

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MADE – MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
EMPRESARIAL

JUAREZ NUNO DA SILVA

**PRÁTICA LOGÍSTICA NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA COMO FATOR  
CONTRIBUINTE PARA A MANUTENÇÃO DO NEGÓCIO**

RIO DE JANEIRO  
2012

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MADE – MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
EMPRESARIAL

JUAREZ NUNO DA SILVA

**PRÁTICA LOGÍSTICA NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA COMO FATOR  
CONTRIBUINTE PARA A MANUTENÇÃO DO NEGÓCIO**

RIO DE JANEIRO  
2012

JUAREZ NUNO DA SILVA

**PRÁTICA LOGÍSTICA NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA COMO FATOR  
CONTRIBUINTE PARA A MANUTENÇÃO DO NEGÓCIO**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá  
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Docente orientador: Cláudio Pitassi

RIO DE JANEIRO  
2012

S586

Silva, Juarez Nuno da.

Prática logística na pequena e média empresa como fator contribuinte para a manutenção do negócio / Juarez Nuno da Silva. – Rio de Janeiro, 2012.

113 p. : il. ; 30 cm.

Docente orientador: Claudio Pitassi.

Trabalho de conclusão de curso (Mestrado) – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá.

Inclui apêndices e bibliografia: p. 102-107.

1. Logística empresarial. 2. Negócios – Administração. I. Silva, Juarez Nuno da. II. Título.

CDD 658.788



Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial

A dissertação PRÁTICA LOGÍSTICA NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA COMO FATOR CONTRIBUINTE PARA A MANUTENÇÃO DO NEGÓCIO

Elaborada por, **JUAREZ NUNO DA SILVA** e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de:

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, 17 de Dezembro de 2012.

---

Prof. Dr. Claudio Pitassi  
Universidade Estácio de Sá - UNESA

---

Prof. Dr. Marco Aurélio Carino Bouzada  
Universidade Estácio de Sá - UNESA

---

Prof. Dr. Edson José Dalto  
IBMEC – Rio de Janeiro - RJ

Dedico esta dissertação à memória de minha mãe Cecília cujo amor, perseverança e incondicional dedicação tornaram possível a superação de muitos obstáculos em minha vida fortalecendo-me para a conquista de muitas vitórias.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, cuja presença está em tudo que nos emociona na vida e em todas as coisas que podemos interferir e melhorar.

Às minhas Anas, Cláudia, Beatriz e Luíza; minha maior missão de amor na vida. Eterna gratidão por me acolherem em seus corações.

À memória do amigo e sogro Wilson Walter cujas palavras e reflexões, frutos de sua cultura e peculiar bom humor, ecoam até hoje em minha mente.

Aos irmãos Luiz Carlos, José Luiz, Paulo Roberto e Maria José (em memória), pela reconstrução de muitas oportunidades em nossas vidas.

Aos demais familiares e aos amigos que se tornaram família, pelo apoio nas dificuldades ao longo da vida, fazendo com que acreditássemos na presença de Deus que se manifesta nas demonstrações de confiança, amizade e carinho.

Ao Prof. Dr. Cláudio Pitassi pelo incentivo, paciência e confiança demonstrados ao longo desta longa jornada de trabalhos. Meu muito obrigado!

Ao Prof. Dr. Marco Aurélio Carino Bouzada pelas precisas orientações na revisão da dissertação em suas principais fases.

Ao Prof. Dr. Edson José Dalto pela contribuição em somar sua experiência na revisão conclusiva deste trabalho.

À Ana Simões, Ana Paula e Margarida Viégas da administração do mestrado pelo carinho e atenção que me foram sempre dispensados.

“Devemos nos tornar a mudança que desejamos ver no mundo”.

***Mahatma Gandhi***



## RESUMO

As pequenas e médias empresas (PMEs) são responsáveis pela maior parcela de empregos gerados no Brasil. Esta representatividade na economia nem sempre está acompanhada de eficiência na gestão dessas empresas, condição que devem desenvolver de forma a contribuir para a manutenção e competitividade dos negócios. Ao longo dos anos as PMEs vêm apresentando significativo aperfeiçoamento no modo de conduzir seus negócios, porém alguns fatores ainda pesam como determinantes para a sua mortalidade. Dentre estes fatores, pesquisas recentes apontam os problemas relacionados à ineficiência da gestão como contribuintes para o fechamento das empresas. Esta pesquisa desenvolveu estudos de casos em seis empresas dos setores comercial, industrial e de serviços com o objetivo de identificar e compreender a participação das atividades logísticas de compras, planejamento e controle da produção, administração de estoques, transportes “inbound” e “outbound” e atendimento ao cliente na gestão das empresas, de tal forma que tenham contribuído para a manutenção dos negócios na opinião dos empresários participantes da pesquisa. As análises dos resultados evidenciam que as práticas logísticas nas atividades de compras, administração de estoques e atendimento ao cliente são apontadas pelos empresários como as mais importantes a serem desenvolvidas para a eficácia da gestão, contribuindo para a manutenção do negócio. Os estudos de casos revelaram ainda que temas como; treinamento na gestão de pessoas, sistemas de informação adequados ao porte das PMEs e indicadores de desempenho compatíveis com as suas operações, podem ser explorados como oportunidades de futuras pesquisas, trazendo sua contribuição a este conjunto de empresas que deve evoluir permanentemente mantendo seus negócios em plena atividade para a desafiadora competitividade do mercado.

Palavras-chave: PMEs. Logística. Contribuição.

## **ABSTRACT**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are responsible for the largest portion of jobs generated in Brazil. This representativeness in the economy is not always accompanied by efficiency in business management, a condition that must be developed in order to contribute the maintenance and business competitiveness. Over the years the SMEs come showing significant improvement in conducting its business. However, some factors are still crucial to their mortality. Among these factors, recent surveys indicate the problems related to the inefficiency of the management as contributors to the closure of companies. This research has developed six SMEs case studies, of commercial and industrial sectors with the goal to identify and understand the participation of logistics activities, purchases, production planning and control, inventory management, transport "inbound" and "outbound", and customer service in business management, in such a way that had contributed to the maintenance of the business in the opinion of entrepreneurs participating in this study. The analysis of the results show that the logistical practices in shopping activities, inventory management and customer service are pointed out by entrepreneurs as the most important to be developed for the effective management and to contribute to the maintenance of the business. The case studies revealed that topics such as; people management training, appropriate-size information system, and compatible performance indicators with their operations, can be explored as opportunities for future research, bringing their contribution to this set of companies that must evolve permanently keeping your business in full activity for the challenging market competitiveness.

Keywords: SMEs. Logistics. Contribution.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Fluxo logístico – Móveis 2 K e Refrigerantes Itamonte.....	55
FIGURA 2	Fluxo logístico – Supermercado Charme e Mercado Hexa e Tal....	57
FIGURA 3	Fluxo logístico – Ultra Set e Auto Center Xodó do Censlau.....	59

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Classificação das empresas segundo o BNDES.....	17
QUADRO 2	Evolução comparativa de mortalidade das empresas.....	18
QUADRO 3	Custos Logísticos no Brasil em relação ao PIB.....	19
QUADRO 4	Práticas logísticas em compras.....	28
QUADRO 5	Práticas logísticas em planejamento e controle da produção.....	31
QUADRO 6	Práticas logísticas em administração de estoques.....	35
QUADRO 7	Práticas logísticas em transportes e armazenagem – logística INBOUND e OUTBOUND.....	38
QUADRO 8	Práticas logísticas em atendimento ao cliente.....	42
QUADRO 9	Empresas e seus representantes participantes da pesquisa.....	48
QUADRO 10	Resumo de identificação das empresas.....	53
QUADRO 11	Decodificação das entrevistas – Empresas industriais.....	62
QUADRO 12	Decodificação das entrevistas – Empresas comerciais.....	68
QUADRO 13	Decodificação das entrevistas – Empresas de serviços.....	73
QUADRO 14	Práticas logísticas em empresas pesquisadas nos três setores...	84
QUADRO 15	Comparativo de frequência de práticas logísticas identificadas em relação às práticas logísticas pesquisadas por setor.....	96
QUADRO 16	Práticas citadas pelos gestores entrevistados para a manutenção dos negócios.....	102

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	O PROBLEMA DA PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVO PRINCIPAL.....	16
1.2.1	<b>Objetivos secundários</b> .....	16
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	17
1.4	RELEVÂNCIA DO TEMA.....	18
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
2.1	POR QUE AS PMEs FRACASSAM?.....	22
2.2	LOGÍSTICA NO CONTEXTO EMPRESARIAL.....	24
2.3	PRÁTICAS LOGÍSTICAS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS.....	26
2.3.1	<b>Práticas logísticas em compras</b> .....	28
2.3.2	<b>Práticas logísticas em PCP (Planejamento e Controle da Produção)</b> .....	30
2.3.3	<b>Práticas logísticas em administração de estoques</b> .....	34
2.3.4	<b>Práticas logísticas em transportes e armazenagem – logística “inbound” e logística “outbound”</b> .....	37
2.3.5	<b>Práticas logísticas em atendimento ao cliente</b> .....	41
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	45
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	45
3.2	EMPRESAS PESQUISADAS E SUJEITOS DA PESQUISA.....	46
3.2.1	<b>Empresas industriais</b> .....	48
3.2.2	<b>Empresas comerciais</b> .....	48
3.2.3	<b>Empresas de serviço</b> .....	49

3.3	COLETA DE DADOS.....	50
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA.....	50
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	52
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1	EMPRESAS INDUSTRIAIS.....	54
4.2	EMPRESAS COMERCIAIS.....	57
4.3	EMPRESAS DE SESERVIÇO.....	58
4.4	RESUMO DE IDENTIFICAÇÃO DAS PMEs PESQUISADAS.....	60
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
5.1	PRINCIPAIS PROBLEMAS PARA A CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS INDICADOS PELOS EMPRESÁRIOS.....	79
5.1.1	<b>Móveis 2 K Ltda.....</b>	<b>80</b>
5.1.2	<b>Refrigerantes Itamonte Ltda.....</b>	<b>81</b>
5.1.3	<b>Supermercado Charme Ltda.....</b>	<b>81</b>
5.1.4	<b>Mercado Hexa e Tal Ltda.....</b>	<b>82</b>
5.1.5	<b>Auto Center Xodó do Censlau Ltda.....</b>	<b>82</b>
5.1.6	<b>Ultra Set Ltda.....</b>	<b>82</b>
5.2	CONHECIMENTO POR PARTE DAS PMEs PARTICIPANTES DA PESQUISA ACERCA DAS PRÁTICAS LOGÍSTICAS POSSÍVEIS DE SEREM DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DO NEGÓCIO, E A FORMA COMO GERENCIAM OS PROCESSOS RELACIONADOS ÀS PRÁTICAS IDENTIFICADAS NO REFERENCIAL TEÓRICO.....	83
5.2.1	<b>Práticas logísticas em compras.....</b>	<b>85</b>
5.2.2	<b>Práticas logísticas em planejamento e controle da produção (PCP).....</b>	<b>87</b>
5.2.3	<b>Práticas logísticas em administração de estoques.....</b>	<b>89</b>
5.2.4	<b>Práticas logísticas em transportes INBOUND e OUTBOUND.....</b>	<b>91</b>

5.2.5	<b>Práticas logísticas em atendimento ao cliente.....</b>	93
5.3	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS SETORES REPRESENTADOS PELAS PMEs PESQUISADAS SOBRE A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS LOGÍSTICAS.....	95
5.4	COMPARATIVO QUANTO A ADOÇÃO DE PRÁTICAS LOGÍSTICAS ENTRE AS PEQUENAS EMPRESAS X MÉDIAS EMPRESAS NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS.....	99
5.5	PRÁTICAS LOGÍSTICAS CONSIDERADAS PELO EMPRESÁRIO COMO FATOR CONTRIBUINTE PARA A MANUTENÇÃO DOS NEGÓCIOS.....	100
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	105
6.1	LIMITAÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	107
6.2	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	108
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	109
	<b>APÊNDICES.....</b>	114





## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a edição de 2010 da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), entre os países membros do G20 (grupo que integra as maiores economias do mundo) e do BRIC (grupo que reúne os países emergentes; Brasil, Rússia, Índia e China), o Brasil obteve o melhor resultado em 11 anos que participa da pesquisa, alcançando a maior taxa de empreendedores em estágio inicial, revelando que, 17,5% da população adulta entre 18 e 64 anos de idade exerceram atividade dedicada aos empreendimentos com até três anos e meio de atividade.

Para que esse potencial empresarial se reverta em impacto econômico efetivo, deve estar acompanhado de iniciativas que melhorem a saúde econômico-financeira e a capacidade dos empresários de enfrentarem os desafios de um mercado cada vez mais competitivo.

Uma pesquisa nacional realizada pelo SEBRAE (2003) analisou a taxa de mortalidade empresarial das pequenas e médias empresas (PME), apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos estados brasileiros nos anos de 2000, 2001 e 2002. O estudo revelou que 49,4% das PMEs encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos.

A pesquisa sobre a Demografia das Empresas do IBGE (2010) revelou que as empresas de maior porte demonstraram capacidade de resistir por mais tempo no mercado. A análise dos dados possibilitou a conclusão de que existe, uma relação direta entre o porte das empresas e a taxa de sobrevivência, pois enquanto entre as empresas sem pessoal assalariado somente 67,3% são sobreviventes, nas empresas com 1 a 9 pessoas, esta taxa sobe para 88,5% e para as empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas foi de 95,9%.

Estas estatísticas evidenciam que as PMEs são mais vulneráveis às exigências do ambiente de negócios contemporâneo do que as grandes empresas. Grosso modo, três aspectos principais contribuem para as altas taxas de mortalidade no Brasil: i) o despreparo gerencial; ii) problemas entre os sócios gestores; iii) e a falta de recursos e apoio governamental.

Embora as iniciativas públicas em favor do empreendedorismo apresentaram melhoras nos últimos anos (SEBRAE, 2008), os dois primeiros fatores aqui citados não apresentaram evolução positiva, merecendo prioridade nos estudos e na prática de gestão. Como condição necessária para melhorar suas chances de sobrevivência, as PMEs devem preocupar-se com a eficiência das suas operações.

A partir dos anos 1980, a logística empresarial foi identificada como importante fator de competitividade para as operações das empresas. Segundo Figueiredo, Fleury e Wanke (2008, p. 48), “verifica-se a influência da logística na lucratividade das empresas, em razão dos custos e também em razão de ser geradora de novas oportunidades de mercado, através dos serviços de valor adicionado.”

Acerca dos gastos com as atividades logísticas, Bowersox e Closs (2007) destacam serem estes bastante relevantes em todo o mundo, representando de 5% a 35% do valor das vendas, dependendo do tipo de atividade desenvolvida, da operação no setor da economia em que se atua e da relação peso/valor dos produtos e materiais.

Entre as atividades logísticas encontradas na literatura da área destacam-se às relacionadas às Compras, Planejamento e Controle da Produção, Administração de Estoque, Transportes e Armazenagem e Atendimento ao Cliente, atividades que uma vez identificadas, constituíram a base desta pesquisa.

A pesquisa bibliográfica realizada no âmbito deste estudo indica: i) uma possível relação entre as prováveis causas de mortalidade das PMEs e as atividades associadas à logística empresarial citadas acima ii) uma ausência de estudos científicos sobre as práticas logísticas nas PMEs. Assim sendo, esta pesquisa estendeu o conhecimento no campo de logística destacando as práticas encontradas em PMEs brasileiras.

Neste estudo, considera-se que os pequenos e médios empresários devem adotar os mesmos princípios e práticas de gestão logística das grandes empresas, porém adequando-os à realidade das PMEs, que não dispõem dos recursos financeiros para investimentos em tecnologia e do tempo requerido para qualificação dos colaboradores.

## 1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA

Quais são as práticas logísticas presentes na gestão das PMEs pesquisadas que contribuíram para o seu melhor desempenho, sendo reconhecidas por seus proprietários como fatores determinantes para a manutenção do negócio?

## 1.2 OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar as práticas logísticas presentes na gestão das PMEs que, conforme afirmaram os proprietários entrevistados nesta pesquisa, contribuíram para seu desempenho, sendo reconhecidas como determinantes para a manutenção dos negócios.

### 1.2.1 **Objetivos secundários**

- I. Identificar quais são os principais problemas para a condução dos negócios indicados pelos empresários;
- II. Avaliar o grau de conhecimento por parte das PMEs participantes da pesquisa acerca das práticas logísticas possíveis de serem desenvolvidas na gestão do negócio, descrevendo a forma como gerenciam os processos relacionados às práticas identificadas no referencial teórico;

- III. Desenvolver análise comparativa entre os setores representados pelas PMEs pesquisadas sobre a aplicação das práticas logísticas.
- IV. Estabelecer comparativo quanto a adoção de práticas logísticas na gestão dos negócios entre as pequenas empresas x médias empresas pesquisadas.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Tomou-se por base para escolha das empresas a classificação adotada pelo BNDES (2010), de receita operacional bruta conforme apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1 - Classificação das empresas segundo o BNDES.**

<b>Classificação</b>	<b>Receita operacional bruta anual</b>
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões

**Fonte: BNDES (2010).**

Foi utilizada a classificação estabelecida pelo BNDES, por julgar-se importante considerar aquela que levasse em consideração os limites das linhas de crédito disponíveis para o segmento alvo do estudo, de modo a evitar distorções nos resultados de análise da pesquisa.

Em relação ao tempo de existência da empresa foram consideradas na pesquisa somente aquelas que tenham completado pelo menos cinco anos de atividade, ou seja, aquelas que fazem parte dos 40% que escaparam da mortalidade nos 4 anos iniciais de operação, seguindo critério identificado na pesquisa Sebrae-SP (2010).

As práticas logísticas pesquisadas nas empresas de comércio, indústria e serviços estão restritas às atividades de compras, planejamento e controle da produção, administração de estoques, transportes e armazenagem (*Inbound* e *outbound*) e atendimento ao cliente.

As empresas que fazem parte da pesquisa desenvolvem seus negócios em parte ou na totalidade nos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais.

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA

Pesquisa do SEBRAE – SP (2008) sobre “Dez anos de monitoramento da mortalidade de empresas”, em seus estudos realizados a cada dois anos, no período de 1998 à 2007, apresentou em seus resultados, conforme demonstrado no Quadro 2, a seguinte evolução comparativa acerca da mortalidade das empresas.

**Quadro 2 - Evolução (%) comparativa de mortalidade das empresas**

Tempo de atividade das empresas	Período de realização dos estudos x % de mortalidade									
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
01 ano	35%		32%		31%		29%		27%	
02 anos	46%		44%		37%		42%		38%	
03 anos	56%		56%		49%		53%		46%	
04 anos	63%		53%		56%		50%		-	
05 anos	71%		60%		56%		62%		-	

Fonte: Adaptado de Observatório das MPEs do SEBRAE – SP (2008)

Destaca-se na análise do Quadro 2, apresentado uma tendência positiva de redução da mortalidade das empresas como resultado de um conjunto de fatores que contribuíram para sua sobrevivência. Esses resultados sugerem que estratégias adotadas por órgãos especializados, juntamente com propostas de pesquisa provenientes do meio acadêmico, são fundamentais para capacitação de futuros empreendedores e articulações junto aos formuladores de políticas públicas, para que possam desenvolver ambientes favoráveis ao fortalecimento das PMEs no Brasil.

Embora os resultados se revelem animadores, os índices de mortalidade ainda são elevados, e não se coadunam com as perspectivas do país de figurar entre as mais desenvolvidas, prósperas e sustentáveis nações do mundo.

Pode-se considerar ainda, que o tema apresenta importância para a sociedade na medida em que é apontado cada vez mais o papel das pequenas e médias empresas como geradoras de emprego e renda na economia. No Brasil, elas são responsáveis por 67% do valor bruto da produção e 79% dos empregos gerados em todo o setor industrial.

Em 2005 encontravam-se em atividade 5,6 milhões de empresas de todos os portes na economia urbana brasileira, das quais 99,5% podem ser consideradas de pequeno porte (até 99 pessoas ocupadas), que empregavam 59,4% do total de 31,8 milhões de empregos gerados nas empresas formais. As empresas consideradas grandes, isto é, aquelas com mais de 500 empregados, mantinham 26,8% dos empregos (IPEA, 2006, p. 4).

O Centro de Estudos em Logística do COPPEAD revelou que na pesquisa realizada em 2004 os custos logísticos no Brasil atingiram um total de R\$ 222 bilhões, representando 12 % do PIB.

Estes custos apresentaram a seguinte composição, conforme Quadro 3.

**Quadro 3 - Custos Logísticos no Brasil em relação ao PIB.**

Transporte	7,5 %
Estoque	3,9%
Armazenagem	0,7%
Administrativo	0,5%
Custos Logísticos ≈ 12,6%	

Fonte: LIMA (2006).

As práticas logísticas contribuem na redução de custos das empresas quando as estratégias de aquisição, as boas negociações para investimento em estoques, e os sistemas de distribuição se desenvolvem de forma mais eficiente proporcionando significativos ganhos para as empresas.

Em razão das dificuldades que as PMEs enfrentam, culminando com altos índices de mortalidade, os esforços no sentido de identificar dificuldades e propor alternativas que contribuam para o seu fortalecimento podem constituir, juntamente com outras iniciativas, um importante passo para a manutenção do negócio.

Sob a ótica de que, quanto mais forem capacitadas as empresas em adquirir experiência e compartilhar seu desenvolvimento em equipe, maiores serão as chances de padronizar a execução de suas tarefas, sustentar-se pela eficiência e avançar em direção as oportunidades de seu nicho de mercado, espera-se que os resultados deste estudo possam dar sua contribuição ao propor medidas simples, porém eficazes de se fazer gestão neste expressivo setor da economia.

O desenvolvimento da pesquisa poderá constituir-se em fonte complementar de informações que proporcione aos atuais e futuros pequenos e médios empreendedores esclarecimentos e orientações que possam fazer parte de seus planejamentos, visando prepará-los para os constantes desafios do setor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Embora a logística exista desde o início da civilização, não constituindo novidade, a implantação das melhores práticas logísticas, podem ser aplicáveis em todas as atividades das empresas privadas e públicas. “O objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível” (BOWERSOX; CLOSS, 2007, p. 19).

Identificou-se no referencial teórico pesquisado que problemas relacionados ao campo da gestão sempre estiveram presentes na pauta dos estudos sobre a dinâmica das PMEs. Segundo Spillan e Ziemnowics (2003), a falta de experiência pode constituir-se em condições de risco para o negócio. Na pesquisa de Sammut (2001 apud IAROSINSKI; CACIATORI, 2006), verificou-se que fatores de sucesso e de fracasso nas PMEs estão relacionados ao empreendedorismo, ao ambiente, aos recursos financeiros e à organização.

