos integrados**: um quadro de referência. 2000. 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ALVES, Maria Rita Assumpção. Logística agroindustrial. In: GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2001. cap. 4, p. 162-240.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 532 p.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: [s.n.], 2006. p. 88-96.

_____. **Logística empresarial**: transporte, administração de material e distribuição física. [S.l.]: Atlas, 1995. p. 102-103.

BATALHA, Mario Otávio; SILVA, Andréa Lago. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2001. cap. 1, p. 23-63.

Bio, S. R. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985. p. 25-26.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David. J. Brazilian logistics: a time for transition. **Gestão e Produção**. São Paulo, v. 4., n. 2, p. 130-139, ago. 1997.

_____. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001. 594 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 90 p.

CHAN, F. T. S.; QI H. F. An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 209-223, 2003.

CHING, H. Y. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada**. [S.l.]: Atlas, 1999. p. 22-25 p.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 465 p.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997. 240 p.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. 627 p.

CLM – Council of Logistics Management.

Disponível em: < <http://clm1org/Mission/Logistics.asp> >. Acesso em: 06 jul. 2002.

CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. Informativo técnico Brasília: **Revista Gleba**. ed. Jul./ago. 2002. Disponível em: <<http://www.cna.org.br .htm>>. Acesso em: 05 maio 2007.

COX, A. *et al.* Supply chains and power regimes toward and analytic framework for managing networks of buyer and supplies relations ships. **The Journal off Supply Chain Management**, [S.l.], v. 37, n. 2, p. 10-12, 2001.

COOK, C. R.; VISCONTI, M. Documentation Process Maturity. Oregon: Oregon State University. Disponível em: <<http://cs.oregonstate.edu>>. Acesso em: 15 jan. 2005.

COOPER, M.; ELRAM, L. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logístics Stratégic. **The International Journal of Logistics Management**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 20-29, 1993.

COYLE, J. J.; BARDI, E.; LANGLEY, C. J. **The management of business logistics: a supply chain perspective.** [S.l.]: Thomson Learning, 2003. 30 p.

CROSBY, Philip B. Quality is free: the art of marketing quality certain. **New American Library**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 05-18, 1979.

DAY, G. S. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, [S.l.], p. 37-52, out., 1994.

DORNIER, Philippe-Pierre *et al.* **Logística e operações globais: textos e casos.** São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 714 p.

DUARTE, J. E. Coutinho. Distribuição e Logística na União Européia. **Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.** Disponível em: < www.dpp.pt/gestao/ficheiros/infor_inter_2002_VII2.pdf >. Acesso em: 13 mar. 2007.

FLEURY, Paulo F. Vantagens competitivas e estratégias no uso de operadores logísticos. **Revista Tecnológica.** São Paulo, ano V, n. 46, p. 28-35, set. 1999.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. (org.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000. 372 p.

FLEURY, Paulo; RIBEIRO, Aline. **A indústria de operadores logísticos no Brasil: uma análise dos principais operadores,** Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: < <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fs-public.htm> >. Acesso em: 23 mar. 2004.

GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatório de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004. 199 p.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas populacionais para os municípios brasileiros 1995/1996**. Rio de Janeiro: IBGE, 1996. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em /:07 nov. 2006.

LACERDA, Leonardo. Logística Reversa - uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. **Revista Tecnológica**, São Paulo, ano VII, n. 74, p. 46-50, jan. 2002.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998. 912 p.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1985. 392 p.

LIMA, Orlando Fontes Jr. Análise e avaliação do desempenho dos serviços de transporte de carga. In: CAIXETA-FILHO, José Vicente. MARTINS, Ricardo Silveira (org.). **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 5, p. 108-147.

LOCKAMY, A.; MCORMACK K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. Supply Chain Management: **An International Journal**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 272-278, abr., 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 17-98.

MARQUES, Samira Aoun. Análise comparativa do agronegócio brasileiro no período recente. **Instituto de Economia Agrícola**, São Paulo, 2002. Disponível em: < <http://www.iea.sp.gov.br/pol-agro0302.htm> >. Acesso em: 01 ago. 2002.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. rev., aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 562.

MENTZER, J. T.; KONRAD, B. P. An Efficiency/Effectiveness Approach to Logistics Performance Analysis, **Journal of Business Logistics**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 33-61, 1991.