Migliato e Escrivão Filho (2004 apud IAROSINSKI; CACIATORI, 2006, p. 6), em seu estudo sobre a classificação das dificuldades enfrentadas pelas PMEs, apresentam questões relacionadas a problemas de administração, atendimento ao cliente, estratégias de distribuição, disponibilidade de produtos, uso de tecnologias de informação e integração, além de cumprimento dos prazos de entrega e previsão de demanda. Ainda neste contexto, considera Resnik (1990) que as PMEs devem preocupar-se com a eficiência interna, sem o que poderão incorrer em custos inúteis e sem fundamento tal como pode ocorrer nas grandes empresas, com consequências muito maiores em razão das limitações de recursos.

Apresentam-se na sequência, as citações que ligam o estudo do tema ao campo da logística possibilitando um melhor entendimento da fundamentação teórica proposta para este estudo, complementado por um elenco de práticas logísticas identificadas na literatura pesquisada como instrumentos indispensáveis à gestão eficaz das PMEs.



## 2.1 POR QUE AS PMEs FRACASSAM?

Segundo Chér (1990), a mortalidade das PMEs está relacionada aos seguintes motivos: falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral, recursos humanos, administração da produção e de orientação técnica especializada.

Para Resnik (1990), a boa administração e a capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa. O autor acredita que essa administração eficiente pode ser apreendida mesmo antes que a empresa fique presa nos erros básicos que causam o fracasso das PMEs.

Os administradores enfrentam dificuldades para o alcance de resultados satisfatórios, quando o ambiente apresenta incerteza e instabilidade (SPILLAN; ZIEMNOWICZ, 2003, p. 461).

As PMEs possuem condições especiais em sua gestão em virtude de serem pequenas demais para sustentar a administração que precisam, não conseguem manter apoio de técnicos e indivíduos funcionais altamente especializados, face à dificuldade em oferecer remuneração equivalente àquelas que as grandes empresas podem pagar por funcionários altamente capacitados Drucker e Thong (1981, 2001 apud TRENCE et. al. 2007, p. 10).

Em relação às empresas inauguradas há pouco tempo, a experiência na gestão do negócio lhes fará falta perante os desafios futuros do setor. As PMEs normalmente não conseguem recuperar-se de uma estratégia que tenha trazido resultado insatisfatório. Como os primeiros anos são vitais para a empresa, acertar logo no início das atividades é condição fundamental para a sobrevivência do negócio (GOLDE, 1986, p. 7).

Apesar de todas as dificuldades corroboradas por diversos autores, existem PMEs que sobreviveram, mesmo diante dos cenários competitivos com os quais se defrontaram em seus segmentos de atuação no mercado.

A pesquisa nacional feita pelo SEBRAE (2003), tomando por base dados cadastrais das juntas comerciais estaduais, apresentou resultados que se somam as abordagens dos autores citados pois destacou que: falta de empreendedorismo,

desconhecimento de técnicas de administração e a ausência de recursos financeiros são alguns dos motivos que levam as PMEs a apresentarem as maiores taxas de mortalidade no Brasil. A pesquisa significou um importante instrumento na formulação de políticas públicas visando o planejamento de ações e programas de apoio às PMEs.

São destacados no relatório os fatores de sucesso apontados pelos empresários, divididos em três grupos:

- Habilidades gerenciais contendo duas categorias relacionadas ao conhecimento de mercado e da estratégia de vendas;
- Capacidade empreendedora que contém elementos como: criatividade, aproveitamento das oportunidades, perseverança e liderança e;
- Logística operacional a partir da escolha de um bom administrador.

O uso de capital próprio, o reinvestimento dos lucros na empresa e o acesso às novas tecnologias complementam os fatores de sucesso destacados no relatório.

Segundo os resultados da pesquisa, as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão relacionadas às falhas gerenciais na condução dos negócios, às circunstâncias de cunho econômico conjuntural e aos tributos que devem ser pagos pelas PMEs.

As falhas gerenciais podem estar relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta as questões importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido e a falta potencial de consumidores.

Conforme apontado ainda pelos empresários, a logística operacional foi considerada como um dos fatores de sucesso para a gestão das empresas, sendo a sua execução dependente da capacidade de atuação do gestor responsável.

A pesquisa indicou também que os empresários atribuíram grande importância à falta de crédito para as operações de suas empresas, já que eram exigidas, na maior parte dos casos, garantias reais de êxito e retorno por parte dos bancos e das agências de fomento.

## 2.2 LOGÍSTICA NO CONTEXTO EMPRESARIAL

A conceituação clássica de logística está expressa pelo *Council of Management Logistics - CLM*, atual *Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP* (2001) que alterou o termo da definição de 1976 de administração da distribuição física, para Logística e em seguida para:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender as necessidades do cliente.

A definição revela ser a Logística um recurso fundamental para atendimento das necessidades de administração da movimentação, do ponto de aquisição dos materiais (compras) até o local de distribuição do produto final (atendimento ao cliente) (BOWERSOX; CLOSS, 2007, p. 20).

Ballou (2010) considera ainda que, a relevância da logística é influenciada diretamente pelos custos associados às suas atividades.

O *Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP* (2001), estabelece que a gestão logística apresenta em sua conceituação os seguintes limites e relacionamentos:

Atividades de gerenciamento de transporte de entrada e saída, gerenciamento de frota, armazenagem, manuseio de materiais, atendimento de pedidos, design de rede logística, gerenciamento de estoque, oferta/demanda de planejamento e gerenciamento de logística na prestação de serviços de terceiros. Em graus variados, a função logística também inclui suprimento e aquisição, planejamento, programação e controle da produção (PCP), embalagem, montagem e atendimento ao cliente. Ela está envolvida em todos os níveis de planejamento e execução estratégico, operacional e tático. A gestão logística é uma função integradora, que coordena e otimiza todas as atividades, bem como promove a integração com outras funções, incluindo marketing, produção e vendas, finanças e tecnologia da informação.

Com a desregulamentação dos mercados a partir dos anos 90, proporcionando abertura comercial em especial no Brasil, a logística ganhou importância como instrumento de diferenciação competitiva através do desenvolvimento de práticas em atividades como: implantação adequada da malha

logística de abastecimento e distribuição; gestão adequada dos estoques e dos transportes e disponibilidade de produtos no momento e na quantidade certa a baixo custo. Esses fatores fizeram com que as empresas alcançassem condições necessárias para oferecer um serviço superior ao cliente, maior competitividade, redução de custos e agregação de valor (REIS, 2007, p. 76).

Pesquisa realizada em 2005 pela Associação Brasileira de *e-business* revelou que houve evolução do interesse por práticas logísticas. Atividades como administração de estoques através do uso de tecnologias, programação dos prazos de entrega e níveis de serviços, são as mais monitoradas e vistas como as de maior importância pelas empresas. As empresas de manufatura, por exemplo, adotam o *MRP (Manufacturing Requirements Planning)* para determinação das necessidades junto aos seus fornecedores e clientes (RODRIGUES; SELLITTO, 2008, p. 102).

A crescente aceitação da importância da logística e do gerenciamento de seus processos tem suscitado a condução de diversas pesquisas que buscam entender os fatores que estão associados à qualidade das práticas logísticas. A questão principal passa a ser a identificação de elementos que estariam presentes naquelas empresas que, após terem adotado formalmente conceitos de logística, institucionalizando-os em suas estruturas e práticas organizacionais, passaram a apresentar desempenhos superiores aos de seus concorrentes (FIGUEIREDO et. al. 2007, p. 12).

O quadro teórico a ser apresentado visa descrever para cada uma das atividades logísticas de **Compras, PCP, Administração de Estoque, Transportes e Armazenagem (Logística Inbound e Outbound) e Atendimento ao Cliente**, orientações alicerçadas em conceitos que descrevem as ações para o desenvolvimento de cada uma das práticas elencadas para o propósito deste estudo.

O gerenciamento dessas atividades é um fator capaz de gerar as estratégias que irão permitir ou não que as PMEs desenvolvam as alternativas necessárias para que consigam adaptar-se às mudanças ambientais para sobreviver (MAGALHÃES; DAUDT; PHONLOR, 2009, p. 63).

O *Concil of Supply Chain Management Professionals* (1995 apud HIJJAR et. al. 2006, p. 1), publicou a primeira pesquisa, validando hipóteses de que as práticas logísticas eram extremamente similares, independentemente da indústria, da

posição no canal e do tamanho da empresa. A pesquisa resultou posteriormente no desenvolvimento do modelo “*The leading edge best practice*”.

O que se pretende com mais esta referência às práticas logísticas é evidenciar a importância do seu desenvolvimento como recurso indispensável de gestão, que pode ser também aplicado ao porte das PMEs.

### 2.3 PRÁTICAS LOGÍSTICAS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS

Nesta pesquisa o foco de estudo recaiu sobre as práticas gerenciais de logística e até que ponto existia o reconhecimento por parte dos gestores de sua contribuição eficaz para o negócio das PMEs.

Para Thornhill e Amit (2003 apud MIZUMOTO et. al. 2010, p. 346) as práticas gerenciais adotadas pelos empreendedores em seus negócios são cruciais, pois permitem alocar e combinar os recursos disponíveis ao novo empreendimento de forma a responder a pressões competitivas. Assim, um empreendedor pode deixar de aproveitar eficazmente seus recursos, inclusive o próprio conhecimento técnico e comercial, se não adotar práticas organizacionais que permitam uma adequação do empreendimento ao seu ambiente. Dessa forma espera-se que a adoção de práticas gerenciais tenha um efeito positivo sobre a sobrevivência de empresas nascentes, além do efeito do próprio capital humano e social.

Destaca-se também a interpretação de Lunardi et. al. (2010), com base nos resultados da pesquisa realizada pelo SEBRAE (2003) com 123 pequenos negócios, cujos resultados permitiram concluir que as empresas com investimento de forma planejada em TI (Tecnologia da informação), apresentaram desempenho superior especialmente quanto à redução dos custos operacionais. A pesquisa revela ainda que o mercado de *software* e *hardware* têm visto as pequenas empresas como um novo segmento de negócio, sinalizando uma união de interesses promissora para atender as necessidades de gestão mais profissional e eficiente.

Quanto à orientação em suas oportunidades de negócio, Gianezzi e Biazzini (2011) relatam que há três principais objetivos que devem ser desenvolvidos pelas

empresas, são eles; maximização do nível de serviço ou da demanda pela disponibilidade de produto, maximização do giro de estoque e maximização da eficiência operacional. Dependendo das estratégias que se estabeleçam para o negócio, os empreendedores deverão buscar o equilíbrio entre esses objetivos de forma a não conflitar os interesses de cada área da empresa.

A pesquisa de Camargo et al. (2012), apresentada na *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, destaca que as pequenas empresas geralmente não possuem recursos econômicos para contratar consultores em logística que lhes permitam receber orientação quanto ao desenvolvimento de processos acerca das atividades em logística que uma empresa necessita em sua gestão. Em decorrência deste fato, seus proprietários enfrentam problemas para a gestão do dia a dia.

Os pesquisadores apresentaram em seu estudo abordagens que enfatizam a necessidade das empresas avaliarem suas capacidades mediante diagnóstico a partir de determinados indicadores voltados a medir o desempenho em atividades logísticas tais como: controle de estoques, transporte e armazenagem (inbound e outbound), serviço ao cliente, logística reversa, responsabilidade social e custos logísticos. As empresas devem dentro de suas possibilidades recorrerem às orientações que lhes permitam obter melhores resultados na gestão das atividades logísticas.

Os pontos até aqui pesquisados para o embasamento deste estudo visaram apresentar um conjunto de pressupostos para o que seria então indicado pela literatura como melhores conceitos a serem postos em prática, em relação às atividades logísticas de: **Compras, Planejamento e Controle da Produção (PCP), Administração de Estoque, Transportes e Armazenagem (Logística Inbound e Outbound) e Atendimento ao Cliente**, essas atividades estão apresentadas na sequência de forma detalhada.

### 2.3.1 Práticas logísticas em compras

Segundo Ballou (2010), duas atividades exercem influência significativa no processo de compras; a seleção de fornecedores, que é dependente do preço, qualidade, continuidade de fornecimento e localização. E a colocação de pedidos em determinado fornecedor especificando quantidades e instruções de entrega, configurando o início do fluxo de produtos no canal de fornecimento.

Em outra visão conceitual, “espera-se que as organizações adotem um papel mais estratégico e integrado para a função de compras, em substituição ao de repositora e controladora das necessidades dos bens e serviços contratados” (BAILY et. al. 2009, p.39).

Baily (2009) destaca, ainda que, o sucesso experimentado por algumas organizações está estimulando um maior foco em compras, tornando a função mais atualizada em termos de abordagens e conceitos, tais como: maior prática de *benchmarking*, administração da qualidade total, filosofias *just in time* e produção enxuta, conceitos de cadeia de suprimentos, arranjo em camadas e *empowerment* de fornecedores, administração de relacionamento e foco no consumidor.

O referencial teórico pesquisado possibilitou a identificação de um conjunto de práticas logísticas que as empresas normalmente devem desenvolver para eficácia na gestão de suas atividades de compras, contribuindo para melhor resultado dos negócios. São elas:

#### Quadro 4 - Práticas logísticas em compras.

<p><b>1 - Emprego de software para gestão integrada, Baily et. al. (2009) / Planejamento dos recursos da empresa (ERP), Chopra e Meindl (2003)</b></p>
<p>Caso existam <i>softwares</i> utilizados na gestão da empresa ou venham a ser adquiridos, estes deverão prever o crescimento do negócio, para que atendam a totalidade das funções (produção, finanças, vendas, etc). Em caso de investimentos, poderá ser feito um escalonamento através de módulos integrando administração de materiais, administração da produção, compras, administração de pedidos, administração do custo de produção, contas a pagar e contas a receber. O treinamento dos funcionários deverá ser feito antes da implantação do <i>software</i>, bem como as incorporações de novos recursos deverão prever a atualização de treinamento constante dos usuários do sistema. / O ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>), são sistemas</p>

operacionais que permitem à empresa monitoramento da matéria-prima, pedidos, estoques de produtos acabados e outras informações que além de amplas aplicações possibilitam a tomada de decisões em compras.

## **2 - Controle das requisições de compras, Baily et. al. (2009) / Moreira (2008)**

As requisições para compras podem atender a dois objetivos distintos: aquisição de bens e serviços necessários à empresa ou o atendimento da área de PCP (Planejamento e Controle da Produção) mediante revisão feita pelo comprador das necessidades de reposição do estoque, ou de informação recebida da área de produção. Os controles de requisição cumprem as funções de autorização de gastos, registros para futuras auditorias se necessário e referência de informação para consultas. A requisição deve apresentar data e assinatura do funcionário ao qual tenha sido conferida a responsabilidade pela autorização.

## **3 - Uso de recurso técnico para determinação de quantidades a comprar no ressurgimento de estoques, Bowersox e Closs (2007) / Ballou (2010)**

O lote econômico, por exemplo, é um dos recursos que a empresa pode utilizar para determinar a quantidade do pedido necessário para ressurgir o estoque. Essa quantidade determinada minimiza a soma do custo de manutenção de estoques e de emissão e colocação de pedidos. / Outras recomendações consideram que para um item ser mantido economicamente em estoque ele deve ser comprado em quantidades maiores ou iguais a um lote mínimo, as negociações devem prever oportunidades de desconto por volume adquirido, ser de valor relativamente baixo, ser econômico comprá-lo juntamente com outros itens, custos de fretes que sejam favoráveis à compra em maiores lotes e esteja sob um grau de incerteza quanto à entrega e regularidade na reposição.

## **4 - Organização da seleção e cadastro de fornecedores para compras, Baily et. al. (2009) / Fleury et al. (2008)**

Devem compreender duas fases distintas antecedendo o processo de compras que são; o preparo de especificação do material a ser adquirido e a qualificação do fornecedor. O comprador ou responsável pelo cadastro de fornecedores deve estar em constante pesquisa para ampliação de novas oportunidades de fornecimento.

Deve-se promover o aproveitamento de expertise do fornecedor, principalmente para os materiais adquiridos pela primeira vez e para futuras compras bem como a experiência interna das demais áreas da empresa.

/ Segundo Fleury et al. (2008) na avaliação de desempenho dos fornecedores em segmentos de intensa atividade de compras, como no varejo por exemplo, os fornecedores devem ser avaliados em quatro dimensões mais valorizadas como: disponibilidade de produto, tempo de entrega, percentual de atrasos e frequência de entrega.

## **5 - Formalização de compras através da emissão de pedido, Baily et al. (2009)**

A empresa deve estabelecer um procedimento comum para cotação de preços através do envio a todos os interessados de um modelo padrão (listagem) para retorno de informações contendo: quantidade, especificações, codificação padrão adotada, embalagem, data, local de entrega,



preço, condições de pagamento e frete.

As compras devem ser controladas através da emissão de pedido que cumpra a função de instrução sobre a aquisição de bens ou a prestação de serviços. Sua circulação deve prever que todos os envolvidos, setor de recebimento, produção, vendas, contas a pagar e o próprio fornecedor, tomem ciência da formalização da compra através do pedido que normalmente está restrito a esta função instrucional, não sendo o mesmo que um contrato, que se caracteriza como um acordo comercial.

As compras de bens e serviços que vierem a constituir contratos de fornecimento por determinado período, por força de lei devem atender a normas legais e condições acordadas entre as partes interessadas. Esses contratos podem representar, desde que assinados com fornecedores qualificados, possibilidades de parcerias para ganhos de competitividade.

**Fonte: AUTOR (2012).**

### **2.3.2 Práticas logísticas em PCP (Planejamento e Controle da Produção)**

Segundo Wanke (2010), preocupações com planejamento dos sistemas de administração de produção e logística, relacionadas à previsão de vendas e política de estoques, controle de qualidade na distribuição e o desenvolvimento de parcerias com fornecedores, ganham importância no gerenciamento de operações em nosso país. O autor destaca que os sistemas produtivos apresentam necessidades de integração com outras áreas da empresa como: finanças para planejamento do capital de giro e do ciclo de caixa, integração com vendas para elaboração em conjunto das previsões e com a área de recursos humanos para definição das competências necessárias ao atendimento das questões operacionais.

Os Sistemas de Administração da Produção (SAP) são o coração dos processos produtivos. Eles têm o objetivo de planejar e controlar o processo de manufatura em todos os níveis, incluindo materiais, equipamentos, pessoas, fornecedores e distribuidores (CORRÊA; GIANESI, 2009, p. 42).

Moreira (2008) relata que o plano mestre de produção estabelece quais produtos e quanto de cada um deles deve ser produzido. A partir deste ponto dá-se início ao problema de programar e controlar a produção para atender os objetivos.

Os objetivos da programação da produção que são segundo o autor, conflitantes entre si, são os seguintes:

- Permitir que os produtos tenham a qualidade especificada;
- Fazer com que máquinas e pessoas operem com os níveis desejados de produtividade;
- Reduzir os estoques e os custos operacionais;
- Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente.

Por exemplo, a tarefa de reduzir custos operacionais pressupõe que necessariamente sejam reduzidos os estoques de produtos acabados, de matérias-primas e de material em processo (produtos semiprocessados). Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente pode significar aumento de estoques, condição que se apresenta diante de demanda muito flutuante.

O estudo de Thurer e Filho (2012) trata da redução do *lead time* (tempo de entrega total) e entregas no prazo em pequenas e médias empresas que fabricam sob encomenda. A abordagem refere-se à preocupação sobre a reduzida oferta de literatura relacionada ao planejamento e controle da produção para este porte de empresas. Segundo os pesquisadores as pequenas e médias empresas que fabricam sob encomenda, podem adotar um aplicativo para controle de carga, no caso o WLC (*Workload Control*), trazendo melhorias no *lead time*, no estoque em processo e na pontualidade de entrega em ambientes que fabricam sob encomenda. Os autores referem-se ao MTO (*Make-to-order*), cujas abordagens mais específicas de aplicação estão descritas no Quadro 5.

As práticas logísticas em PCP com base no referencial teórico pesquisado apresentaram as conceituações sobre as quais as empresas normalmente devem desenvolver suas capacidades. São elas:

**Quadro 5 - Práticas logísticas em planejamento e controle da produção.**

<p align="center"><b>1 - Programação de produção em função da capacidade industrial e da capacidade em serviços, Moreira (2008) / Brown et. al. (2006) / Chase et. al. (2006)</b></p>
<p>Em atividades industriais a programação da produção tem início com o processo de distribuir as operações pelos centros de trabalho e determinar a ordem em que as operações serão realizadas, sequenciando as tarefas. A determinação da ordem em que as operações serão realizadas deve ser o centro de atenção da programação da produção. Na prática, o custo de preparação confirma as sequências mais indicadas de programação. Ao passar de um produto para outro semelhante em termos de processamento, o resultado do custo de preparação é relativamente menor do que se optar pela passagem de um produto para outro com características muito diferentes. / A gestão de capacidade concentra-se em dois aspectos da operação: 1) insumos de transformação e sua organização em processos (sistemas pesados: fábricas, máquinas e tecnologia e sistemas leves: processos de trabalho e mão de obra) e 2) fluxo de insumos no sistema (administração de estoques, planejamento das necessidades de materiais/planejamento de recursos da manufatura MRP/MRP II) e produção JIT (Just in time). Quanto a capacidade em serviços, as operações de processamento apresentam uma limitação das economias de escala, porque em alguns casos os ativos fixos da empresa precisam estar localizados onde o cliente está, desta forma as prestadoras de serviço em geral precisam da presença física onde quer que identifiquem a demanda suficiente para seus negócios./ O conceito de PCP, <i>Workload Control</i> (WLC), foi concebido para ser adotado em ambientes de produção complexos, como <i>job-shop</i> e em indústrias que operam com MTO (<i>Make-to-order</i>). No WLC nunca se deve exceder a capacidade de execução das encomendas (saídas). Stevenson (2006) acrescenta ainda que este modelo de gestão da capacidade deve atender os seguintes passos: entradas das ordens de produção na fábrica conforme consulta ao cliente (entrada de pedidos) e ordens de produção liberadas respeitando as regras de priorização, por exemplo <i>FIFO</i> (<i>First in First Out</i>), saídas da produção conforme gerenciamento da capacidade.</p>
<p align="center"><b>2 - Controle da produção, Moreira (2008) / Ballou (2010)</b></p>
<p>O controle da produção nas empresas cumpre a função de assegurar que as ordens de produção sejam cumpridas da forma planejada e na data certa. As seguintes informações devem estar disponíveis: material em processo acumulado, posição de cada ordem de produção, quantidades produzidas de cada produto e condição de utilização dos equipamentos. Se diversos produtos são feitos na mesma linha, em caso de produção de novo produto, ajustes devem ser feitos para preparação de máquinas (<i>set-up</i> de máquina), alocações (quanto) e ordem (sequenciamento) de produção. / Toda programação da produção deve ter início com previsões de demanda presente e futura e informações sobre saldos disponíveis. A diferença entre a demanda e o estoque indica as necessidades de suprimentos, mão de obra e capacidade produtiva.</p>
<p align="center"><b>3 - Desenvolvimento da previsão de produção com base em critérios técnicos, Moreira (2008), Bowersox e Closs (2007), Wanke (2010), Wemerlov (2005)</b></p>
<p>Uma forma de se determinar o quanto produzir levando-se em consideração os custos de</p>

preparação de máquinas e de manutenção de estoques, é através do Lote Econômico de Fabricação (LEF). Essa ferramenta prevê o quanto fabricar de cada produto na linha minimizando a somas dos custos envolvidos no processo de fabricação. Além dos critérios técnicos, a empresa deverá considerar a sensibilidade em relação ao mercado em que atua e as restrições que limitam a capacidade da empresa no planejamento da demanda.