MENTZER, John T. Managing Channel Relations in the 21st Century. **Journal of Business Logistics**, [S.l.], 14 (1), p. 27-42, 1993.

MENTZER, J. T. *et al.* Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, [S.l.], v. 22, n. 2, p.1-25, 2001.

MENTZER, John T.; FLINT, Daniel J.; HULT, G. Tomas M. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. **Journal of Marketing**. Georgia, USA, v. 65, p. 82-104, oct., 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 10-39.

NEELY, A. D. *et al.* Realising strategy through measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 140-152, 1994.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409 p.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research, **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PORRIER, C. C.; REITER S. E. **Supply chain optimization**. San Francisco: Berret-Koehler, 1996. 32 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Avaliação do desempenho logístico de fornecedores de medicamentos**: um estudo de caso nos hospitais paranaenses. 2000. 202 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

REY, Maria Fernanda. Indicadores de desempenho logístico. **Revista Logmam**. São Paulo, p. 88-90, mai./jun. 1998.

REY, Maria Fernanda. Medición de desempeño en logística y operaciones. **Revista Énfasis Logística**. Buenos Aires, ano I, n. 7, p. 114-118, jul. 2000.

SIGOLI, M. E. **Avaliação do nível de desempenho logístico de fornecedores**. 2001. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. 118 p.

STALK JR., G. Time: The next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 15-26, jul./aug., 1988.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

WANKE, Peter. Aspectos fundamentais da gestão de estoque na cadeia de suprimentos. **Revista Tecnológica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 5-10, 1999.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Na condição de COMPRANDO

1. QUALIDADE DO CONTATO PESSOAL

- As pessoas de seu contato dos seus fornecedores se esforçam para entender a sua demanda?
- Os problemas de sua demanda são eficazmente resolvidos pela pessoa de contato designada no processo da compra?
- O conhecimento e experiência do pessoal e seus fornecedores são satisfatório?

2. QUANTIDADES ATENDIDAS DO PEDIDO

- As quantidades totais requisitadas aos fornecedores são atendidas plenamente?
- Os seus fornecedores são educados no tratamento da compra?
- Há dificuldades no pedido devido aos limites de quantidades solicitadas?
- Há flexibilidade de alterações de quantidades de itens pedidos?
- Há flexibilidade de alterações de prazos de entrega
- Há flexibilidade de alterações nos tipos de itens dos pedidos dos fornecedores?

3. QUALIDADE DE INFORMAÇÃO

- Os fornecedores possuem vários catálogos explicativos (lista de produtos)?
- O sistema de informação dos fornecedores é altamente satisfatório?

4. PROCEDIMENTOS DE PEDIDO

- Há alta eficiência dos procedimentos na elaboração dos pedidos?
- Há alta facilidade para fazer um pedido / requisição?

5. PRECISÃO DO PEDIDO

- A entrega dos itens pelos fornecedores é sempre equivalente ao que o você solicitou / acordou?
- Há alta precisão na entrega de quantidades igual as que constam no pedido acordado?
- Os prazos de entrega acordados são freqüentemente cumpridos?
- As entregas de pedidos freqüentemente exigem trocas ou substituições?

6. CONDIÇÕES DO PEDIDO

- No recebimento, geralmente, se verificam defeitos/ danos/ imperfeições nos produtos?
- Os produtos imperfeitos são prontamente substituídos?
- Os produtos são freqüentemente bem acondicionados para êxitos danos?
- Há capacidade dos fornecedores de entregarem os produtos sem danos no transporte?
- Há possibilidade da entrega dos produtos com perfeita qualidade pelos seus fornecedores?

7. QUALIDADE DO PEDIDO

- Os itens do seu pedido são especificados corretamente?
- Como é o seu atendimento das especificações técnicas dos produtos entregues ao fornecedor?
- Os pedidos que você elabora são claramente entendidos?

8. TRATAMENTO DE PROBLEMAS E RECLAMAÇÕES

- Os seus procedimentos dos fornecedores para correção de problemas de qualidade / quantidade e erros são eficientes?
- O processo de comunicação dos problemas de sua organização em relação aos fornecedores é eficiente?
- Qualifique as suas ações e de sua organização tomada para resolver problemas de qualidade ou quantidade de produtos de seus fornecedores?

9. TEMPO

- O prazo entre o pedido e a entrega atende as demandas e expectativas?
- O tempo que os fornecedores leva para que pendências em um pedido sejam resolvidas é adequado?
- É alta a periodicidade / freqüência de suas entregas?