Segundo Bowersox e Closs (1996), Wemmerlov (1984 apud WANKE, 2005. p. 24) as decisões quanto a produzir para estoque ou produzir contra pedido estará relacionada à política de produção adotada pela empresa. Algumas características do produto e da operação que influenciam essa decisão seriam o custo do produto vendido, a obsolescência e a razão entre prazos (RP); quociente entre o prazo de entrega do produto acabado para o cliente e o prazo de entrega da matéria-prima pelo fornecedor. Outros fatores que fazem parte da decisão são: grau de contato entre as operações e o cliente, volume de produção, duração do ciclo de vida do produto, tempo de entrega exigido pelo cliente e coeficiente de variação das vendas.

Segundo Wanke (2010) o objetivo de vendas x capacidade de produção, distribuição e disponibilidade de estoque da empresa, constituem um dos estágios do processo de planejamento da demanda, que pode orientar decisões estratégicas para os próximos anos, como também decisões para o ano seguinte quanto ao número de turnos de trabalho, escolha de modais de transporte, subcontratação de fornecedores e sequenciamento de produção.

#### **4 - Determinação dos parâmetros de produção com base em ferramenta de programação como MRP ou compatível, Moreira (2008) / Taylor (2005)**

A introdução da ferramenta MRP (*Material Requirement Planning*) consiste numa técnica para programar a produção de itens de demanda dependente, determinando quanto deve ser adquirido de cada um e em que data deve estar disponível. Trata-se de um sistema proativo que evita a manutenção de estoques, com exceção para os itens de estoque reserva. Os itens necessários à produção são comprados, montados ou fabricados de acordo com a data em que serão usados na produção. / O ERP (*Enterprise Resource Planning*), é um sistema que propõe a determinação dos parâmetros de produção através do armazenamento em formato eletrônico, para que sejam acessados à medida que são necessários através dos seguintes módulos de planejamento; lista de materiais e lista de operações. A lista de materiais determina todas as matérias-primas a serem utilizadas em produto e a lista de operações descreve a sequência de operações para a fabricação de cada componente do produto. O módulo MRP (*Material Resource Planning*) utiliza a lista de materiais para determinar o tempo e a quantidade de materiais necessários para a produção, ao passo que o módulo CRP (*Capacity Requirement Planning*), utiliza a lista de operações para definir a mão de obra e os equipamentos necessários para executar o trabalho.

#### **5 - Determinação do fluxo de produtos acabados com base no prazo de entrega ao cliente Wanke (2010) / Brown et. al. (2006)/Stevenson et. al. (2006)**

Prazos de entrega mais longos acordados com os clientes possibilitam produção puxada com base na demanda real, mais próximo do consumidor final. Prazos de entrega mais curtos exigem que o fluxo de produtos seja empurrado, mais próximo do fornecedor inicial. Na definição da estratégia de operações, as empresas devem pensar na decisão do critério por meio do qual quer

competir: custos, tempo de entrega, qualidade, flexibilidade, design do produto, design de processo, política de instalações, política de produção ou estratégia geral. / Com base no enfoque da administração de operações, o objetivo da empresa deve ser fornecer uma oferta de produtos e serviços aos clientes no momento em que precisam, com um padrão de qualidade apropriado e preços compatíveis ao que estejam preparados para pagar, dependentes que são de dois importantes aspectos da operação; insumos de transformação e sua organização em processos, bem como a eficiência do fluxo de insumos de transformação no sistema de operações./ O MTO (*Make-to-order*), propõe critérios para sua aplicação, tais como: consulta ao cliente para acordo da data de entrega conforme o planejamento da capacidade, capacidade de operar com produtos customizados e aplicabilidade em pequenas e médias empresas.

**Fonte: AUTOR (2012).**

### 2.3.3 Práticas logísticas em administração de estoques

Bowersox e Closs (2007, p. 41), afirmam que:

Uma política de estoque adequada deve estar baseada em cinco questões relativas ao processo de alocação seletiva: segmentação de clientes, especificidade de produtos, integração do transporte, necessidades relativas às operações baseadas no tempo e desempenho competitivo.

Para Bowersox e Closs (2007) são poucas as empresas em que o tipo de negócio permite a manutenção de estoques em níveis elevados em razão dos riscos e do custo total que representam. As estratégias em sua maioria devem estar voltadas para manter o mínimo de recursos financeiros investidos em estoque. O objetivo deverá estar pautado na obtenção de máxima rotatividade, atendendo plenamente os compromissos com o cliente.

Nesta abordagem relacionada à atividade de administração de estoques, são apresentadas as práticas aplicáveis ao gerenciamento de estoques que incluem, por exemplo: a classificação ABC, para dar direcionamento aos esforços gerenciais, orientações para sistematizar o gerenciamento de estoques e medidas e sugestões para aperfeiçoar o seu desempenho. Tais práticas fornecem os princípios que permitem concentrar os recursos de estoque nas áreas que oferecem reais

oportunidades de negócio.

Por outro lado, manter estoques pode contribuir para a manutenção do nível de serviços pela disponibilidade de produtos, devendo-se manter os controles de forma a evitar *stock out*.

Os autores destacam que a definição de política de estoques, dependendo do segmento de atuação pode ocorrer em diferentes condições. Na produção os investimentos em estoque comparativamente aos atacadistas e varejistas são relativamente de maior profundidade e duração. No atacado os clientes varejistas forçaram o aumento do sortimento e duração do estoque por conta e risco dos atacadistas. No varejo, tem-se a amplitude de risco, mas não profundo, pois se dá ênfase à rotação ou giro do estoque e à lucratividade direta do produto (BOWERSOX; CLOSS, 2007, p. 225).

A política de estoques que uma empresa poderá adotar deve estar baseada na definição clara de quatro questões principais: quanto pedir, quando pedir, quanto manter em estoques de segurança e onde localizar. O atendimento de cada uma destas questões deve estar precedida de diversas análises, como; as relativas ao valor agregado do produto, à previsibilidade de sua demanda e às exigências dos consumidores finais em termos de prazo de entrega e disponibilidade de produto (FLEURY et al. 2008).

Para as práticas logísticas em administração de estoques foram destacadas as seguintes conceituações com base no referencial teórico pesquisado:

#### **Quadro 6 - Práticas logísticas em administração de estoques.**

<b>1 - Determinação da forma pela qual o estoque é controlado, Bowersox e Closs (2007) / Ballou (2010)</b>
<p>Refere-se ao acompanhamento de variações de quantidade no tempo em uma determinada localização. Velocidade, precisão e custo são fatores que podem exigir o uso de um sistema informatizado para seu controle. Dependendo das necessidades de atendimento podem apresentar as seguintes formas de controle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-diário; verificando-se as necessidades de ressuprimento. A adoção eficaz de controle permanente poderá, dependendo do número de itens que a empresa trabalhe, exigir a utilização de sistemas informatizados.</li> <li>-periódico; que deve ser desenvolvido para cada item em intervalos regulares, semanais ou mensais.</li> <li>-reativos; nos casos em que os pedidos de ressuprimento são emitidos quando o estoque apresenta-se abaixo de um mínimo ou de um ponto de ressuprimento estabelecido.</li> </ul>

-demanda puxada, é o controle que se verifica onde através da “puxada” dos clientes seja determinado o ressuprimento necessário e os pedidos encaminhados aos fornecedores.

/-*Kanban*, significa “cartão” o conceito baseia-se num sistema de puxar estoques a partir da adoção dos seguintes métodos:

-taxas de produção mantidas estáveis, uniformidade na produção de componentes e disponibilidade de matérias-primas e fontes de fornecimento próximo à produção, resultando em curtos espaços de tempo para ressuprimento.

Quando determinado material se esgota na produção, um cartão *Kanban* é enviado ao fornecedor para que seja feita o ressuprimento.

## **2 - Adoção de medidas de avaliação de estoque, Bowersox e Closs (2007), Gonçalves (2007)**

São ferramentas de avaliação e de controle que podem ser utilizadas juntamente com as existentes nos sistemas informatizados.

- Rotação de estoques:

-é calculada como quociente das vendas sobre o estoque médio;

- Ponto de ressuprimento:

- é calculado como resultado da seguinte fórmula  $PR = D \times T + ES$ , onde: PR = ponto de ressuprimento, D = demanda diária média em unidades, T = tempo médio de ressuprimento em dias e ES = estoque de segurança em unidades.

- Classificação ABC:

- o controle através desta ferramenta, deve ser compatível com a estratégia da empresa e os objetivos de prestação de serviços aos clientes. Pode basear-se em vários fatores, sendo os mais comuns; vendas, lucratividade, valor dos estoques, rotação e natureza do item.

- Custo médio:

- é a avaliação mais comum utilizada e a única aprovada pelas autoridades fiscais para a apuração do balanço anual das empresas. Toma por base o preço de um item de estoque que envolve movimentações de entradas e saídas, seu preço é calculado com base na média aritmética do valor do estoque e a respectiva quantidade. A cada entrada em estoque um novo preço médio passa a ser calculado.

## **3 - Previsão de estoque para atendimento aos clientes em eventos especiais (demanda inchada) Bowersox e Closs (2007) / Chopra e Meindl (2003)**

Diante de um quadro influenciado pela ação comercial de grandes clientes, programas de marketing e decisões da concorrência, as necessidades de estoques de segurança deverão ser maiores para atender os objetivos de disponibilidade de produtos acordados com os clientes. Mesmo diante de condições normais, as estratégias para atender políticas seletivas para produtos de alta rotação deverão ser dispensados maiores níveis de serviço aos clientes, apresentando, além de estoques de segurança mais altos, definição das operações de abastecimento do estoque e entrega aos clientes. Produtos de rotação mais baixa, normalmente apresentam estoques de segurança relativamente menores, implicando em níveis de serviço mais baixos. / À medida que a

incerteza de suprimento ou de demanda cresce, o nível de estoque de segurança exigido aumenta. Estoques de segurança visam garantir a disponibilidade de produtos com o propósito de atender a uma demanda que excede a quantidade prevista para um determinado período. Existem diversas maneiras de se medir a disponibilidade de produtos:

-Grau de atendimento do produto; que é a fração de demanda do produto que é atendida a partir de produtos em estoque.

-Grau de atendimento do pedido; que é a fração de pedidos atendidos a partir do estoque disponível.

-Nível de serviço por ciclo (*CSL, cycle servisse level*); que é a fração de ciclos de ressuprimento que resulta no atendimento de toda a demanda de clientes. Um ciclo de ressuprimento é o intervalo entre duas entregas de ressuprimento sucessivas.

**Fonte: AUTOR (2012).**

#### **2.3.4 Práticas logísticas em transportes e armazenagem – logística “inbound” e logística “outbound”**

Segundo Bowersox e Closs (2007), a tomada de decisão em transportes requer informações disponíveis e equipes capacitadas e treinadas para processar as informações, a fim de que a empresa possa atender suas necessidades operacionais e as estratégicas. Por informação entende-se àquelas que são proporcionadas pela documentação que controla a operação. O uso e análise destas informações devem ser de responsabilidade dos envolvidos com a operação no setor de transporte.

A armazenagem e manuseio de materiais segundo Ballou (2010), são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas, seus custos podem absorver até 40% das despesas com logística. Diferentemente do transporte que ocorre entre locais e tempos diferentes, a armazenagem e o manuseio de materiais acontecem na maior parte dos casos em determinadas localidades, estando os custos destas atividades relacionados a seleção que as empresas fazem para uso destes locais.

Em relação às pequenas empresas especificamente no setor de serviços, destacam-se a logística e, mais particularmente, a atividade de transporte de cargas,



como molas propulsoras da atividade econômica nacional e dos negócios empresariais (WANKE, 2010).

Segundo Fanti (2007), baseando-se nos dados da pesquisa realizada pelo CEL/COPPEAD de “Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas – Práticas e Tendências” verificou-se uma tendência à adoção de processos colaborativos na gestão do transporte de carga e à integração das atividades de suprimento, transferência e entrega.

Dados colhidos na pesquisa revelaram que, entre 2003 e 2006, 26% das empresas buscaram integrar seus fluxos “*inbound*” (suprimento) e “*outbound*” (entrega) e a expectativa para os próximos anos é de que este percentual aumente bastante; 46% das empresas pretendem buscar sinergias para maximização da utilização dos ativos de transporte e/ou melhoria do aproveitamento dos veículos que chegam com matérias-primas ou cargas de transferência e saem com produtos acabados.

À exemplo das demais práticas identificadas no referencial teórico pesquisado as atividades relacionadas ao transporte e armazenagem, logística *inbound* e *outbound* apresentam as seguintes propostas:

**Quadro 7 - Práticas logísticas em transportes e armazenagem – *inbound* e *outbound*.**

**1 - Avaliação e qualificação dos transportadores para prestação de serviços, Fanti (2007) / Chopra e Meindl (2003)**

A seleção dos transportadores para prestações de serviços podem ser feitas segundo a avaliação dos seguintes aspectos: estabilidade financeira das empresas, infraestrutura disponível, equipamentos próprios e agregados e tecnologias disponíveis, experiência anterior no tipo de serviço, região geográfica em que atuam, história de acidentes e roubo, licenças, certificações ou prêmios conquistados ou em processo de obtenção, procedimentos adotados na gestão dos riscos e emergências, programas de qualificação e de melhoria contínua.

A seleção e o relacionamento com transportadores, deve ainda cumprir as seguintes formalidades antes da contratação:

- Etapa de seleção dos transportadores constituída de:
  - identificação da empresa de transportadores
  - avaliação técnica;
  - definição da metodologia a ser utilizada para cotação dos preços (leilão eletrônico, leilão não eletrônico, pesquisa via portal na internet);
  - envio de documentação padrão a ser utilizada pelo transportador;
  - determinação das políticas a serem adotadas e das estratégias de operação.

- Relacionamento

Um processo de seleção estruturado para escolha de transportadores que atendam os processos e a cultura da empresa, permite maior regularidade na performance dos serviços. O relacionamento deve ser parte desta seleção, pois tem influência na qualidade dos serviços e preços praticados.

- Formalização de contrato

São as seguintes as exigências que devem fazer parte das formalizações de contrato:

- estabelecimento de horário;
- volumes constantes na operação;
- frota colocada à disposição da empresa.

/ Os gestores responsáveis pelas operações das empresas devem estabelecer uma combinação que seja mais satisfatória procurando utilizar tanto o transporte in-house, quanto o terceirizado para atender às necessidades. Tal decisão deve estar baseada na capacidade da empresa gerenciar o transporte de forma lucrativa e estratégica para o sucesso dos negócios. De uma forma geral, quando se tratar de entregas pequenas a recomendação é de que a empresa opte pela terceirização. Quando se tratar de entregas grandes e cuja responsabilidade é importante a empresa deve optar pela frota própria para as entregas.

## **2 - Contratação de transportadores de forma centralizada, Fanti (2007)**

Nos casos em que a empresa tenha filiais em localidades distintas que necessitem de serviços de transporte, a centralização das contratações permite:

- redução de atividades duplicadas;
- aumento de rotas e volumes a serem transportados;
- possibilidade de obtenção de sinergias no transporte;
- aumento do poder de negociação junto aos transportadores.

A definição do modelo de remuneração dos transportadores deve incentivar a eficiência sem comprometer a gestão, desvio do foco de cooperação e da credibilidade entre as partes, deve atender as necessidades de contratantes e contratados. Quando do reajuste de frete podem ser utilizadas como base as seguintes variáveis:

- Reajuste com base na variável item de custo:

- variáveis como combustíveis;
- salários e encargos;
- pneus e recapagens.

Os impactos gerados pelo aumento de cada um dos itens na tarifa de frete cobrada:

- Reajuste com base em índices econômicos.
- Reajuste com base em planilha de custos aberta.

Os modelos de remuneração dos transportadores também podem considerar o nível de serviços prestado, ficando a remuneração dependente do alcance das metas estabelecidas. Complementando a etapa de contratação a empresa deve providenciar a formalização de contrato para sua maior segurança buscando regulamentar o relacionamento com os prestadores de serviço de transporte.

<p><b>3 - Avaliação de desempenho dos transportadores, Fanti (2007) / Brown et al. (2006)</b></p>
<p>A apuração e avaliação dos resultados por meio de indicadores de desempenho é de fundamental importância para análise da performance do serviço em relação as metas a serem atingidas, para tomada de decisão e regulamentação das atividades previstas em contrato. / A medida de desempenho é uma parte importante da estratégia de fornecimento. Deve ser conduzida de forma a prever os critérios de sucesso, o monitoramento do desempenho dos fornecedores e a interpretação dos resultados, avaliando o seu desempenho, complementando a avaliação a discussão sobre sugestões de maneiras de alcançar melhorias.</p>
<p><b>4 - Integração operacional das atividades de suprimento, transferência e entrega, Fanti (2007) / Taylor (2005)</b></p>
<p>Resultados revelam que as empresas devem investir na busca pela integração de seus fluxos <i>inbound</i> (suprimento) e <i>outbound</i> (entrega). As empresas planejam sinergias para maximizar o aproveitamento dos veículos que chegam com suprimentos como matérias-primas, por exemplo, e saem com produtos acabados. A centralização do planejamento das atividades de suprimento, transferência e entrega, quando desenvolvida pela empresa, possibilita uma maior coesão entre as atividades de transporte. Essa prática apresenta-se ainda incipiente nas operações das empresas. Dentro da política de integração das atividades de suprimento, pode-se destacar a do desenvolvimento de transporte colaborativo. Trata-se do veículo de entrega retornando com carga de outro embarcador. É a busca por colaboração interna entre o <i>inbound</i> e o <i>outbound</i>. Seu objetivo principal é o ótimo aproveitamento dos veículos. Podem ser desenvolvidos com cargas de empresas distintas, desde que possam compartilhar o mesmo tipo de transporte disponível e possíveis de serem transportadas em conjunto. / O retorno do veículo vazio para o ponto de origem gera um desperdício de combustível para as empresas e tempo do motorista, para atenuar o problema as empresas devem procurar <b>viagens de retorno</b> (<i>backhauls</i>), que são entregas feitas no sentido oposto aproveitando a capacidade disponível do veículo.</p>
<p><b>5 - Uso de tecnologia da informação voltada ao gerenciamento de transporte, Fanti (2007) / Chopra e Meindl (2003) / Christopher (2007)</b></p>
<p>Um melhor controle da atividade de transporte poderá ser obtido mediante o uso de tecnologias de rastreamento de veículos, de gerenciamento de custos de transporte, de informação do status da carga para o cliente (EDI, roteirização, montagem de carga e auditoria de frete). / A tecnologia de informação dever ser utilizada pelas empresas como tentativa de reduzir custos e melhorar a responsividade. As opções de tecnologia hoje disponíveis no mercado podem também ajudar as empresas a reagir a mudanças inesperadas provocadas por fatores imprevisíveis. / As empresas bem sucedidas têm algo em comum que se traduz no uso da informação e da tecnologia da informação para melhorar a responsividade ao cliente. As alternativas de sistemas logísticos integrados permitem conectar operações de produção e distribuição, com fornecedores e clientes.</p>

**Fonte: AUTOR (2012).**

### 2.3.5 Práticas logísticas em atendimento ao cliente

Apresenta-se neste ponto do trabalho a última atividade logística explorada no estudo, sempre pautando os interesses ao que pode ser aplicado no universo das pequenas e médias empresas.

Costumava-se tratar os requisitos de serviço ao cliente como um nível fixo, geralmente determinado pelo pessoal de vendas, por terem mais contato com os clientes. “Atualmente, existe um grande foco no consumidor e as empresas reconhecem que a escolha do cliente, influenciada pelos níveis de serviço logístico oferecido, é a principal garantia de retornos financeiros futuros” (BALLOU, 1993, 76).

Segundo Ballou (1993), o planejamento logístico tem por objetivo contribuir para o direcionamento e planejamento de diretrizes imprescindíveis ao desenvolvimento das atividades logísticas, dentre as quais o nível de serviço oferecido aos clientes.

Wood et. al. (1999), conceituando sobre as iniciativas de serviço ao cliente, orienta que um conjunto de boas práticas colocadas em ação, visando aprimorar as relações, constituem um conjunto de atividades que contribui sobremaneira para a percepção de que os compradores, não devam ficar limitados à condição de clientes mas sim podem evoluir para tornarem-se ótimos parceiros comerciais.

Em Hijjar (2008, p. 57), a cerca da segmentação de mercado para diferenciação dos serviços logísticos, destaca que:

Há vários anos, muito se fala que o serviço proporcionado pela logística é uma das grandes oportunidades para as empresas que desejam diferenciar seus produtos e serviços no mercado. O serviço ao cliente é cada vez mais valorizado, tanto pelos consumidores finais quanto pelos clientes institucionais, pois apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender as exigências de uma transação comercial. Isso porque, embora o produto e preço sejam fatores essenciais, a rapidez na entrega, a disponibilidade de produto, o bom atendimento, a ausência de avarias, entre vários outros itens de serviço criam valor ao reduzir custos para o cliente e/ou aumentar sua vantagem competitiva.

Kotler e Keller (2006) destacam que, dentre muitos estudos no campo da administração de marketing, os clientes na atualidade recorrem a ferramentas para conhecer as propostas de serviço e buscar melhores alternativas. Suas escolhas

podem ser feitas a partir da comparação de qual das ofertas apresenta melhor valor. Os clientes maximizam o valor tendo por base os limites determinados pelos custos dispendidos na procura, conhecimento, mobilidade e renda. Poderão manter-se fiéis ao serviço optando por ele outras vezes, desde que a oferta de valor oferecida, venha atender suas expectativas em relação aos serviços de que necessitam.

Figueiredo (2008) destaca que, nos últimos anos, muitas empresas passaram a despertar para o potencial das atividades logísticas como instrumento na criação de valor para os clientes. Dessa forma podem obter ganhos de competitividade, com iniciativas bem orientadas para o objetivo de oferecer um serviço logístico eficiente. Problemas relacionados a entregas fora do prazo, embalagens danificadas, documentação com erros, pedidos incompletos, prejudicam o relacionamento com os clientes e estão na direção oposta do esforço de criar valor, comprometendo o objetivo de diferenciar-se da concorrência.

Para Lalonde e Zinszer (1976 apud, BOWERSOX e CLOSS, 2007, p. 70), o serviço ao cliente pode ser visto:

....(1) como uma atividade; (2) em termos de níveis de desempenho; e (3) como uma filosofia de gestão. Uma visão do serviço ao cliente como atividade sugere que ele pode ser gerenciado. Pensar no serviço ao cliente em termos de níveis de desempenho tem relevância desde que o serviço possa ser mensurado com precisão. A noção de serviço ao cliente como uma filosofia de gestão mostra a importância da atividade de marketing orientada para o cliente.

A pesquisa intitulada “*Marketing Logistics for a Small Business in the Service Industry*” apresentada por Bonfiglio (2005) na *Eastern Michigan University*, examinou a logística de marketing em duas pequenas empresas familiares no ramo de serviços industriais, localizadas no centro de Monroe no Canadá. Segundo o estudo o grande problema que enfrentam as empresas é a competição, mesmo diante de um mercado em crescimento. Os consumidores apresentam expectativas mais elevadas e mais conhecimentos, exigindo alta qualidade e excelente serviço por parte das empresas. Para que possam sobreviver, é necessário tornarem-se especialistas em atendimento ao cliente. Com a crescente eficácia da publicidade, essas empresas são incapazes de competir com as grandes cadeias e empresas, no entanto, é possível para as pequenas empresas usar técnicas de marketing de relacionamento com clientes para obterem vantagem competitiva. Essas técnicas incluem: parcerias próximas aos fornecedores, agradecer atuais clientes e aumentar o

valor adicionado de produtos e serviços em suas percepções.

As práticas logísticas em atendimento ao cliente finalizam esta etapa do elenco pesquisado como referencial teórico, as abordagens dos autores considerados apresentaram as seguintes indicações:

#### **Quadro 8 - Práticas logísticas em atendimento ao cliente.**

<b>1 - Programação do prazo de entrega com o cliente, Christopher (2007), Bowersox e Closs (2007)</b>
A empresa deve negociar seus prazos, levando em consideração as expectativas do cliente em relação ao tempo decorrido entre o pedido e a entrega do produto ou serviço. Este acordo deve primar pela consistência de entrega que traduz a capacidade da empresa de cumprir os compromissos de forma pontual no decorrer do tempo. Embora a velocidade do serviço seja de fundamental importância, os responsáveis pela logística dão maior valor à consistência, que é a capacidade da empresa em desenvolver seus serviços programados de entrega dentro dos prazos esperados de maneira constante.
<b>2 - Controle do corte de produtos no atendimento do pedido, Bowersox e Closs (2007) / Chopra e Meindl (2003)</b>
Está relacionado à capacidade de ter o produto em estoque no momento em que ele é desejado pelo cliente. A prática mais comum é armazenar estoque em antecipação aos pedidos dos clientes. A empresa deverá ter um controle dos itens não atendidos nos pedidos para que possa orientar suas ações de recuperação do atendimento junto ao cliente. A empresa precisa avaliar para cada perfil de clientes a capacidade de satisfazer suas necessidades, calibrando a melhor posição possível de abastecimento e custos para ambos. A flexibilidade deve fazer parte das boas práticas da empresa, contribuindo para o seu desempenho. / A política de ressurgimento para reposição de estoques no atendimento ao cliente consiste em decidir o momento e a quantidade necessária de pedido a ser feito. São decisões que determinam os estoques cíclicos, de segurança, o grau de atendimento do produto e nível de serviço. Dentre as diversas maneiras de desenvolver políticas de ressurgimento as empresas podem optar pela Revisão contínua, onde o estoque é continuamente acompanhado e o pedido de um determinado lote é feito quando o estoque cai para determinado ponto de reposição, sendo as quantidades entre os pedidos fixas, e o tempo podendo oscilar conforme a demanda variável. Ou Revisão periódica, onde a posição de estoque é checada em intervalos periódicos regulares, sendo o tempo entre os pedidos fixo e as quantidades conforme a demanda variável.
<b>3 - Suficiência de recursos para captação de pedido dos clientes, Bowersox e Closs (2007) / Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010)</b>
A empresa deve oferecer possibilidades de estar acessível às solicitações do cliente. As facilidades com que os interesses de negócio podem ser acionados são de fundamental importância para ganhos de agilidade e confiança no atendimento das necessidades do cliente

pela empresa. Essas facilidades podem estabelecer um diálogo com o cliente de forma presencial ou através dos recursos de tecnologia da informação, quando houver esta segunda. / Não é recomendável que sejam selecionadas somente uma opção para fornecimento de serviço de contato com a empresa e os seus produtos. As opções como sites na web, contato telefônico, contato pessoal, e contato pessoal customizado (quando requer diagnóstico), dentre outras, devem ser colocadas à disposição do cliente.

#### **4- Controle da documentação e informações sobre atendimento de pedidos, Bowersox e Closs (2007)**

O processamento dos pedidos, as emissões de faturamento e as comunicações com o cliente devem receber especial atenção de modo a evitar erros, prejudicando o desempenho operacional. A empresa deve estar preparada para informar aos clientes sobre a situação de seu pedido. Devem estar disponibilizados recursos, como linha direta, e-mail, site interativo, por meio dos quais os clientes possam ser informados sobre problemas de disponibilidade de estoque ou entrega. A empresa deve perseguir a busca do atendimento do pedido perfeito, que deve ser completo em todos os aspectos do recebimento do pedido até a entrega do produto ou serviço, incluindo o faturamento sem erros a uma proporção de clientes que seja capaz de comprometer-se com base em acordos estruturados.

#### **5 - Capacidade estruturada de atendimento aos clientes em caso de reclamações e no pós-venda, Bowersox e Closs (2007)**

Refere-se à rapidez com que a empresa atende as queixas e reclamações dos clientes. Avalia as causas para posterior direcionamento de suas ações visando à normalização do atendimento. A empresa deve organizar-se através de um programa de serviço de atendimento, contendo planos de contingência que identifiquem providências de recuperação e mensurem o nível de acerto. Somada a capacidade de atendimento, deve estar o suporte técnico pós-venda quando necessário. Passo seguinte é determinar um padrão de tempo previsto para estes atendimentos e medir a proporção de êxito no primeiro contato./ Determinados aspectos devem ser considerados em relação ao serviço prestado ao cliente, com base nos seguintes componentes:

- Elementos da pré-transação – política formal de serviço ao cliente, acessibilidade, estrutura da organização e flexibilidade do sistema.
- Elementos da transação – ciclo do pedido, disponibilidade de estoque, taxa de atendimento do pedido e informações sobre a situação do pedido.
- Elementos da pós-transação – disponibilidade de peças de reposição, tempo de atendimento de chamada, acompanhamento/garantia do produto e queixas e reclamações do cliente.

**Fonte: AUTOR (2012).**

### 3 METODOLOGIA

Considerando os recursos disponíveis e os aspectos metodológicos que constituíram a base do desenvolvimento desta pesquisa, identificou-se que o estudo de caso possibilitava maior destaque na análise dos ambientes sobre os quais se concentraram o trabalho; o segmento das pequenas e médias empresas na indústria, comércio e serviços.

Procurou-se identificar no campo as condições que as PME's apresentavam dentro de suas capacidades no momento de desenvolvimento da pesquisa. Pois de acordo com Roesch (1996) o Estudo de Caso permite a investigação dos fenômenos dentro de seu contexto mais puro, neste caso houve a preocupação de que fatores externos gerados por grandes empresas não estivessem exercendo influência sobre a capacidade autônoma de gestão das PME's. Buscou-se no estudo o “como” e não o “que” ou “quantos”.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando a classificação quanto à natureza da pesquisa desenvolvida, a mesmo configurou-se como um estudo descritivo, pois “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial, a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o desenvolvimento de relações entre variáveis, as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2008, p. 28).

Segundo Creswell (2010), o processo de pesquisa dos pesquisadores qualitativos é emergente. Isto requer considerar a ausência de rigidez no plano inicial da pesquisa, em razão de que pode haver mudanças nas fases do processo, nos indivíduos e locais. A ideia principal que deve prevalecer e que está por trás da pesquisa qualitativa é que se deve procurar aprender sobre o problema ou questão a



ser investigada aproveitando os participantes para extrair-lhes as melhores e mais completas informações.

A pesquisa foi caracterizada pelo estudo profundo de múltiplos casos o que na visão de Cooper e Schindler (2003), classifica-se como metodologia de estudo de caso a qual possibilita um destaque amplo para capturar no contexto alvo de estudo os detalhes dos fatos e suas inter-relações com os pressupostos considerados.

Segundo Gil (2008), o estudo de caso caracteriza-se pela análise de poucos objetos possibilitando o aprofundamento na questão estudada. Vem sendo utilizado com frequência pelos pesquisadores sociais, atendendo a propósitos diferenciados tais como: exploração de situações da vida real, na descrição de situações do contexto em que se verifica a investigação e na explicação de variáveis causais de determinado fenômeno diante de situações que não possibilitam levantamentos e experimentos. O estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas.

### 3.2 EMPRESAS PESQUISADAS E SUJEITOS DA PESQUISA

As empresas contatadas para a pesquisa estão dentro dos segmentos de indústria, comércio e serviços, a seleção foi intencional, e obedeceu aos seguintes critérios:

- limites de receita operacional bruta anual entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 90 milhões (BNDES, 2011);
- número de anos em atividade; pelo menos cinco anos;
- acessibilidade para contato com os sócios ou responsáveis diretos pela gestão.

O critério para escolha das empresas foi baseado primeiramente na possibilidade de contato através de duas fontes; diretamente com os proprietários ou através de indicação dos seus fornecedores. Também com base na avaliação dos seguintes aspectos: avaliação preliminar sobre a organização e estabilidade financeira das empresas, ou seja, tempo mínimo de existência do negócio e a

possibilidade de acesso às suas dependências para a realização do trabalho, além de todas as demais delimitações prevista neste projeto.

As empresas escolhidas estão assim divididas:

- duas empresas do setor de comércio, voltadas para o ramo de varejo, caracterizando-se como supermercados ou mercados de pequeno ou médio porte, que comercializavam principalmente gêneros alimentícios, sendo que os tipos de produtos, guardadas as devidas proporções, apresentavam-se muito similares ao que as grandes redes de supermercado oferecem em seu sortimento;
- duas empresas do setor industrial, sendo a primeira atuante no ramo de fabricação de móveis e a outra uma indústria de bebidas;
- duas empresas do setor de serviços, sendo a primeira atuante no ramo de manutenção e reparo de veículos nacionais e importados e a outra uma indústria de serviços gráficos.

Quanto aos sujeitos responsáveis submetidos à entrevista estruturada, foram selecionados com base na representatividade da posição que ocupavam na gestão das empresas. Ficando como primeira opção, um dos sócios proprietários e no impedimento deste, o participante que ocupava um dos cargos de maior responsabilidade na gestão da PME e que tivesse sob sua responsabilidade atividades da área de logística a serem pesquisadas.

O Quadro 8 apresenta um resumo da identificação das empresas e seus representantes na gestão dos negócios.

**Quadro 9 – Empresas e seus representantes participantes da pesquisa.**

<b>Empresa</b>	<b>Representante da empresa</b>
Móveis 2K Ltda.	Gerente comercial – Sócia proprietária
Refrigerantes Itamonte Ltda.	Engenheira Industrial – Contratada
Supermercado Charme Ltda.	Gerente Geral – Sócio proprietário
Mercado Hexa e Tal Com. Alimentos Ltda.	Gerente Geral – Sócio proprietário
Auto Center Xodó do Censlau Ltda.	Gerente da Oficina – Sócio proprietário
Ultra Set Editora Ltda.	Gerente de compras – Sócio proprietário

Fonte: AUTOR (2012).

### 3.2.1 EMPRESAS INDUSTRIAIS

Dados da IPEA (2011) apontam que o peso da indústria na economia brasileira caiu de 44% em 1980 para 26% em 2011. Análise da área técnica do instituto ressalta que apesar da queda e decorridos 30 anos no cenário de mudanças globais, a indústria conseguiu manter seu importante papel na economia brasileira sem perder a resistência.

A primeira empresa visitada foi a indústria de Móveis 2K Ltda, localizada na cidade de Passos em Minas Gerais. A empresa foi criada em 2005. Apresentava na data da entrevista um quadro composto de 13 funcionários na fábrica e cinco funcionários na loja localizada no Rio de Janeiro. A loja promove exposição da linha de móveis de fabricação própria e revenda de móveis de ferro e, funcionando como matriz comercial da fábrica realiza vendas no varejo e negociações comerciais com clientes pessoas jurídicas.

A segunda empresa visitada foi a Refrigerantes Itamonte Ltda. É uma indústria de bebidas localizada na cidade de Itamonte em Minas Gerais. A empresa foi criada em 1974. Seu quadro de funcionários apresentava-se na data da entrevista com 200 funcionários atuando nos setores de produção, administração, logística, comercial e vendas. A empresa atende comercialmente no Rio de Janeiro a região do Sul Fluminense, em Minas Gerais as cidades do Sul de Minas Gerais e em São Paulo as cidades localizadas na região do Vale do Paraíba.

### 3.2.2 EMPRESAS COMERCIAIS

A análise do IPEA (2011) destaca que para os setores que sofrem com a concorrência externa fica mais difícil competir. Apesar de atuarem em um setor competitivo, diferentemente da indústria, os setores de alimentos e bebidas dentre outros apresentaram crescimento na economia no último ano, refletindo este

crescimento no seu principal canal de distribuição o comércio varejista.

A primeira empresa visitada para a pesquisa foi o Supermercado Charme Ltda. O supermercado está localizado no município de Maricá no Rio de Janeiro. Foi criado em 2005. Apresentava o quadro de 365 funcionários distribuídos em funções de supervisão comercial, administrativa e operacional da loja.

A segunda empresa visitada, localizada próximo ao centro de Niterói/RJ, no bairro da Engenhoca, foi o Mercado Hexa e Tal Comércio de Alimentos Ltda. Embora presente no comércio local há pelo menos 30 anos, seus proprietários consideram que com as modificações realizadas a empresa passou a contar um novo tempo de existência a partir da reinauguração em 2005. Na data da pesquisa, apresentava um quadro de 28 funcionários, distribuídos em funções basicamente operacionais, como auxiliares de reposição, operadores de caixa e alguns encarregados de setor.

### 3.2.3 EMPRESAS DE SERVIÇOS

Diferentemente da indústria, segundo o IPEA (2011) a participação do setor de serviços no PIB subiu de 52% para 67%. O técnico Bahia (2011) do instituto destaca a seguinte análise: "É inegável que a indústria já não é o motor de crescimento na economia brasileira. Esse motor já é mais o setor de serviços. Isso é um fenômeno mundial".

A primeira empresa selecionada para a pesquisa foi a Auto Center Xodó do Censlau Ltda., localizada no bairro do Méier, no Rio de Janeiro. Foi criada em 1999. Atua no ramo de manutenção de veículos nacionais e importados de todas as marcas. Apresentou na data da pesquisa um quadro de 6 funcionários composto de um gerente, no caso o proprietário, um auxiliar administrativo/comercial e quatro mecânicos de automóveis.

A segunda empresa visitada para a pesquisa foi a Ultra Set Editora Ltda., localizada no bairro do Estácio, no Rio de Janeiro. A empresa foi criada em 1969. Atua no ramo de serviços gráficos, atendendo pedidos de impressão de livros,

folders e folhetos de propaganda em cores e dimensões variadas. Apresentou na data da pesquisa um quadro de 80 funcionários podendo em alguns momentos atingir 90 funcionários, divididos entre diretores, gerentes, encarregados, vendedores e operadores de produção, compras, estoque, expedição e transportes.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Os apêndices de A a F constantes desta pesquisa foram utilizados para as entrevistas com os sujeitos responsáveis representantes das empresas pelas informações prestadas, bem como registro das observações realizadas pelo pesquisador em seus locais de funcionamento.

Os roteiros para as entrevistas foram construídos com base nos Quadros 4, 5, 6, 7 e 8 que apresentam as práticas nas atividades logísticas que, com base no referencial teórico pesquisado, deviam ser desenvolvidas pelas empresas contribuindo para a gestão eficiente do negócio.

Foram 25 perguntas que tiveram por objetivo captar nas entrevistas as informações dos participantes sobre as práticas logísticas que desenvolviam ou não e suas respectivas avaliações quanto à aplicação na gestão das empresas e mais especificamente a última pergunta, em que se questionou sobre quais práticas consideravam determinante para a manutenção do negócio.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA

Na fase de apresentação dos resultados foi utilizada a técnica de análise temática que de acordo com Bardin (2002), baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, em descobrir os diferentes núcleos

que constituem a comunicação e posteriormente realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias. Para unidade de análise de conteúdo pode-se tomar como referência um conjunto de técnicas e possibilidades de análise das comunicações registradas que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos na descrição do conteúdo das mensagens.

Segundo Godoy et. al. (2010, p. 128), estabelecido o estudo de caso a ser estudado, torna-se importante definir a unidade de análise, ou seja, estabelecer as fronteiras de interesse do pesquisador, os espaços a serem visitados, os eventos ou atividades a serem observadas, pessoas a serem entrevistadas e documentos a serem examinados. Bem como a unidade de decodificação que é o elemento básico de informações ainda não tratadas e que devidamente preparadas serão avaliadas de forma adequada em relação ao fenômeno investigado, na análise dos resultados.

No caso desta pesquisa fizeram parte da composição das unidades de análise, as práticas logísticas existentes nas PMEs em suas unidades de negócio, representadas pelos seus sócios e gestores, os quais constituíram a base para o levantamento das informações.

Passo seguinte está composto pela exploração do material captado nas entrevistas e contatos com as empresas, cujos formulários que serviram como roteiros das entrevistas constam dos apêndices A, B, C, D e F. O resultado das entrevistas foram posteriormente decodificados e estão representados pelos Quadros 11, 12 e 13 na apresentação dos resultados.

Esta fase segundo Gil (2011) refere-se à exploração do material na análise de conteúdo resultante da pesquisa, constituindo geralmente uma fase de extenso trabalho que tem como propósito administrar as decisões estabelecidas na pré-análise. Nesta etapa são desenvolvidas fundamentalmente as tarefas de codificação, envolvendo o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação (escolha de categoria).

Esta fase do trabalho foi orientada com base em princípios e práticas orientadoras da análise qualitativa prevendo dentre outros aspectos que “os dados são segmentados, isto é, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio mantendo, no entanto, a conexão com o todo”. A análise se concentra em conjuntos de partes dos dados, cada vez menores e mais homogêneas. Tesch (1990 apud GODOI et al. 2010, p. 137).

No caso desta pesquisa o que se buscou identificar foram as práticas empregadas para desenvolvimento das atividades logísticas na gestão das PMEs.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Gil (2008 apud YIN, 1981), o estudo de caso apresenta dificuldade de generalização tendo em vista a fragilidade da base. No entanto, as pretensões do estudo de caso que foram desenvolvidos na pesquisa têm a intenção de expandir e generalizar proposições teóricas acerca das práticas em atividades logísticas nas PMEs e suas contribuições para a manutenção do negócio. Não se pretende com a pesquisa realizada que a mesma seja testada a partir de procedimentos estatísticos.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 10, apresenta um resumo do conjunto de PMEs visitadas para o estudo de caso, suas classificações quanto ao porte, total de empregados, número de anos em atividade.

**Quadro 10 – Resumo de identificação PMEs.**

<b>EMPRESAS PESQUISADAS →</b>	<b>MÓVEIS 2 K</b>	<b>HEXA e TAL</b>	<b>AUTO XODÓ</b>	<b>ITAMONTE</b>	<b>SUP.CHARM</b>	<b>ULTRA SET</b>
<b>CLASSIFICAÇÃO: PEQUENA / MÉDIA →</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
<b>TOTAL DE FUNCIONÁRIOS →</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>200</b>	<b>365</b>	<b>90</b>
<b>NÚMERO DE ANOS EM ATIVIDADE →</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>43</b>

Fonte: AUTOR (2012).

Embora não constituindo fator condicionante, as pequenas empresas apresentaram menor capacidade de desenvolvimento das práticas logísticas, comparativamente às empresas de médio porte.

Em virtude de não fazer parte dos objetivos da pesquisa, não foram obtidas informações precisas quanto às possibilidades econômico-financeira das empresas para a realização de investimentos.

O contato com os empresários e gestores, permitiu ao pesquisador a percepção de que as empresas até adquirirem maior capacidade econômico-financeira, preferiam não correr riscos com investimentos em infraestrutura e contratação de empregados, embora esta posição não se possa interpretar como uma regra.