10. SATISFAÇÃO

- Qual a sua impressão geral sobre os seus fornecedores quanto à logística de entrega?
- Há satisfação com os serviços logísticos de seus fornecedores?
- Os meus fornecedores são os melhores que poderia encontrar?

11. DESEMPENHO

- É alto o desempenho logístico total de meus fornecedores?
- Os serviços logísticos prestados pelos meus fornecedores são flexíveis?
- As entregas pelos meus fornecedores são feitas dentro do prazo?
- Os seus custos logísticos dos meus fornecedores são satisfatórios?

Na condição de VENDENDO**1. QUALIDADE DO CONTATO PESSOAL**

- A sua organização se esforça para entender a demanda de seus clientes?
- As pessoas designadas no processo de vendas de sua organização resolvem os problemas de entrega eficazmente?
- O conhecimento e experiência da equipe de vendas são satisfatórios?

2. QUANTIDADES ATENDIDAS DO PEDIDO

- As quantidades requisitadas pelos clientes são atendidas plenamente?
- Há sempre dificuldades para atendimento dos pedidos devido a limites de quantidades solicitadas?
- Há flexibilidade de alteração de quantidade de itens de pedidos?
- Há flexibilidade de alteração de prazos de entrega?
- Há flexibilidade de alterações nos itens dos pedidos dos clientes (quantidades, datas e horários)?

3. QUALIDADE DE INFORMAÇÃO

- Os clientes recebem bons catálogos explicativos (lista de produtos)?
- O sistema de informação para atender os clientes é satisfatório?

4. PROCEDIMENTOS DE PEDIDO

- Há eficiência dos procedimentos na elaboração dos pedidos dos clientes?
- A sua organização oferece facilidade para fazer um pedido / requisição de vendas?

5. PRECISÃO DO PEDIDO

- A entrega dos itens é sempre equivalente ao que sua organização vendeu?
- Os prazos de entrega acordados com os clientes são cumpridos?
- Os produtos imperfeitos são prontamente substituídos para os clientes?
- Os produtos são freqüentemente bem acondicionados para evitar danos?
- O volume de pedidos atendidos é elevado?
- Há precisão na entrega de quantidades corretas, iguais as que constam no pedido de vendas?
- As entregas de pedidos freqüentemente exigem trocas ou substituições?

6. CONDIÇÕES DO PEDIDO

- Há capacidade de entregar os produtos sem danos/ em perfeito estado?
- Há alta capacidade de sua organização entregar os produtos sem danos no transporte?
- Há possibilidade da entrega dos produtos com perfeita qualidade?

7. QUALIDADE DO PEDIDO

- Os itens dos pedidos elaborados pelos seus clientes são especificados corretamente?
- É elevado o entendimento das especificações técnicas dos produtos entregues pelos clientes?
- Os pedidos elaborados pelos clientes são claramente entendidos?

8. TRATAMENTO DE PROBLEMAS E RECLAMAÇÕES

- Os procedimentos da sua organização para correção de problemas de qualidade / quantidade e erros são eficientes?
- O processo de comunicação dos problemas de sua organização em relação aos clientes é eficiente?
- Qualifique as ações tomadas pela sua organização para resolver problemas de qualidade ou quantidade de produtos de seus clientes?

9. TEMPO

- O prazo entre o pedido e a entrega aos seus clientes atende as demandas e expectativas (dos clientes)?
- É adequado o tempo que sua organização leva para resolver pendências em um pedido de venda dos clientes?
- É alta a periodicidade (frequência) das entregas de pedidos?

10. SATISFAÇÃO

- Qual a sua impressão geral sobre a competência de sua organização atuar com logística de entrega?
- O quão satisfeito você está com a forma de atuar de sua organização no processo logístico de entrega?
- Estou satisfeito com os serviços logísticos de minha organização?
- Os serviços logísticos que minha organização pratica são os melhores que poderemos oferecer?
- O sentimento em relação em relação aos seus fornecedores designados?

11. DESEMPENHO

- É alto o desempenho logístico total entregue aos meus clientes?
- Os serviços logísticos prestados aos meus clientes são flexíveis?
- Às entregas feitas aos nossos clientes é feitas dentro do prazo?
- Os nossos custos logísticos são satisfatórios?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)