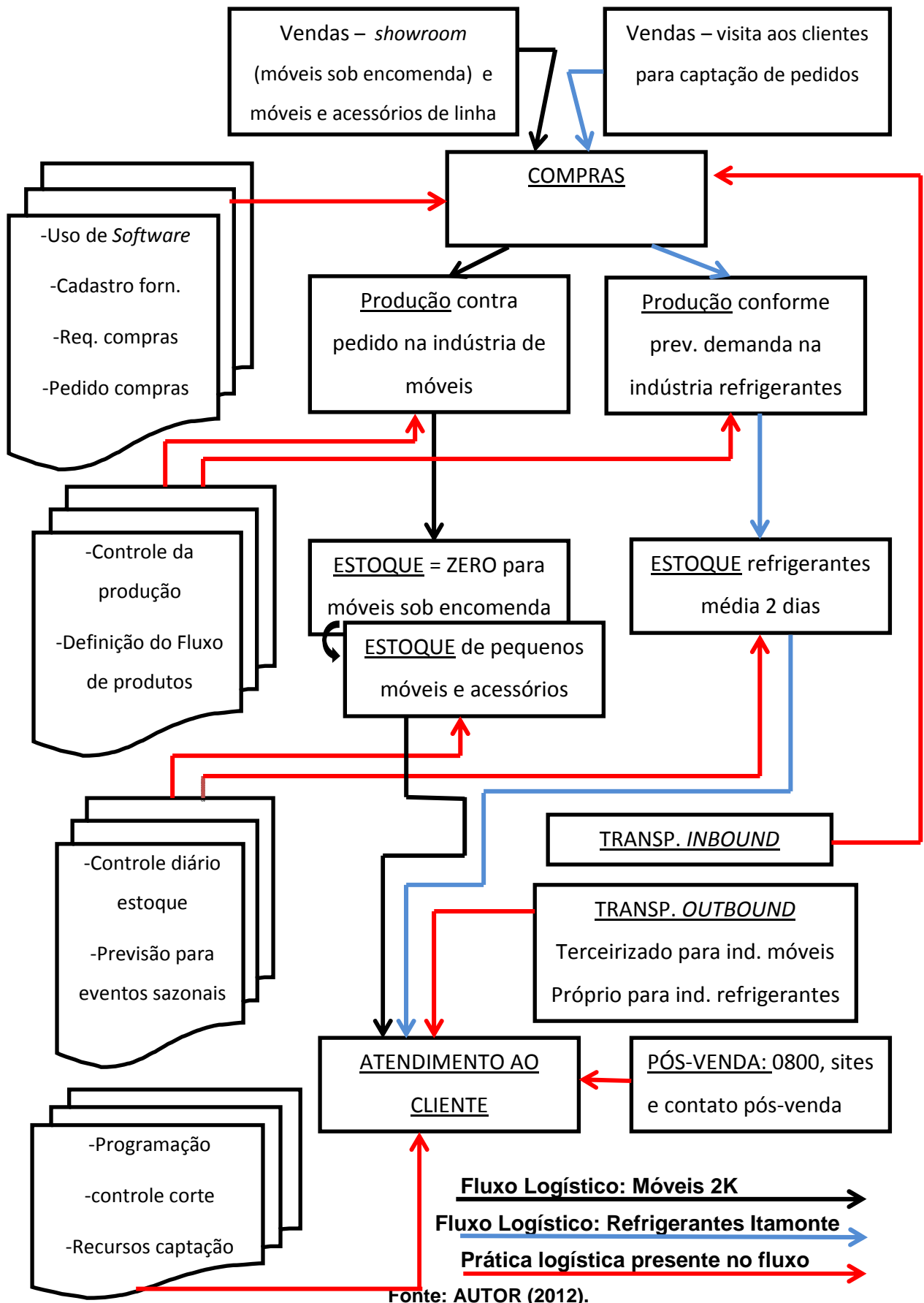
As empresas Auto Center Xodó e Supermercado Charme, dentre as mais jovens empresas, realizaram significativos investimentos em ampliação de espaço físico e equipamentos de instalação.



As empresas cujos negócios se caracterizavam por intensa relação com expressivo número de clientes, como as empresas Refrigerantes Itamonte, Supermercado Charme e Ultra Set, apesar dos recursos em informatização apresentaram significativo número de empregados, consequência também da ausência de controles que permitissem medir a produtividade em determinadas áreas.

#### 4.1 FLUXO LOGÍSTICO DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS

Figura 1 - Fluxo logístico – Móveis 2 K e Refrigerantes Itamonte.



Conforme apresentado na Figura 1, a empresa de Móveis 2k Ltda. apresentava o seguinte fluxo logístico:

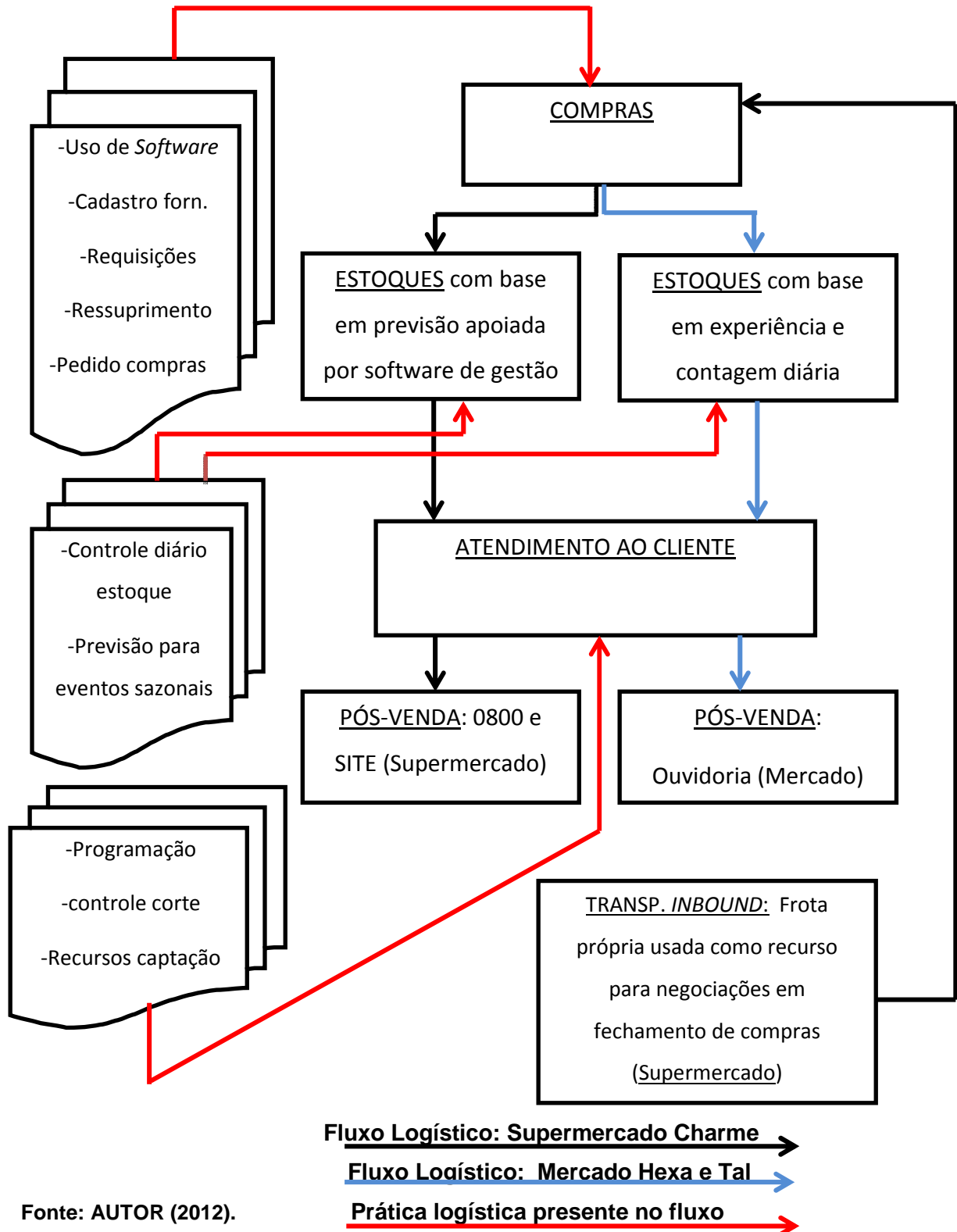
- Vendas de móveis sob encomenda, como também móveis e acessórios de linha;
- Compras sem o uso de software, porém apoiadas por práticas logísticas;
- Produção acionada mediante pedidos de móveis sob encomenda e para os produtos de linha havia pequenos estoques reguladores;
- Controle de estoque somente para móveis e acessórios de linha;
- Atividades de transporte tanto “*inbound*” quanto “*outbound*” terceirizadas;
- Atendimento ao cliente no pós-venda via telefone e e-mail, para checagem do cumprimento dos prazos de entrega e satisfação quanto à qualidade dos produtos.

Na empresa de Refrigerantes Itamonte Ltda. foi identificado o seguinte fluxo logístico:

- Equipe de vendas cumprindo um roteiro estruturado de atendimento aos clientes;
- Compras com base em previsão e demanda;
- planejamento e controle da produção com base em previsão de demanda apoiada por *software* de gestão;
- Estoques reduzidos de acordo com o espaço físico e giro dos produtos;
- Operações de transporte “*inbound*” terceirizadas e para as operações de distribuição de produtos eram utilizados transportes tanto “*inbound*” terceirizado quanto “*outbound*” de frota própria da empresa;
- Atendimento ao cliente através de site, linha 0800 e contato no pós-venda, solucionando problemas quanto ao corte de pedidos e defeitos técnicos que comprometiam a qualidade dos produtos.

## 4.2 FLUXO LOGÍSTICO DAS EMPRESAS COMERCIAIS

Figura 2 - Fluxo logístico – Supermercado Charme e Mercado Hexa e Tal.



Conforme apresentado na Figura 2, a empresa Supermercado Charme Ltda. apresentava o seguinte fluxo logístico:

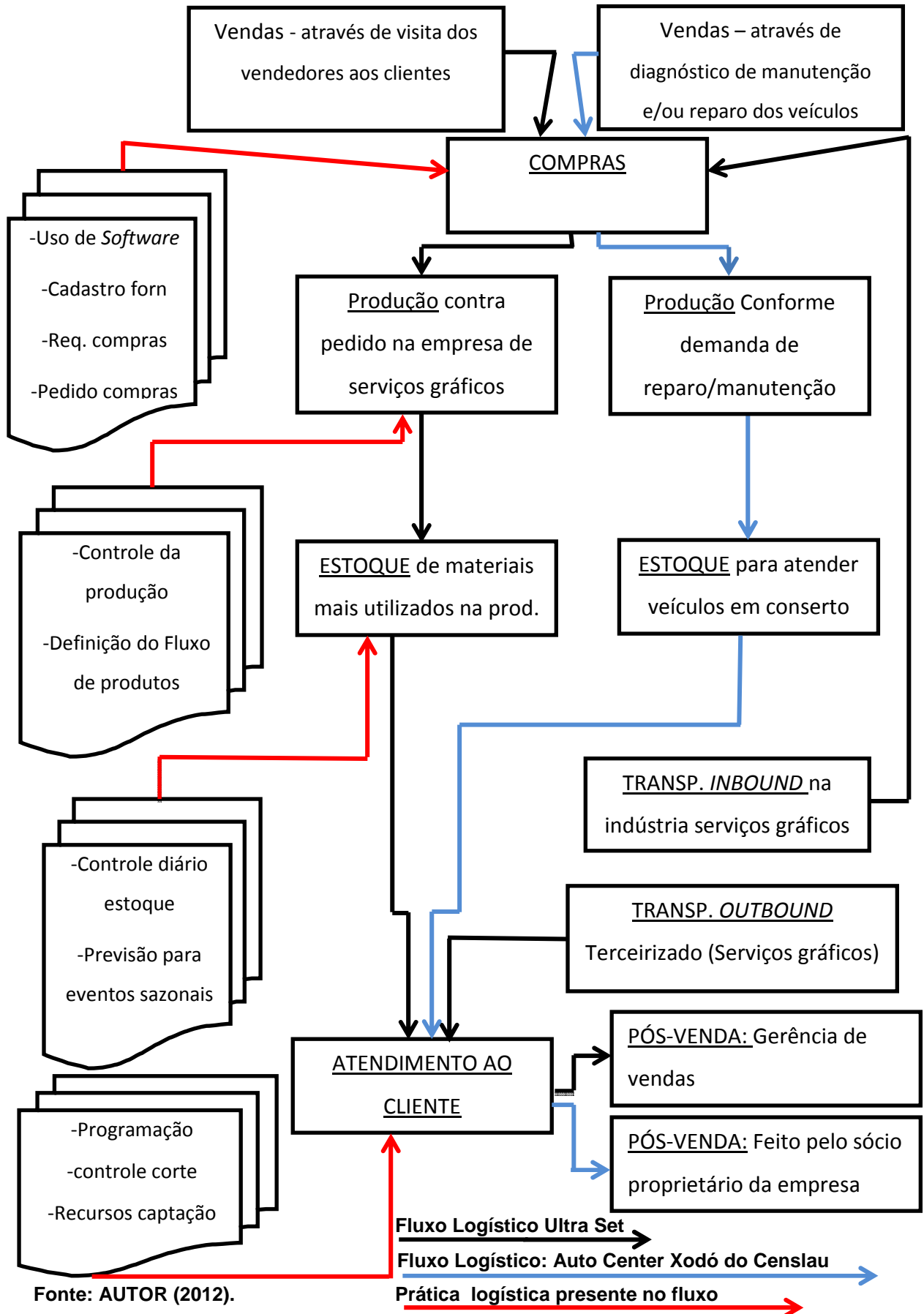
- Compras mediante previsão de demanda com apoio de software de gestão integrada;
- Estoques controlados com apoio de software de gestão integrada;
- Transporte *inbound* próprio no apoio às operações de compras;
- Atendimento ao cliente apoiado por linha 0800, e site através do qual o cliente enviava seus comentários e reclamações;

Na empresa Mercado Hexa e Tal Ltda. foi identificado o seguinte fluxo logístico:

- Compras com base em necessidades de reposição do estoque;
- Controle de estoques com base em experiência do proprietário, sem uso de software;
- Atendimento ao cliente através de serviço de ouvidoria.

#### 4.3 FLUXO LOGÍSTICO DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

Figura 3 - Fluxo logístico – Ultra Set e Auto Center Xodó do Censlau.



Fonte: AUTOR (2012).

Conforme apresentado na Figura 3, a empresa Ultra Set Ltda. apresentava o seguinte fluxo logístico:

- Vendas realizadas mediante roteiro de visita aos clientes;
- Compras com base em software de gestão integrada;
- Planejamento e controle da produção com apoio de software de gestão integrada;
- Estoques mínimos de materiais mais utilizados na produção, controlados por software;
- Transporte terceirizado em ambas as operações “*inbound*” e “*outbound*”;
- Atendimento ao cliente captado pelos vendedores no campo que registravam as reclamações para posterior contato da empresa.

Na empresa Auto Center Xodó Ltda. foi identificado o seguinte fluxo logístico:

- Vendas mediante a visita dos veículos de clientes à empresa para diagnóstico;
- Compras sem o uso de software de gestão. Peças especiais, conforme tipo de veículo, adquiridas no momento do conserto;
- Produção conforme demanda de serviços;
- Estoque mínimo de peças comuns em fase de organização;
- Atendimento ao cliente feito pelo sócio proprietário da empresa.

#### 4.4 UNIDADES DE DECODIFICAÇÃO

Os Quadros 10, 11 e 12 a seguir apresentam as unidades de decodificação dos dados básicos da pesquisa, transcritos dos roteiros de entrevista, com as seguintes informações:

- Identificação das empresas industriais, comerciais e de serviços visitadas;
- Atividades logísticas consideradas na pesquisa, tendo por base o referencial teórico selecionado;

- Práticas logísticas pesquisadas conforme roteiro de entrevista estruturada;
- Registro das narrativas para práticas logísticas existentes nas empresas.



Quadro 11 - Decodificação das entrevistas – Empresas industriais.

Atividades Logísticas	Práticas logísticas pesquisadas conforme Roteiro de Entrevista Estruturada	Registro das narrativas para práticas logísticas pesquisadas nas empresas	
		Empresa: Móveis 2K Ltda	Empresa: Refrigerantes Itamonte Ltda
Compras	1 - Emprego de <i>software</i> na gestão da empresa.	“não fazemos uso de <i>software</i> na gestão da produção”	“existe o emprego de <i>software</i> , no caso da empresa o sistema controla produção, finanças e roteirização dos veículos de entrega”
	2 - Controle das requisições de compras.	“necessidades de reposição dos estoques são passadas via e-mail para os fornecedores”	“setor de compras é o responsável pelas compras de matéria-prima, tendo autonomia para aprovação de pedidos até determinado limite” “peças e acessórios para a indústria requerem a aprovação antecipada do controle de requisição”
	3 - Uso de recurso técnico para ressurgimento de estoques.	“não são adotados recursos técnicos para ressurgimento de matéria prima e outros componentes”	“é feito um acompanhamento que indica a posição de estoque mínimo, sinalizando que o item de matéria-prima deve ter sua compra providenciada para reposição no estoque”

	<p><b>4 - Seleção e cadastro de fornecedores para compras.</b></p>	<p>“devido a especificidade da principal matéria-prima que utilizamos, a madeira, estruturamos um cadastro com fornecedores que atendam aos requisitos de sustentabilidade previstos em lei e que tenham acesso aos locais onde a matéria-prima pode ser disponibilizada”</p>	<p>“temos conhecimento que devemos atender o objetivo de ter pelo menos três fornecedores, porém enfrentamos algumas particularidades em relação a parte de aromas pois a empresa trabalha com apenas um fornecedor exclusivo há mais de 30 anos” “Itens como ácido sídico, benzoato e outros, são insumos que podem ser adquiridos de mais de um fornecedor”</p>
	<p><b>5 - Emissão de pedido para formalização de compras.</b></p>	<p>“utilizamos o e-mail enviado ao fornecedor como pedido formal de compras”</p>	<p>“as compras são formalizadas através da emissão de pedido”</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Produção</b></p>	<p><b>6 - Programação da produção x capacidade industrial.</b></p>	<p>“programação de produção é feita em função da entrada de pedidos sob encomenda”</p>	<p>“diante de uma previsão de refrigerante sabor laranja, a produção precisa dar conta do restante da linha de produtos, por falta de espaço e máquina estes produtos podem ter seu abastecimento comprometido”</p>
	<p><b>7 - Controle da produção. (desenvolvimento)</b></p>	<p>“controle da produção é feito com base nos pedidos (produção contra pedido)”</p>	<p>“interferência da sazonalidade e estoques que não giram, resultam em perda de tempo de máquina que foi envolvida na produção e do espaço que os produtos ocupam no estoque”</p>

	<b>8 - Previsão da produção com base em critérios técnicos.</b>	“todos os anos por volta de setembro/outubro são adotadas medidas que permitam atender as demandas de final de ano. Compramos mais materiais para produção e contratamos funcionários temporários”	“não existem critérios técnicos para previsão de produção, a empresa precisa afinar mais com a área de vendas sua previsão de produção”
	<b>9 - Parâmetros de produção com base em MRP/compatível.</b>	“não fazemos uso de <i>software</i> na produção”.	“ <i>software</i> existente na empresa embora atenda atualmente a programação de produção não é um MRP ou ERP”
	<b>10 - Fluxo de produtos com base no prazo de entrega ao cliente.</b>	“móveis feitos sob encomenda têm seu fluxo de produção e o prazo de entrega acordados com o cliente a partir do pedido e da capacidade de produção da empresa”	“a empresa precisa melhorar com a devida antecedência, a interação entre vendas e produção em relação as previsões de demanda”
<b>Estoque</b>	<b>11 - Controle de estoque na empresa (diário, periódico, etc).</b>	“trabalhamos com estoque mínimo. O controle é o mais simples possível”	“realizamos a contagem diária do estoque, o saldo é atualizado através da contagem e pelas entradas lançadas pela produção”
	<b>12 - Avaliação de estoque (rotação, pto. ressuprimento, ABC).</b>	“Não existem medidas de avaliação de estoque”	“sistema não calcula preço, no caso o preço médio, esta condição é uma das dificuldades que o mesmo oferece”
	<b>13 - Previsão de estoque para eventos de demanda inchada.</b>	“a empresa se prepara para eventos sazonais mediante compra antecipada de matéria prima e contratação de funcionários”	“acompanhamento desde 2009 do histórico de vendas em períodos sazonais tem permitido a produção identificar o momento em que deve aumentar a produção para atender o crescimento da

			demanda”
<b>Outbound</b> <b>Transportes Inbound/</b>	<b>14 - Avaliação e qualificação dos transportadores.</b>	“empresas fornecedoras com as quais a Móveis 2K trabalha possuem contrato com empresas de transporte que avaliam e qualificam os transportadores para o serviço de entrega”	“nas rotas de Minas e São Paulo capital o transporte é terceirizado, a avaliação e qualificação para contratação seguem critérios de qualidade e confiança nos transportadores que desde o início das atividades da empresa prestam serviços de transporte”
	<b>15 - Contratação dos transportadores de forma centralizada.</b>	“empresa controla somente os transportadores que atendem às suas necessidades de abastecimento (logística <i>inbound</i> ) e de entrega (logística <i>outbound</i> )”	“gerente de produção controla a distribuição no interior do estado do RJ” “Minas e São Paulo, cidades mais próximas às capitais são controladas pelo gerente de logística. O transporte que atende estas regiões é terceirizado”
	<b>16 - Avaliação de desempenho dos transportadores.</b>	“não fazemos avaliação de desempenho dos transportadores”	“critérios não são estruturados de uma forma padrão, porém a divisão feita para o controle do transporte na empresa atende as necessidades de acompanhamento do desempenho dos transportadores”
	<b>17 - Integração operacional <i>inbound</i> e <i>outbound</i>.</b>	“esta seria uma oportunidade de negociar redução de custos para a empresa”	“Não existe integração operacional destas atividades para distribuição e abastecimento de insumos na empresa”
	<b>18 - Recurso de TI aplicada no gerenciamento de transporte.</b>	“empresa terceiriza suas operações de transporte e em razão deste fato não faz uso	“os veículos são rastreados em todas as suas operações de distribuição”

		de tecnologia da informação para o gerenciamento de transporte”	
<p style="text-align: center;">Atendimento ao Cliente</p>	<b>19 - Programação do prazo de entrega com o cliente.</b>	“prazo de entrega é programado de acordo com a capacidade de produção da fábrica, para móveis sob encomenda. Para produtos de linha o prazo é de acordo com a disponibilidade de estoque”	“de acordo com a capacidade de produção da empresa e as visitas regulares da equipe de vendas”
	<b>20 - Controle do corte de produtos nos pedidos de clientes.</b>	“praticamente não existe o corte de produtos”	“área comercial da empresa faz o controle dos cortes de produtos dos pedidos não atendidos”
	<b>21 - Emprego recursos suficientes para captação de pedidos.</b>	“pedidos são passados por e-mail. Clientes conseguem comprar os produtos pela internet, na própria loja de fábrica da empresa ou nas lojas de seus revendedores”	“os pedidos são passados via <i>palmtop</i> pelos vendedores” “o pedido pode ser passado também pelo telefone, neste caso a empresa disponibiliza o 0800”
	<b>22 - Controle das informações sobre pedidos atendidos.</b>	“transportadores comunicam a empresa a conformidade ou não das entregas no ato da visita ao cliente”	“pedidos podem ser rastreados, a empresa tem os mapas atualizados de pedidos, e mesmo com ajuda do <i>palmtop</i> qualquer pedido pode ser localizado e verificado o tipo de ocorrência que motivou a não entrega”
	<b>23 - Atendimento aos clientes nas reclamações e pós-venda.</b>	“pedidos atendidos antes de serem arquivados, são checados pela gerência comercial da empresa que entra em contato com os clientes para certificar-se da	“empresa disponibiliza uma linha 0800 para contato dos clientes, bem como através do próprio site o cliente pode enviar suas sugestões e reclamações”

		conformidade na entrega”	
	<b>24 - Principais problemas para condução dos negócios.</b>	<p>“pouco crescimento que a empresa tem alcançado ultimamente”</p> <p>“acréscimo de cinco dias nos prazos de entrega praticados pelas transportadoras por conta de redespacho”</p>	<p>“empresa familiar representa alguns desafios quanto à necessidade de consenso entre os sócios para tudo que se faz na empresa” “dificuldade para contratação de profissionais qualificados, principalmente na região onde se encontra a empresa”</p> <p>“espaço para atender o crescimento da empresa que passa agora a ter que mudar de local em função da expansão da cidade”</p>
	<b>25 - Práticas logísticas contribuintes para a manutenção do negócio.</b>	<p>“possibilidade de realizar compras para pagamento à vista constitui um atrativo junto aos fornecedores facilitando a obtenção de descontos maiores, abastecimento de matéria prima de boa qualidade e a possibilidade de troca se necessário”</p>	<p>“a possibilidade de medir e identificar alguns problemas relacionados aos custos da operação, embora no começo, permitirão a empresa tomar decisões mais consistentes no futuro”</p>

Fonte: AUTOR (2012).

Quadro 12- Decodificação das entrevistas – Empresas comerciais.

Atividades Logísticas	Práticas logísticas pesquisadas conforme Roteiro de Entrevista Estruturada	Registro das narrativas para práticas logísticas pesquisadas nas empresas	
		Empresa: Supermercado Charme Ltda	Empresa: Mercado Hexa e Tal Comércio de Alimentos Ltda
Compras	1 - Emprego de <i>software</i> na gestão da empresa	“utilizamos um sistema que possibilita a integração com as áreas de controle de estoque, finanças e vendas.”	“o <i>software</i> da empresa é muito ruim, necessita ser substituído”
	2 - Controle das requisições de compras	“sistema emite e envia o pedido para o fornecedor através de e-mail.”	“Não fazemos este tipo de controle”
	3 - Uso de recurso técnico para ressuprimento de estoques	“sistema possibilita recursos como pré-compras, pré-agendamento de entrega dos fornecedores, quais itens (sku) e quantidades devem se vendidas a fim de atingir os objetivos, inclusive para os períodos sazonais”	“o mercado é um negócio pequeno, manter informações atualizadas que permitam fazer suas previsões, via sistema, requerem tempo e gente para operar”
	4 - Seleção e cadastro de fornecedores para compras	“fornecedores desde que o produto seja do interesse da empresa devem atender a um acordo de verba para cadastramento do produto, preço competitivo, capacidade de volume para atendimento e flexibilidade de negociação” “é verificada também a	“cadastro é feito segundo as necessidades do cliente. Os produtos são comprados de acordo com a procura na loja. Em segundo lugar o preço deve ser bom, para que possa ser comercializado dentro da faixa de preço que o cliente pode pagar, em terceiro lugar a

		idoneidade das empresas”	regularidade da visita do fornecedor”
	<b>5 - Emissão de pedido para formalização de compras</b>	“existe a emissão de pedido pelo sistema da empresa que, após aprovação é enviado ao fornecedor por e-mail”	“empresa não formaliza suas compras através da emissão de pedido pelo sistema” “optou pela formalização do pedido via cópia emitida pelo fornecedor após o fechamento da negociação”
<b>Produção</b>	<b>6 - Programação da produção x capacidade industrial</b>	Prática logística não verificada na empresa.	Prática logística não verificada na empresa.
	<b>7 - Controle da produção (desenv.)</b>	Prática logística não verificada na empresa.	Prática logística não verificada na pesquisa.
	<b>8 - Previsão da produção com base em critérios técnicos</b>	Prática logística não verificada na empresa.	Prática logística não verificada na empresa.
	<b>9 - Parâmetros de produção com base em MRP/compatível</b>	Prática logística não verificada na empresa.	Prática logística não verificada na empresa.
	<b>10 - Fluxo de produtos com base no prazo de entrega</b>	Prática logística não verificada na empresa.	Prática logística não verificada na empresa.
<b>Estoque</b>	<b>11 - Controle de estoque na empresa (diário, periódico, etc)</b>	“a informação sobre estoque de produtos é 60% confiável e isto se deve a dificuldades geradas por falha humana na precisão das informações que alimentam o sistema”	“no momento este controle é precário em razão das dificuldades com o software existente na empresa”
	<b>12 - Avaliação de estoque (rotação, pto. ressuprimento, ABC)</b>	“empresa adota as contagens necessárias para atualização de estoque; as diárias e as periódicas de inventário para atendimento às	“Não há este tipo de avaliação”



		exigências fiscais”	
	<b>13 - Previsão de estoque para eventos de demanda inchada</b>	“sistema arquiva um histórico de vendas do ano anterior e com base no crescimento de vendas esperado para o ano em curso, ajusta as quantidades para novos pedidos em atendimento aos eventos especiais de vendas”	“base é a experiência na compra, para eventos especiais dependendo do preço já se pode ter uma ideia se o produto vai vender ou não”
Outbound Inbound/ Transportes	<b>14 - Avaliação e qualificação dos transportadores</b>	“empresa não realiza a contratação de transportadores pelo fato de que quase todas as entregas que recebe são de frete na condição CIF”	“empresa contrata no mercado quando necessário a prestação de serviços de transporte” “esta condição não representa significativo volume exigindo pouco trabalho para escolha do prestador de serviço”
	<b>15 - Contratação dos transportadores de forma centralizada</b>	“Não há contratação de transportadores”	“toda contratação de serviço de transporte quando necessária é feita pela própria empresa.”
	<b>16 - Avaliação de desempenho dos transportadores</b>	“Não há contratação de transportadores”	“Não existe este tipo de avaliação.”
	<b>17 - Integração <i>inbound</i> e <i>outbound</i></b>	“Não existe uma integração operacional nestas atividades”	“Não existe este tipo de integração.”
	<b>18 - Recurso de TI aplicada no gerenciamento de transporte</b>	“Não há gerenciamento de transportes”	“empresa não utiliza veículos para entrega”

<b>Atendimento ao Cliente</b>	<b>19 - Programação do prazo de entrega com o cliente</b>	“a dificuldade em gerenciar preços diferenciados para cada produto em distintas lojas tornou a operacionalidade de venda de produtos fora de encartes pela internet algo complicado de se controlar”	“empresa possui o serviço de entregas com o uso de triciclos que são realizadas logo ao término das compras pelo cliente”
	<b>20 - Controle do corte de produtos nos pedidos de clientes</b>	“situações em que o cliente não encontra na loja disponível o produto que deseja ou que mediante sugestão solicita que seja comprado, tem suas ocorrências registradas e o gerente de cada loja informa à área de compras para que possa avaliar a solicitação do cliente”	“produtos procurados e não encontrados pelo cliente, são anotados pelos responsáveis em cada departamento em um caderno para posterior providência de reposição”.....”preocupação existe, porém seu controle é feito de maneira informal”
	<b>21 - Emprego recursos suficientes para captação de pedidos</b>	“embora já tenhamos experimentado o serviço de entrega, com o passar do tempo optamos por não mais oferecê-lo”	“o perfil do cliente que frequenta a loja não necessita de alternativa como a internet para suas compras”
	<b>22 - Controle das informações sobre pedidos atendidos</b>	“Não existe este tipo de controle”	“Não existe este tipo de controle”
	<b>23 - Atendimento aos clientes nas reclamações e pós-venda</b>	“empresa coloca à disposição do cliente um SAC com 0800 e e-mail para contato”	“atendimento das reclamações no pós-venda são feitos pela sócia- proprietária”
	<b>24 - Principais problemas para condução dos negócios</b>	“o principal problema enfrentado tem sido com a mão de obra, o elemento humano, esta muito difícil formar um colaborador para que se possa desenvolver um trabalho de	“em primeiro lugar empregado, em segundo lugar empregado, e para completar o governo que só faz atrapalhar o empresário”

		qualidade”	
	<b>25 - Práticas logísticas contribuintes para a manutenção do negócio</b>	<p>“boa gestão, cuidar do relacionamento com clientes, fornecedores, prestadores de serviço, dispensar atenção a todos que se relacionam com a empresa atendendo as necessidades dos mesmos e os seus próprios interesses”</p> <p>“uma boa logística, que permita a empresa atender suas necessidades nas áreas destacadas, como por exemplo, quando há a necessidade de transferência de produtos entre lojas, dentre outras coisas”</p>	<p>“a empresa conseguiu superar as dificuldades ao longo dos anos a custo de muita superação e jogo de cintura”</p>

Fonte: AUTOR (2012).

Quadro 13 - Decodificação das entrevistas – Empresas de serviços.

Atividades Logísticas	Práticas logísticas pesquisadas conforme Roteiro de Entrevista Estruturada	Registro das narrativas para práticas logísticas pesquisadas nas empresas	
		Empresa: Auto Center Xodó do Censlau Ltda	Empresa: Ultra Set Editora Ltda
Compras	<b>1 - Emprego de <i>software</i> na gestão da empresa</b>	“existe um <i>software</i> utilizado na gestão da empresa, que controla cadastro de clientes, agendamento de serviços e seu histórico por veículo/cliente.” “...o mesmo também permite o controle de movimento financeiro diário, entradas e saídas, o fluxo de caixa da empresa”	“empresa faz uso do <i>software</i> que foi desenvolvido especialmente para a indústria gráfica”. “... <i>software</i> permite desenvolver atividades de controle de estoque, cadastro de fornecedores, cotação de preços e finalização da compra, controle financeiro: contas a pagar e receber e faturamento dos pedidos”.
	<b>2 - Controle das requisições de compras</b>	“Não há controle para as requisições de compras”	“requisições de compras são feitas dentro do próprio sistema, conforme as ordens de produção a serem atendidas, e as necessidades de ressurgimento”.
	<b>3 - Uso de recurso técnico para ressurgimento de estoques</b>	“não trabalhamos com estoques, embora ter um estoque de peças mais comumente utilizadas contribui para o adiantamento dos serviços”	“Não existe um recurso técnico, porém alguns materiais necessitam apresentar estoques regulares disponíveis, requerendo constante previsão para compra”.
	<b>4 - Seleção e cadastro de</b>	“temos cadastro de fornecedores para	“fornecedores são avaliados para cadastro

	<b>fornecedores para compras</b>	aquisição de peças, constituído basicamente de distribuidores que oferecem preços mais em conta, contribuindo para aumentar a margem de lucro”	pela capacidade de produção, prazo de entrega, preço e qualidade do material que fornecem”
	<b>5 - Emissão de pedido para formalização de compras</b>	“Não há formalização das compras realizadas através da emissão de pedido”	“alguns pedidos são passados verbalmente, outros via e-mail através de um formulário gerado pelo sistema”
<b>Produção</b>	<b>6 - Programação da produção x capacidade industrial</b>	Prática logística em reestruturação na empresa.	“a programação da produção leva em conta a capacidade industrial”
	<b>7 - Controle da produção (desenv.)</b>	Prática logística em reestruturação na empresa.	“de acordo com a ordem de serviço o sistema informa a máquina a ser utilizada, o tempo de máquina, tempo de acabamento, tipo de material e a quantidade necessária para a execução do serviço”
	<b>8 - Previsão da produção com base em critérios técnicos</b>	Prática logística em reestruturação na empresa.	“o sistema com base nos dados parametrizados determina as etapas de produção” “.....(impressão →máquina) e (acabamento→ corte e vinco, colagem), (materiais utilizados→ itens específicos – papel, papelão, filme, etc e diversos – faca, laminação, intertela para suporte, etc), o tempo, e os custos fixos e variáveis, de cada ordem de produção a ser atendida.”
	<b>9 - Parâmetros de produção com</b>	Prática logística em reestruturação na	“sistema adotado apresenta os recursos

	<b>base em MRP/compatível</b>	empresa.	necessários para determinação dos parâmetros de produção”
	<b>10 - Fluxo de produtos com base no prazo de entrega</b>	Prática logística em reestruturação na empresa.	“o prazo de entrega ao cliente é determinado em função da capacidade de produção da empresa”
<b>Estoque</b>	<b>11 - Controle de estoque na empresa (diário, periódico, etc)</b>	“não temos estoque regulador de peças”	“controle de estoque é feito através do sistema” “...necessidades de ressurgimento são acompanhadas por um funcionário dedicado à gestão do estoque que comunica as necessidades de reposição dos materiais que devem ter estoque regulador”
	<b>12 - Avaliação de estoque (rotação,pto.ressurgimento, ABC)</b>	“não existem medidas de avaliação de estoque na empresa”	“estoque é avaliado pelo custo médio para cada tipo de material e inventários regulares”
	<b>13 - Previsão de estoque para eventos de demanda inchada</b>	“em datas que antecedem aumento na demanda de serviços a empresa não têm experimentado dificuldades para aquisição de peças”. “...são os distribuidores já previamente cadastrados que nos garantem o fornecimento de peças nestas ocasiões”	“procura-se manter estoque dos materiais mais utilizados na produção. Os materiais mais específicos a empresa providencia a aquisição de acordo com os pedidos”
<b>Transpo</b> <b>rtes</b>	<b>14 - Avaliação e qualificação dos transportadores</b>	Prática logística não verificada na empresa.	“fornecedores que fazem as entregas de matéria-prima indicam as transportadoras que conforme a qualidade da prestação de

			serviços, passam a fazer parte do cadastro da empresa para futuras contratações. Da mesma forma as empresas transportadoras que são indicadas pelos clientes para despacho de seus pedidos, dependendo da qualidade de serviço, são aproveitadas para o cadastro na empresa”
	<b>15 - Contratação dos transportadores de forma centralizada</b>	Prática logística não verificada na empresa.	“a empresa possui uma única unidade a contratação dos transportadores é centralizada”
	<b>16 - Avaliação desempenho dos transportadores</b>	Prática logística não verificada na empresa.	“não existe avaliação formal de desempenho dos transportadores.”
	<b>17 - Integração <i>inbound</i> e <i>outbound</i></b>	Prática logística não verificada na empresa.	“não existe integração operacional das atividades de suprimento, transferência e entrega”
	<b>18 - Recurso TI aplicada no gerenciamento de transporte</b>	Prática logística não verificada na empresa.	“o transporte é terceirizado e neste caso as próprias transportadoras são responsáveis pelo gerenciamento”
<b>Atendimento ao Cliente</b>	<b>19 - Programação do prazo de entrega com o cliente</b>	“veículos são atendidos por ordem de chegada.” “..... pequenos consertos que não requeiram teste de funcionamento, os veículos são liberados no mesmo dia, em outros casos só podem ser liberados após teste de funcionamento, normalmente	“são programados levando em conta a necessidade de urgência do cliente e a capacidade de produção da empresa em atender ao pedido”

		permanecem na oficina por dois dias”	
	<b>20 - Controle do corte de produtos nos pedidos de clientes</b>	Não existe este tipo de controle na empresa.	“todo pedido não atendido tem suas causas analisadas de forma que possam ser identificadas e corrigidas”
	<b>21 - Emprego de recursos suficientes para captação de pedidos</b>	“empresa não realiza a captação de pedidos de serviços, embora acho importante realizar esta captação em função da intensa concorrência”	“a empresa dispõe de equipe de vendas para as visitas aos clientes bem como de uma página na internet para consulta dos serviços oferecidos”
	<b>22 - Controle das informações sobre pedidos atendidos</b>	“Através do <i>software</i> atualmente em uso na empresa, é possível manter-se um cadastro de todos os serviços realizados através do número do orçamento, nome do cliente e placa do veículo.”	“o sistema possui o recurso de emissão, cobrança e arquivamento dos pedidos atendidos”
	<b>23 - Atendimento aos clientes nas reclamações e pós-venda</b>	“caso o cliente necessite a empresa mantém parceria com empresa de reboque, que dependendo do dia da semana e horário de atendimento o veículo pode ser rebocado para uma base de apoio, ficando estacionado até a transferência para a oficina da empresa”	“em caso de reclamações os vendedores são orientados a passar as ocorrências para a gerência de vendas que passa a cuidar do atendimento”
	<b>24 - Principais problemas para condução dos negócios</b>	“carga de impostos excessiva é um grande obstáculo para a manutenção do negócio” “qualidade da mão de obra, que não se apresenta capacitada para atender as vagas	“planos econômicos que quando ocorreram afetaram a empresa na compra de matéria-prima pois começaram a faltar determinados materiais no mercado.” “.. sazonalidade, pois



		a serem ocupadas na empresa” “..não há tempo para que se possa prepará-los”	a empresa se depara com uma queda nas vendas nos meses de janeiro e fevereiro”
	<b>25 - Práticas logísticas contribuintes para a manutenção do negócio</b>	“conhecimento sobre o ramo de negócio no qual você está atuando”. “...constituir uma boa equipe de colaboradores” “...localização, espaço de instalação, apresentação da empresa, apresentação pessoal dos funcionários”. “...cuidados com a higiene das instalações da empresa” “informações seguras sobre o diagnóstico dos serviços a serem executados”.	“compras, realizadas de forma estruturada, bem estudada, a um bom preço, sem formar estoques, aproveitando sempre as melhores oportunidades do mercado”. “...controle de estoque para aproveitamento dos materiais na produção evitando que determinados itens fiquem parados sem utilização, gerando perdas para a empresa”.

Fonte: AUTOR (2012).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir desta etapa a análise será desenvolvida visando atender os objetivos principais e secundários traçados para o atingimento do propósito da pesquisa com base no referencial teórico visitado para formulação dos pressupostos.

### 5.1 PRINCIPAIS PROBLEMAS PARA A CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS INDICADOS PELOS EMPRESÁRIOS

Para atender ao objetivo secundário I, nesta fase da pesquisa não estavam restritas às práticas logísticas as perguntas feitas aos entrevistados sobre os problemas que os mesmos gostariam de informar a cerca dos problemas enfrentados para a condução dos negócios.

Os entrevistados ficaram desta forma, à vontade para expressarem suas opiniões a respeito dos principais problemas enfrentados na gestão dos seus negócios.

Os registros relativos aos recursos financeiros de que as empresas dispunham para as práticas logísticas são resultado da geração de recursos próprios, não recorriam desta forma aos programas de incentivo do governo para investimentos ou aos empréstimos bancários.

Observou-se ainda que não existiam por parte das empresas um interesse em reconhecer as políticas de apoio do governo de incentivo às pequenas e médias empresas. Embora tivessem abordado em suas narrativas interesses no desenvolvimento de determinados investimentos, a maior parte das empresas visitadas os mantinham ainda no plano das ideias.

Reforços de investimento foram realizados principalmente no que diz respeito às práticas relacionadas à gestão de planejamento e controle da produção, em razão de que as empresas com intensa atividade nesta área necessitavam preparar-

se em curto prazo para as condições necessárias ao seu funcionamento, ou seja, através de investimentos na contratação de consultoria, de recursos humanos e aquisição de *software*.

Ênfase maior foi registrada no tocante às dificuldades com mão de obra, que segundo os entrevistados apresentam baixo nível de qualificação o que acarretou dificuldades com o desempenho dos colaboradores no trabalho, adicionando-se a falta de tempo dos empresários para se dedicarem à formação de suas equipes e aos custos decorrentes dos processos de admissão e demissão.

Na sequência são apresentados os principais relatos das considerações dos empresários em relação às dificuldades enfrentadas para condução dos negócios.

#### 5.1.1 Móveis 2 K Ltda.

A empresa destacou na entrevista os problemas que enfrentava em relação à instabilidade da demanda, afetando a programação de produção.

Quando tratava das atividades de planejamento e controle da produção em relação à instabilidade da demanda, a empresa de Móveis 2K Ltda, procurava compensar a variabilidade da receita com a fabricação de itens que permitissem venda estável. No caso, pequenos móveis e acessórios para o lar, que funcionavam como alternativa para a queda nas vendas dos móveis sob encomenda, que eram produzidos mediante pedido

Sobre essa atividade, as considerações de Bowersox e Closs (1996) e Wemmerlov (1984 apud WANKE, 2005), prevêem que nas decisões em que se produz contra pedido ou para estoque, dentre algumas características que influenciam esta decisão, o quociente entre, prazos de entrega para o cliente e de recebimento da matéria-prima pelo fornecedor, o tempo de entrega exigido pelo cliente e o coeficiente de variação das vendas são fatores que devem pesar na decisão da empresa, quanto à sua previsão de produção.

Em relação à atividade de transporte *outbound*, a empresa se via prejudicada pela operação dos transportadores que aumentavam seus prazos de entrega, em

função da necessidade de realizarem transbordo intermediário das encomendas, para aumento de aproveitamento dos veículos, antes da chegada ao destino final.

Quanto aos problemas gerados pelo prazo de operação dos transportadores, Fanti (2007), destaca que a escolha desses transportadores deve atender os processos e a cultura da empresa para permitirem maior regularidade no desempenho dos serviços. A empresa de Móveis 2K Ltda tentava reduzir em cinco dias seu prazo de produção dos móveis sob encomenda em razão do atraso, em média de igual período, gerado pelas empresas de transporte.

### **5.1.2 Refrigerantes Itamonte Ltda.**

A indústria de Refrigerantes Itamonte Ltda. relatou os desafios de um negócio familiar, perante as necessidades de consenso entre os participantes da gestão da empresa para tomada de decisão.

A dificuldade de contratar profissionais qualificados principalmente na cidade onde se encontra a indústria, e a dificuldade de área disponível para expansão das instalações, devido ao crescimento da cidade principalmente na ocupação de áreas no entorno da fábrica, tornavam inviável qualquer proposta de crescimento futuro no local.

### **5.1.3 Supermercado Charme Ltda.**

O supermercado relatou a dificuldade em contratar mão de obra com experiência no setor ou que o contratado apresentasse as condições básicas de escolaridade que permitisse a empresa contar com seu desempenho imediato nas atividades de operação e gestão administrativa que as atividades comerciais de um

supermercado exigem. Quando conseguiram contratar e com o passar do tempo, treinar o funcionário, os concorrentes de mesmo segmento ofereciam propostas cobrindo as vantagens contratuais praticadas pela empresa, resultando no pedido de demissão do funcionário.

#### **5.1.4 Mercado Hexa e Tal Ltda.**

O sócio-proprietário foi bem objetivo em sua declaração afirmando que o principal problema para condução do negócio era a dificuldade com o desempenho dos empregados. Por tratar-se de um mercado com um quadro reduzido de colaboradores, 28 no total, no dizer do entrevistado, “com o trabalho no dia a dia *intenso e extenso*, o tempo não permitia dedicar esforços no treinamento da equipe, exigindo que a mesma estivesse pronta para dar a resposta que a dinâmica de gestão do negócio exigia”.

#### **5.1.5 Auto Center Xodó do Censlau Ltda**

Na empresa Auto Center Xodó do Censlau Ltda, o sócio proprietário da empresas relatou as preocupações como os encargos trabalhistas, a dificuldade na contratação de profissionais capacitados ou em condições de serem desenvolvidos, como sendo barreiras para que o pequeno empresário pudesse investir mais em contratações e treinamento. O setor em que a empresa atua exige a atualização constante dos profissionais tornando os problemas com a qualificação e custos da mão de obra um fator que compromete o crescimento da empresa, apesar dos avanços que o governo tem feito em relação às políticas de apoio às pequenas empresas.

### 5.1.6 Ultra Set Ltda.

A Ultra Set Ltda. destacou na entrevista os prejuízos que a empresa herdou por conta dos planos econômicos que em certos momentos da história do país, comprometeram seus resultados, principalmente pelas dificuldades na aquisição de matéria prima que começaram a faltar no mercado. Segundo o gerente entrevistado, graças ao empenho, experiência e capacidade profissional de seus sócios a empresa pode superar as dificuldades.

Quanto aos problemas de sazonalidade a empresa deparava-se com o desafio de manter níveis reduzidos de estoque no período que antecedia os meses de janeiro e fevereiro, tendo em vista uma expressiva redução nas vendas.

A dificuldade é tema abordado por Bowersox e Closs (2007), pois face às previsões para atendimento aos clientes em demanda inchada, a empresa deve manter níveis de estoque de segurança maiores para atender os objetivos de venda acordados com os clientes paralelamente à definição de como os estoques serão abastecidos no período e como ocorrerão as entregas aos clientes.

## 5.2 CONHECIMENTO POR PARTE DAS PMEs PARTICIPANTES DA PESQUISA ACERCA DAS PRÁTICAS LOGÍSTICAS POSSÍVEIS DE SEREM DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DO NEGÓCIO, E A FORMA COMO GERENCIAM OS PROCESSOS RELACIONADOS ÀS PRÁTICAS IDENTIFICADAS NO REFERENCIAL TEÓRICO

No atendimento ao objetivo secundário II, o Quadro 13 sintetiza as práticas logísticas que os responsáveis pelas empresas alegaram conhecer e o modo como gerenciavam seus respectivos processos. Para melhor análise desta etapa da pesquisa as empresa estão separadas por setores de atividade uma vez que foram

identificadas particularidades que são específicas de cada grupo de empresas industriais, comerciais e de serviços que fizeram parte dos estudos de casos.

Quadro 14 - Práticas logísticas em empresas pesquisadas nos três setores.

ATIVIDADES	PRÁTICAS LOGÍSTICAS IDENTIFICADAS EM EMPRESAS PESQUISADAS	EMPRESAS INDUSTRIAIS		EMPRESAS COMERCIAIS		EMPRESAS DE SERVIÇOS	
		1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª
COMPRAS	Emprego <i>software</i> na gestão empresa						
	Controle das requisições de compras						
	Recurso para ressuprimento de estoques						
	Seleção e cadastro de fornecedores						
	Pedido para formalização de compras						
PCP	Programação produção x capac. industrial						
	Controle da produção (desenvolvimento)						
	Prev. prod. com base critérios técnicos						
	Parâmetros prod., MRP ou compatível						
	Fluxo prod. c/ base prazo entrega						
ESTOQUES	Controle de estoque (diário, periódico, etc)						
	Avaliação de estoque (rotação, ABC, etc)						
	Prev. de estoques para demanda inchada						
TRANSPORTES	Aval. e qualificação dos transportadores						
	Contratação centralizada transportadores						
	Avaliação desempenho transportadores						
	Integração <i>Inbound e Outbound</i>						
	Recurso de TI na gerência do transporte						
CLIENTES	Programação prazo entrega com o cliente						
	Cont. do corte de produtos nos pedidos						
	Recursos para captação de pedidos						
	Controle das informações sobre pedidos						
	Atend. das reclamações e no pós-venda						

Fonte: AUTOR (2012).

Prática logística identificada



Prática logística não identificada



### 5.2.1 Práticas logísticas em compras

A análise da atividade de compras demonstra que emprego de *software*, controle das requisições de compras, seleção e cadastro de fornecedores e pedido para formalização de compras são práticas valorizadas pelas empresas visitadas em sua gestão. Nas entrevistas realizadas no trabalho de campo, os gestores revelaram a importância do uso de *softwares* eficientes como orientadores de suas decisões. Alguns setores, como da indústria e da área de serviços com práticas de produção, demonstraram a necessidade de investimentos para atualização ou substituição dos *softwares* que utilizavam para que pudessem beneficiar-se dos novos recursos tecnológicos que permitissem a integração com produção, finanças e vendas.

Por outro lado, os entrevistados indicaram que a adoção desses sistemas deviam requerer cada vez menos necessidades de manutenção das informações, em razão do tempo escasso que a corrida na dinâmica dos negócios impunha as dificuldades com as quais se deparavam em contratar e reter mão de obra qualificada para atividades que necessitavam do uso de sistemas integrados de gestão.

As empresas pesquisadas revelaram importante interesse e atenção com os controles que apoiavam as atividades de compras. As requisições que registravam o primeiro passo da necessidade de compras, o cadastro que contribuía para as políticas de parceria com os fornecedores e a formalização dos pedidos constituem instrumentos importantes que as empresas se utilizavam para que pudessem efetuar compras estruturadas de acordo com as necessidades da empresa.

Os controles de requisição cumprem as funções de autorização de gastos, registros para futuras auditagens, caso se façam necessárias, e referência de informação para consultas. A especificação do material a ser adquirido e a qualificação do fornecedor devem prever a constante pesquisa para ampliação de novas oportunidades de fornecimento.

Outro aspecto importante a ser considerado, tomando por base a proposta de Baily et al. (2009) indica que, caso existam *softwares* utilizados na gestão da



empresa ou que venham a serem adquiridos, estes devem prever o crescimento do negócio, para que atendam a totalidade das funções (produção, finanças, vendas etc). No caso das empresas pesquisadas, os empresários não manifestaram preocupações quanto à capacidade futura dos sistemas, o que, dependendo do desenvolvimento do negócio, podia levá-los à necessidade de realizarem novos investimentos, por vezes em curto prazo.

A atitude pode revelar por parte dos empresários, uma falta de planejamento em relação aos objetivos futuros das empresas. Dedicar um tempo maior a conhecer as novidades existentes no mercado em relação aos sistemas de informação, pode ser a saída para avaliarem melhor os recursos que mais estejam adequados às necessidades presentes, e as de médio prazo, sem que necessitem aumentar significativamente seus custos para atualizações.

Medir a capacidade de seus fornecedores segundo determinados critérios técnicos revela-se outra importante iniciativa que pode ser explorada pelas empresas, evitando com que necessitem dispensar tempo e energia corrigindo problemas com seus fornecedores em virtude da ausência de avaliações adequadas sobre os serviços prestados. Este aspecto é destacado por Fleury et. al. (2008), advertindo que em segmentos de intensa atividade de compras, como no varejo, os fornecedores devem ser avaliados em quatro dimensões mais valorizadas como: disponibilidade de produto, tempo de entrega, percentual de atrasos e frequência de entrega.

Segundo Baily et. al. (2009), as compras devem ser controladas por meio da emissão de pedido que cumpre a função de instrução sobre a aquisição de bens ou a prestação de serviços. Os pedidos, por meio de sua circulação, devem comunicar aos envolvidos no processo, no caso, os setores de recebimento, produção, vendas, contas a pagar e o próprio fornecedor, instruções sobre os requisitos de atendimento a serem cumpridos.

Como pode ser visto nos depoimentos pontuados no Quadro 13, esta preocupação revelou-se predominante em praticamente todas as empresas pesquisadas, o que pode indicar ser essa prática algo que pode estar ao alcance das empresas desenvolverem, independentemente de ser emitido por sistema ou não. O fato é que o pedido de compras revelou-se nas observações realizadas nas empresas ser um recurso que, além de formalizar os compromissos acordados nas negociações, permitia aos demais colaboradores dar prosseguimento aos

procedimentos de controle que não dependiam necessariamente da figura do comprador, tais como; acompanhamento dos prazos de recebimento, conformidades de entrega e registro em estoque.

### 5.2.2 Práticas logísticas em planejamento e controle da produção (PCP)

Na atividade de planejamento e controle de produção algumas práticas logísticas mostraram-se mais desenvolvidas pelas empresas do setor industrial, a saber: controle da produção, constituído de acompanhamento das condições de atendimento das encomendas mediante pedido (demanda de produção), espaço físico e máquina disponível, determinantes para o desenvolvimento da atividade de planejamento nestas empresas pesquisadas.

Importantes registros foram verificados na empresa de serviços com atividade de produção, neste caso a Ultra Set Ltda., que presta serviços gráficos especializados utilizando-se de máquinas modernas em seu processo produtivo. O *software* utilizado na gestão de compras apresentava um módulo para programação da produção, o que lhe permitia desenvolver uma série de controles que possibilitavam o desenvolvimento de todas as práticas de produção relacionadas nesta pesquisa.

Tal fato evidencia a importância da utilização de *softwares* adequados e potencialmente bem aproveitados por empresas que já atingiram uma maior maturidade na condução dos seus negócios. A experiência adquirida com as necessidades de se ter maior agilidade de controle sobre as programações das ordens de serviços e adequação dos estoques, contribuíram para que as empresas passassem a utilizar os softwares de gestão de forma mais eficiente na condução dos negócios.

Nas empresas pesquisadas em que foram verificadas atividades de produção, nem todas apresentavam condições adequadas para utilização imediata de softwares de gestão. Segundo Moreira (2008) para que se possa desenvolver o controle da produção, as seguintes informações devem estar disponíveis: posição da

ordem de produção, quantidades a serem produzidas de cada produto e as condições dos equipamentos. Tudo indica que, esses requisitos não estavam presentes nessas empresas. Já no caso da empresa Ultra Set Ltda, a mesma já os desenvolvia de forma organizada.

Embora não se tenha identificado um sistema que possa ser considerado um MRP, algumas compatibilidades com os processos tipicamente cobertos pelo SI foram encontradas, o que permitia as empresas obterem melhores resultados em suas compras e administração de estoques.

Dentre as empresas pesquisadas, a de fabricação de móveis e a de serviços gráficos praticavam prazos de entrega acordados com o cliente. Tal evidência corrobora a proposta de Wanke (2010) quanto à opção por produção puxada ou empurrada. A questão fundamental que as empresas deverão decidir é quanto aos fatores competitivos que desejam usar para se posicionar no mercado em que atuam se de custos, tempo de entrega, qualidade, etc.

Segundo Brown et. al. (2010) a empresa deve orientar suas ações procurando estar posicionada e preparada para atender a futuras oportunidades de mercado, levando em consideração o elo entre os fatores competitivos e tarefa de operações, tais como:

- Taxas de defeitos consistentemente baixas *com* qualidade no processo;
- Entrega confiável *com* confiabilidade na entrega;
- Personalizar produtos e serviços *com* flexibilidade;
- Fazer mudanças rápidas no volume *com* flexibilidade;
- Tornar o produto prontamente disponível *com* velocidade/confiabilidade na entrega (distribuição);
- Fazer mudanças rápidas no projeto *com* flexibilidade.

Os resultados da pesquisa nas empresas visitadas em que foram verificadas práticas de produção revelaram que as empresas têm em seus planos a intenção de organizarem suas capacidades produtivas. O sucesso dependerá da definição dos processos que envolvem as funções de produção, da possibilidade de aquisição de software atualizado com recursos disponíveis, preferencialmente o menos complexo possível e também da possibilidade de encontrarem tempo disponível para treinar pessoas dentro do quadro limite de colaboradores que puderem manter.

### 5.2.3 Práticas logísticas em administração de estoques

A prática logística de administração de estoques nas empresas visitadas revelou uma acentuada preocupação em manter níveis reduzidos para o atendimento das necessidades do negócio, pois estoques parados sem o giro no tempo devido ou por excesso nas previsões de compras significavam a necessidade de concederem maiores descontos nas vendas para sua regularização, comprometendo suas margens de lucro.

A fim de reduzir este risco, as empresas visitadas recorriam às práticas de contagens diárias, a avaliação de estoque com recursos dos *softwares* e às previsões para atendimento aos períodos sazonais, de demanda inchada, o que confirma as recomendações de Bowersox e Closs (2007), quanto a gestão dos estoques que deve levar em consideração a variação de quantidade em determinado período de tempo, em determinada localização. As necessidades de velocidade de atendimento, precisão de inventários e apuração de custo, podem exigir das empresas o uso de um sistema informatizado que juntamente com a “puxada” dos clientes, permitam as empresas determinar com maior precisão o ressuprimento necessário para a gestão mais eficiente dos estoques.

Os contatos com os gestores nas visitas às empresas deixaram a impressão de que, apesar das dificuldades em obter melhores resultados com a acuracidade dos estoques, a aplicação de *software* no controle como recurso de gestão, obrigava as empresas a manterem uma maior atenção em relação aos pedidos pendentes, saldos de estoque, e datas com as quais haviam se comprometido para a entrega, principalmente em relação às demandas eventuais de atendimento.

Quanto à necessidade de se manter estoques ou não mesmo em empresas de serviços, vale ressaltar uma particularidade da empresa Auto Center Xodó do Censlau Ltda. que, embora não apresentasse estoque na data da pesquisa, estava em processo de organização de uma determinada área no próprio local, com vistas a organização de um almoxarifado de peças mais comumente usadas na manutenção dos veículos. Tal decisão tinha por objetivo reduzir o tempo dedicado às consultas para compras e o prazo para recebimento das peças, o que lhe

permitiria aumentar a produtividade no tempo dedicado ao conserto dos veículos, que ficam aguardando a disponibilidade das peças para início do conserto.

Foi verificado, nas empresas que utilizam sistemas para administração de estoques, o uso de medidas complementares de avaliação tais como: ponto de ressuprimento, classificação ABC e custo médio, o que evidencia a contribuição de sistemas de informação para a evolução das práticas logísticas de administração de estoques, conforme indicado por Bowersox e Closs (2007), assim como Gonçalves (2007) no referencial teórico selecionado.

Quanto às previsões de estoque para atender eventos especiais, as empresas faziam seus pedidos em função das condições de recursos financeiros disponíveis, do maior prazo de entrega dos fornecedores e da organização dos históricos de informações passadas. Dependendo da capacidade de negociação e do relacionamento que construíam com seus fornecedores, se necessário for, poderiam reforçar seus estoques na última hora, caso a demanda sazonal se comportasse além das expectativas da empresa.

As empresas Móveis 2K e Auto Center Xodó do Censlau, dependendo da necessidade e em razão do cadastro de fornecedores parceiros que possuíam podiam repor estoques sem maiores dificuldades mesmo em períodos de venda aquecida. Esta condição conquistada pelas empresas era reflexo do resultado que as mesmas podiam colher, devido as negociações em compras e fidelização no relacionamento comercial.

Os resultados obtidos trazem evidências de que os clientes podem constituir fontes potenciais a serem mais bem explorados pelas PME's no tocante à contribuição que podem dar para a previsão de demanda, como preveem Bowersox e Closs (2007) de que as empresas, quando estiverem diante de um quadro influenciado pela ação comercial de grandes clientes, programações de eventos e decisões da concorrência deverão apresentar disponibilidade de estoques de segurança de produtos acordados com os clientes, procurando manter estoques mais altos para produtos de alta rotação e menores para produtos de mais baixa rotação, o que significa conseqüentemente menores estoques de segurança e níveis de serviço.

#### 5.2.4 Práticas logísticas em transportes *INBOUND* e *OUTBOUND*

As empresas pesquisadas recorriam predominantemente ao transporte terceirizado. Nos serviços de transporte “*inbound*” contratados ou indicados pelos fornecedores, os transportadores com bom desempenho eram aproveitados pelas empresas em futuras contratações. Da mesma forma, nos serviços de transporte *outbound* contratados ou indicados pelas empresas clientes, os transportadores eram aproveitados para prestação de serviços.

A falta de adoções pelas empresas pesquisadas, de práticas mais estruturadas de avaliação, qualificação e de contratação centralizada de serviços de transporte, face às limitações de recursos típicas das PMEs, eram em parte compensadas pelo aproveitamento destas indicações dos clientes que contratavam transporte terceirizado.

Observou-se nas entrevistas o reconhecimento de que algumas oportunidades podiam ser ainda melhor exploradas na contratação de fretes. Por exemplo, a Móveis 2K Ltda, identificou a oportunidade de que os revendedores de seus produtos, nas entregas dos móveis comercializados, deveriam fazer estas contratações de forma centralizada, aumentando as possibilidades de negociações mais favoráveis ao conjunto das operações.

Identificou-se no setor de comércio varejista o uso do transporte próprio da empresa como recurso de negociação para fechamento de pedidos em que os volumes mínimos de compras previstos pelo fornecedor apresentavam-se incompatíveis com as necessidades de ressuprimento dos estoques. Em casos como esses, a empresa propunha no processo de negociação a substituição do transporte na condição CIF (*Cost Insurance Freight*) em que o transporte até o destino não representa custos para o cliente, pela condição FOB (*Free on Board*) em que o custo de transporte até o destino dever ser assumido pelo cliente.

A empresa no caso obtinha descontos na negociação com o fornecedor, como contrapartida da economia que era proporcionada ao mesmo do custo com transporte.

Outro benefício que esse modelo de negociação proporcionava, era a adequação do volume e prazo de entrega às necessidades da empresa compradora,

sem que a mesma necessitasse submeter-se aos volumes mínimos de faturamento exigidos pelo fornecedor, bem como a disponibilidade de transporte para reposição do estoque. Condições que, dependendo da proporção podem comprometer o fluxo de caixa e os níveis de estoques das empresas. Essa parece ser uma prática adequada ao tamanho das PMEs estudadas.

As orientações propostas por Fanti (2007) sobre seleção de transportadores, contratação centralizada, avaliação de desempenho e integração operacional das atividades de abastecimento e entrega, encontram um potencial espaço para serem desenvolvidos nas empresas pesquisadas, por meio de ações que proponham a integração de interesses dos parceiros com os quais as empresas interagem no dia a dia.

Embora a limitação de recursos por parte das PMEs deva ser considerada, fornecedores e clientes, podem estudar oportunidades concentrando suas necessidades de movimentação, mediante contratos comuns, que visem a promoção de possíveis sinergias de transporte *“inbound”* e *“outbound”* com o estabelecimento de cláusulas contratuais que atendam as empresas com regularidade na execução dos serviços à custos competitivos.

Esta iniciativa conjunta pode vir a despertar o interesse dos prestadores de serviço de transporte pelo ganho em escala decorrentes do aumento no volume de serviços.

A dificuldade gerada pela falta de maior experiência nas negociações das atividades de transporte pelas empresas visitadas foi identificada na empresa, Móveis 2K. Existe uma perda no *“lead time”* de operação, em média de 5 dias, no prazo de entrega ao cliente localizado em outros estados, ocasionado pelo transbordo intermediário de cargas realizados pelo fornecedor para aproveitamento de espaço na ocupação do veículo.

Diante desse fato a empresa acaba por assumir a compensação da perda de prazo gerado pelo transporte, procurando reduzir o tempo de fabricação e acabamento dos móveis na fábrica, o que nem sempre mostrou-se possível, gerando insatisfação no cliente final.

### 5.2.5 Práticas logísticas em atendimento ao cliente

Verificou-se o uso intenso nas empresas pesquisadas das práticas logísticas voltadas ao atendimento ao cliente, independentemente do setor de atividade econômica pesquisado. Os respondentes mostraram-se preocupados com a programação dos prazos de entrega acordados com o cliente, com o corte de produtos dos pedidos ou itens procurados e não atendidos. Nesses casos, há uma preocupação com o resgate da informação e posterior regularização da falta de produto gerada pelo corte.

O acompanhamento por parte das empresas em relação aos pedidos pode revelar a intensão de compensar as falhas ainda existentes para algumas empresas, quanto às informações geradas pelos sistemas de gestão, tendo as empresas a necessidade de levantar as ocorrências de forma mais trabalhosa para futuras correções de previsão e também pela preocupação de não abrir espaço para os concorrentes em relação às rupturas causadas pelo não atendimento integral dos pedidos.

Também foi detectado na pesquisa um esforço em colocar o máximo de recursos disponíveis para captação dos pedidos, necessidade esta percebida como uma exigência dos próprios clientes por alternativas que lhes permitissem ter maior confiança no atendimento, o que está de acordo com as recomendações de Bowersox e Closs (2007), indicando que os responsáveis pela logística consideram da maior importância e como padrão de mercado, manter os serviços programados de maneira constante, devendo acordar com o cliente suas expectativas em relação ao tempo decorrido entre o pedido e a entrega.

Em razão do recurso mais atualizado de sistema de informatização que possuíam, três empresas pesquisadas alegaram ter a possibilidade de resgate dos históricos dos pedidos realizados, o que lhes permitiam atender os clientes de forma mais eficiente em caso de reclamações. Por causa desta capacidade, os assuntos do pós-venda eram tratados com maior urgência, possibilidade também proporcionada pela assistência de um setor dedicado da empresa que assume o papel de interlocutor da relação.



Nas empresas em que não existiam sistemas de informação mais completos que pudessem contribuir com o controle sobre o desenvolvimento dos serviços, ficava a cargo do sócio proprietário cuidar do atendimento, evidenciando a limitação de recursos humanos e de informação, bem como esta condição também pode sugerir que houvesse com essa ação, de contato direto com o cliente, a intenção, de compensar a falta de controles que pudessem medir o nível de serviços, aos clientes proporcionando aos sócios gestores, a atualização constante das informações sobre os problemas que afetam o dia das suas empresas. A pesquisa revelou o empenho das empresas em atender os casos de reclamações dos clientes, bem como suas expectativas e sugestões para melhores serviços. De um modo geral todas as empresas mostraram-se preocupadas em atender os clientes com urgência.

Foram identificadas no transcurso da pesquisa formas diferenciadas de práticas de atendimento que não faziam uso de SAC ou sites para contato dos clientes. Como por exemplo:

- Na Ultra Set os contatos com os clientes eram feitos exclusivamente pela direção da empresa, comportando-se o vendedor apenas como porta voz das reclamações;
- No Mercado Hexa e Tal Comércio de Alimentos Ltda., o trabalho de atendimento aos clientes ficava a cargo de uma ouvidoria de loja, função desempenhada por um dos sócios da empresa, no caso uma senhora de 80 anos de idade que atendia em horário comercial, registrando as reclamações, pedidos e sugestões dos clientes.

Nos dois exemplos destacados, os clientes já haviam se acostumado a tratar diretamente com os sócios proprietários suas demandas de atendimento, evidenciando a importância do envolvimento direto do empresário neste tipo de empresa. O cliente espera ter acesso aos responsáveis como uma forma de beneficiar-se do fato de estar tratando com uma empresa cuja posição lhe proporciona uma percepção de vantagem em “ser atendido pelo dono do negócio”.

No caso do Mercado Hexa e Tal Ltda., este tipo de serviço de ouvidoria dedicado ao cliente foi justificado pelos proprietários como sendo necessário em razão do perfil de público que frequentava a loja no dia a dia. As opções de internet e telefone 0800 não eram adequados ainda em razão do tipo de relacionamento com o qual os clientes estavam acostumados a manterem com a empresa.

A proposta revela-se interessante sendo inclusive um modelo que pode ser adotado por outras empresas em condições semelhantes, caracterizada por uma loja de bairro, anteriormente configurada como uma mercearia que a partir de um

determinado momento recebeu investimentos sendo ampliada e modernizada.

As novas instalações, que aproximam o Mercado Hexa e Tal Ltda de um supermercado, contou com a sensibilidade dos sócios na necessidade de adaptarem seu público, em média com cerca de 30 anos de relação comercial, para a transição de um modelo de negócio caracterizado por intensa relação de proximidade para outro que passou a oferecer ao cliente maior autonomia ao transitar pelo novo serviço de atendimento oferecido pela loja.

### 5.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS SETORES REPRESENTADOS PELAS PMEs SOBRE A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS LOGÍSTICAS

Para a resposta ao objetivo secundário III, o Quadro 15 foi idealizado com o intuito de facilitar a visualização do volume de inferências realizadas e a forma como se configurou a distribuição das práticas logísticas verificadas ao longo da pesquisa para cada setor e no conjunto dos setores dos quais as empresas faziam parte.

**Quadro 15 - Comparativo de frequência de práticas logísticas identificadas em relação às práticas logísticas pesquisadas por setor.**

Total de verificações de práticas logísticas pesquisadas para cada atividade  (PI = práticas identificadas) (PP = práticas pesquisadas)		Setor industrial	Setor comercial	Setor de serviços	% de práticas logísticas identificadas / práticas logísticas pesquisadas
<b>Compras</b> 30 verificações (6 empresas x 5 práticas)	PI	8	8	6	22
	PP	10	10	10	30
	%	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>73%</b>
<b>Produção</b> 20 verificações (4 empresas x 5 práticas)	PI	4	–	5	9
	PP	10	–	10	20
	%	<b>40%</b>	–	<b>50%</b>	<b>45%</b>
<b>Estoques</b> 18 verificações (6 empresas x 3 práticas)	PI	3	4	3	10
	PP	6	6	6	18
	%	<b>50%</b>	<b>67%</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>
<b>Transportes</b> (Inbound/outbound) 30 verificações (6 empresas x 5 práticas)	PI	4	0	2	6
	PP	10	10	10	30
	%	<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<b>Clientes</b> 30 verificações (6 empresas x 5 práticas)	PI	10	7	8	25
	PP	10	10	10	30
	%	<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>83%</b>
<b>Total de práticas verificadas para os três setores</b> 128 verificações	PI	29	19	24	72
	PP	46	36	46	128
	%	<b>63%</b>	<b>53%</b>	<b>52%</b>	<b>56%</b>

Fonte: AUTOR (2012).

As atividades de compras, administração de estoques e de atendimento ao cliente, apresentaram a maior proporção nas práticas logísticas identificadas nas empresas visitadas.

Dentre os setores pesquisados, o de indústria e comércio, independente do porte da empresa, apresentaram a maior incidência de práticas logísticas em compras aplicadas em sua gestão.

As práticas ligadas à atividade de compras revelaram que os empresários, independentemente do porte da empresa e dos recursos informatizados que possuíam, faziam uso de práticas apoiadas por registros através de documentos, que lhes ajudavam na organização das compras realizadas.

A pesquisa demonstrou ainda que possuir um *software* atualizado para apoio às atividades de compras, não representava garantia de que suas informações pudessem ser utilizadas plenamente para a tomada de decisões. Surpresas existiam e as dificuldades em manter as informações corretas sobre cadastro de produtos e quantidades atualizadas de estoque, ocorriam em razão da dificuldade do tempo reduzido que os usuários tinham para a tarefa e do desconhecimento sobre os recursos que poderiam ser explorados conforme a capacidade do sistema.

Com base nas visitas realizadas constatou-se que as empresas que utilizavam com mais intensidade *softwares* na produção apresentavam melhor capacidade de desenvolver as práticas logísticas de programação e controle da produção de forma mais eficiente, desde que conseguissem mapear seus processos e capacitar os colaboradores para que pudessem atender os objetivos de implantação do sistema. Estas práticas além de exigirem colaboradores mais qualificados, pelo que se pode concluir na pesquisa, deviam vir precedidas de um mapeamento das informações necessárias às parametrizações que estes tipos de softwares requerem para sua aplicação.

As empresas de um modo geral também apresentaram uma boa incidência de práticas logísticas na atividade de administração de estoques, isto pode estar relacionado ao fato de constituir complemento indispensável para a atividade de compras.

Os empresários quando entrevistados sobre a gestão dos estoques apresentaram números em torno de 60% a 70% de acuracidade dos saldos, o que consideravam muito abaixo do que esperavam em função dos esforços que concentravam para seu controle. As empresas do setor comercial pesquisado

apresentavam intensa movimentação de entradas e saídas de seus produtos, que ocupavam espaços divididos entre o estoque e o salão de vendas, esta característica tudo indica pode explicar a maior incidência de práticas logísticas de administração de estoques neste setor.

As atividades que apresentaram baixa incidência de práticas logísticas identificadas em relação às pesquisadas, conforme se pode constatar no Quadro 14, foram as de PCP (Planejamento e controle da produção) e transportes *inbound* e *outbound*.

Muito pouco era explorado nas atividades de transporte *“inbound”* e *“outbound”*. A gestão apoiava-se preponderantemente no transporte terceirizado para o atendimento de suas atividades. Em razão disso, as empresas não desenvolviam práticas tais como a contratação de transporte por meio de negociações centralizadas aproveitando o potencial de rotas cobertas pela empresa tanto *“inbound”* quanto *“outbound”*, em suas operações.

A condição talvez possa ser explicada pelo fato de que na maioria das PME's visitadas, não havia uma área que se dedicasse exclusivamente a gestão do transporte, ficando a atividade como *“tarefa de todos”*, não considerando o transporte como componente integrante do resultado final de seus negócios.

As empresas também não faziam uso de avaliação sistemática de desempenho dos transportadores, o que permitiria tanto aos fornecedores como aos clientes, acordarem níveis de serviços adequados ao tipo de negócio que desenvolviam, além de servir de orientação para o perfil de serviços que por ventura necessitassem diante de novas contratações.

As empresas em geral apresentaram propostas estruturadas de atendimento ao cliente, sendo esta prática a que apresentou a maior incidência dentre as verificadas na pesquisa. Seja através dos meios tradicionais existentes no mercado como 0800, *e-mail* e registro de sugestões e reclamações ou até serviço de ouvidoria, as empresas apresentaram boas iniciativas em suas necessidades de atendimento.

#### 5.4 COMPARATIVO QUANTO A ADOÇÃO DE PRÁTICAS LOGÍSTICAS ENTRE AS PEQUENAS EMPRESAS X MÉDIAS EMPRESAS NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS

A resposta ao objetivo secundário IV estabelece uma comparação entre as pequenas e médias empresas, sobre seus principais pontos destacando que, o grupo de pequenas empresas pesquisadas apresentou pouco investimento em recursos necessários à estrutura de vendas, comparativamente as médias empresas. Tal fato pode estar relacionado ao número de clientes que, passado determinado tempo de existência do negócio as médias empresas, se viram diante da necessidade de apresentar maiores níveis de profissionalização e estrutura interna, em decorrência de estarem competindo em uma faixa de mercado cujos clientes faziam maiores exigências quanto à qualidade de atendimento.

As áreas de compras nas pequenas empresas embora adotassem práticas comuns a todas as empresas visitadas, tais como; seleção e cadastro de fornecedor e pedido para formalização de compras, ainda necessitavam realizar investimentos na aquisição de software e constantes atualizações para que pudessem beneficiar-se de um conjunto maior de informações tal como as médias empresas se utilizavam para sua gestão.

A atividade de produção, verificou-se como dependente de um software que apresentasse um módulo específico e atualizado de gestão para a área, isto identificado tanto para pequenas como médias empresas que necessitavam desenvolver práticas de controle da produção, muito embora o binômio *fluxo de processo/tecnologia* necessitasse de antecipada estruturação.

A administração de estoques apresentou-se na pesquisa como uma atividade bem desenvolvida tanto nas pequenas como nas médias empresas, para a maioria das práticas logísticas pesquisadas, muito embora a gestão para melhores resultados de acuracidade dos saldos existentes, tornava-se um constante desafio para todas as empresas. Manter saldos para cumprir compromissos pontuais de pedidos confirmados pelos clientes e trabalhar com estoques reduzidos com base em demanda puxada e parceria com os fornecedores, revelaram-se estratégias comuns de busca do equilíbrio financeiro na gestão dos estoques, tanto para

pequenas como médias empresas.

Em relação à atividade de transportes *inbound* e *outbound*, tanto as pequenas com as médias empresas não adotavam práticas que pudessem de forma significativa beneficiar seus negócios. As pequenas empresas utilizavam transporte *inbound* e *outbound* terceirizado. Diferentemente das médias empresas que em maior proporção adotavam transporte próprio para operações *outbound*.

As integrações para maior sinergia das operações, avaliação de recurso de TI na gerência do transporte e avaliação de desempenho dos transportadores, constituíam práticas de gestão cujas empresas ainda se ressentiam da possibilidade de terem utilizado na gestão dos negócios.

Atender o cliente com prazos programados, controlar o pedido não atendido, disponibilizar recursos para captação dos pedidos e controlar informações no pós-venda e nas reclamações, foram práticas comuns identificadas tanto nas pequenas com nas médias empresas, revelando que independente do porte do negócio, o cliente fazia parte das prioridades das empresas em qualquer setor de atividade em que competiam.

## 5.5 PRÁTICAS LOGÍSTICAS CONSIDERADAS PELOS EMPRESÁRIOS COMO FATOR CONTRIBUINTE PARA A MANUTENÇÃO DOS NEGÓCIOS

A resposta ao objetivo principal encerra esta etapa de análise dos resultados, apresentando as considerações feitas pelos gestores entrevistados de cada empresa participante da pesquisa.

Móveis 2K Ltda. que atua em um setor marcado por forte concorrência como tal, a possibilidade de realizar compras com pagamento à vista de fornecedores cadastrados, mostrou-se uma estratégia competitiva efetiva para a empresa, que além de obter descontos maiores, podia escolher matéria-prima de boa qualidade, tendo a possibilidade de realizar trocas do material, em caso de problemas. As empresas concorrentes que compram menores quantidades não conseguiam obter as mesmas vantagens em suas negociações. A empresa apontou estas ações como

fatores de contribuição logística para os resultados alcançados na empresa até aquele momento.

A Refrigerantes Itamonte Ltda. vinha passando nos últimos anos por uma reestruturação em sua gestão. Ocupou-se há pouco mais de um ano com o controle de seus custos de produção e, mais recentemente, com o custo na atividade de serviços, como por exemplo, na área de transportes, na qual seu desempenho em 2011 registrou expressivos custos de devoluções nas entregas.

A empresa alegou que pretendia priorizar o conhecimento mais detalhado sobre seus custos com frete, para que pudesse tomar num futuro próximas decisões com maior segurança, particularmente sobre o uso de frota própria ou terceirizada para a realização das entregas.

Em 2011, a empresa Refrigerantes Itamonte Ltda. contratou uma consultoria para organizar seus fluxos de produção, estabelecer o uso de controles sobre produtividade e custos, o treinamento de mão de obra e a estruturação das funções de supervisão, de operação de máquinas e de expedição de produtos acabados. O trabalho permitiu a empresa identificar quanto custava 1 litro de refrigerante perdido na operação, até então não se faziam controles sobre as perdas na produção.

As ações desenvolvidas pela empresa Refrigerantes Itamonte Ltda., beneficiaram a área de produção com reflexos na reposição de insumos de forma mais eficiente.

Ainda assim e apesar do relato das experiências na área de produção, devido ao pouco tempo que se encontrava à frente do gerenciamento da indústria, a responsável pela área relatou que ainda não possuía dados suficientes que lhe permitissem apontar quais práticas logísticas podiam ser consideradas como fatores de contribuição para a manutenção do negócio.

Tal argumento pode estar associado ao fato de que determinadas empresas, até que desenvolvam ações em gestão de estoques e transportes e que identifiquem a necessidade de estruturação da área de logística, não reconhecem que ter desenvolvido iniciativas de estruturação na área de produção e fazer uso de um *software* que substitui em parte um MRP, constituem na verdade práticas pertencentes à área de logística.

Os resultados identificados são compatíveis às propostas de Figueiredo et. al (2007), quanto as estratégias de compras e parcerias com fornecedores e o uso de software compatível com o MRP na indústria que podem ser adotados pelas



empresas. São conceitos de logística que devem ser institucionalizados nas estruturas e práticas organizacionais possibilitando às mesmas apresentarem desempenhos superiores em seus segmentos comparativamente aos de seus concorrentes, menos organizados ou estruturados nesses aspectos.

As duas empresas da área comercial apresentaram características de operações do negócio compatíveis com os objetivos propostos por Gianezzi e Biazzini (2011), por meio dos quais as empresas devem orientar suas oportunidades de negócio que são:

- Maximização do nível de serviço, disponibilidade de produtos, aumento dos giros de estoque e da eficiência operacional.

O Supermercado Charme Ltda., por exemplo, está localizado como loja âncora, dividindo o espaço num centro comercial com outras opções de comércio e serviços como, por exemplo; restaurantes, lanchonetes, salão de beleza. Essas outras atividades funcionavam como complemento de serviços que os clientes normalmente procuram. A localidade em questão não apresentava opções de comércio que se aproximasse do oferecido pela empresa, o que tudo indica proporcionava a mesma relativo conforto em termos de concorrência.

O sócio proprietário mostrou-se satisfeito com os recursos dos quais havia lançado mão até o presente momento para a estabilidade e manutenção do negócio, considerando como práticas logísticas contribuintes para manutenção do negócio aquelas dedicadas ao relacionamento com os clientes, resultado do bom atendimento que o supermercado oferecia e as parcerias com os fornecedores e prestadores de serviços. O entrevistado declarou ao final da entrevista que “é preciso a empresa ter uma boa logística que lhe permita cuidar desde o abastecimento da loja através de boas negociações em compras ao serviço de loja oferecido aos clientes, transferindo-se produtos entre lojas, se necessário for para atendê-lo e normalizar estoques”.

Há evidências de que a utilização de um *software* com o apoio de uma consultoria para implantação do sistema contribuiu sobremaneira para o Supermercado Charme Ltda alcançar uma visão gerencial cujas iniciativas de gestão do negócio apresentavam pontos em comum com os pressupostos visitados no referencial teórico.

Na empresa Mercado Hexa e Tal Comércio de Alimentos Ltda. o sócio da empresa não destacou fatores contribuintes para manutenção do negócio, fixando-

se em relatos sobre as dificuldades decorrentes dos planos econômicos do governo, que acabaram por aumentar os custos das empresas e na capacidade do empresário em acreditar no que faz e ter paciência para enfrentar todas as dificuldades. Os argumentos sobre flexibilidade e capacidade que os empreendedores devem ter para superação das dificuldades, foi uma consideração unânime nos declarações dos entrevistados.

O sócio proprietário da empresa Auto Center Xodó, embora reconhecesse os avanços que a empresa alcançou em organização interna e de atendimento aos clientes, não apontou práticas logísticas que considerasse contribuintes para a manutenção do negócio. Em resposta, destacou a importância de se ter uma gestão competente de pessoas para que seja possível “constituir uma boa equipe, a apresentação pessoal dos funcionários e das instalações físicas da empresa, a higiene e conservação das instalações e a capacidade de transmitir ao cliente um diagnóstico seguro sobre os serviços que devem ser executados em seus veículos”.

Nas observações realizadas na empresa como parte da pesquisa, constatou-se a qualidade de atendimento com diagnósticos precisos, compra de materiais sob demanda puxada em 100% dos consertos e distribuição eficiente dos espaços e de mão de obra na produção dos fluxos eficientes de serviços, mantendo-se a organização e limpeza.

Baseado neste cenário e fazendo um contraponto com as declarações do sócio proprietário, pode-se suscitar a seguinte questão; “até que ponto as observações realizadas pelo sócio gestor da empresa podem ser consideradas ações dissociadas das melhores práticas em logística?”.

Nas declarações do gerente de compras da empresa Ultra Set Editora Ltda., foi reconhecida por este que, as “práticas de compras realizadas de forma bem estruturadas, bem estudadas, resultado de boas negociações, com especial cuidado de não formar estoques, aproveitando sempre as melhores oportunidades que o mercado podia oferecer, constituíram um diferencial para a empresa”. A atenção ao aproveitamento dos materiais disponíveis no estoque, evitando a perda da qualidade pela falta de conservação adequada, gerando custos para a empresa foi considerada prática fundamental para a manutenção do negócio.

O Quadro 16 resume as práticas logísticas abordadas nesta seção cujos gestores consideraram como contribuintes para a manutenção dos seus negócios.

**Quadro 16 – Práticas citadas pelos gestores entrevistados para a manutenção dos negócios.**

ATIVIDADES	PRÁTICAS LOGÍSTICAS CONTRIBUINTES PARA A MANUTENÇÃO DOS NEGÓCIOS
COMPRAS	Emprego <i>software</i> na gestão empresa
	Controle das requisições de compras
	Recurso para ressurgimento de estoques
	Seleção e cadastro de fornecedores
	Pedido para formalização de compras
ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES	Controle de estoque (diário, periódico, etc)
	Avaliação de estoque (rotação, ABC, etc)
	Previsão de estoque para demanda inchada
ATENDIMENTO AO CLIENTE	Programação prazo de entrega com o cliente
	Controle do corte de produtos nos pedidos
	Recursos para captação de pedidos
	Controle das Informações sobre pedidos
	Atendimento das reclamações e no pós-venda

Fonte: AUTOR (2012).

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi buscar responder ao seguinte problema: “Quais são as práticas logísticas presentes na gestão das PMEs analisadas que contribuíram para o seu melhor desempenho, sendo reconhecidas por seus proprietários como fatores determinantes para a manutenção do negócio?”

Dentre o referencial teórico considerado destacam-se respectivamente nesta análise conclusiva os pressupostos de Baily et. al. (2009); Bowersox e Closs (2007); Wood et. al. (2007) e Figueiredo (2008), relativos às atividades logísticas de compras, administração de estoques, atendimento ao cliente e sobre o despertar das empresas para o potencial das atividades logísticas como instrumento na criação de valor. O conjunto de narrativas captadas nas entrevistas e os exemplos verificados por ocasião das visitas realizadas dão conta de que os esforços dedicados pelas empresas pesquisadas às práticas de compras, à administração de estoques e ao atendimento ao cliente foram interpretados pelos sócios proprietários como instrumentos importantes na gestão do negócio contribuindo para sua manutenção e condicionantes para o crescimento das empresas.

O pesquisador entende que o objetivo do trabalho foi alcançado na medida em que a análise do conjunto de evidências composto pelas práticas logísticas na gestão do negócio, foram identificadas na pesquisa em cada empresa dos setores de comércio, indústria e serviços visitados.

Conforme apresentado no Quadro 15, a atividade de compras apresentou 73% de incidência de práticas adotadas pelas empresas em sua gestão, o fato talvez seja explicado pelo peso que as atividades de compras representavam em relação aos custos totais da empresa. E ao mesmo tempo pelas oportunidades que a atividade proporcionava para o resultado final do negócio.

A ausência de uma estrutura formal, tal como um “setor de compras”, em parte ficava compensada pela atuação constante dos empresários nas negociações com fornecedores. Sem uma definição dos limites de decisão frente às negociações que uma área de compras necessitaria ter, os empresários acabavam por suprir essa ausência com o seu poder de decisão frente às negociações.

O comportamento defensivo praticado pelos empresários acaba por constituir-

se em um artifício para tirar o melhor proveito na redução das despesas com compras, e controlar os limites de confiança que se pode conceder aos colaboradores em situações como esta, que envolve informações sobre a capacidade financeira das empresas diante das negociações.

Na atividade de compras verificou-se também que não importava o tempo de existência da empresa no mercado e se a mesma era de pequeno ou médio porte. O alto envolvimento dos empresários nas negociações de compras pode sugerir que nas empresas de maior porte os executivos possam considerar da maior importância, dedicarem parte de suas agendas, a essa prática, estando presentes nos momentos de negociações nos seus então estruturados “departamentos de compras”.

As empresas pesquisadas apresentaram conforme apresentado no Quadro 15, 55% de práticas adotadas na gestão de estoques, esse resultado em parte é decorrente das dificuldades com a padronização de processos que envolvem os controles e de uso inadequado dos *softwares* existentes. O problema era contornado com a contagem sistemática dos saldos disponíveis, sendo tal medida utilizada também como instrumento para controle das perdas, embora não se tenha verificado nas empresas setores dedicados à este tipo de controle.

A regra geral identificada nas PMEs visitadas é de que as mesmas procuravam manter estoques reduzidos, quer seja por necessidade de controle do capital neles investidos, quer seja em razão de que quanto maiores os saldos existentes, maiores as dificuldades para controle das quantidades, prazos de validade e dos espaços ocupados.

As PMEs em sua maioria relataram nas entrevistas uma boa capacidade de reposição dos estoques em qualquer período do ano, conseguindo através de seus fornecedores garantias de reposição, mesmo próximo aos períodos sazonais de aumento da demanda.

Este dado pode sugerir que diante de estabilidade da economia, do objetivo de melhorar a eficiência em seus prazos de atendimento e de evitar cortes de produtos no faturamento dos pedidos, as PMEs possam apoiar suas necessidades, na capacidade de negociar com seus fornecedores maior quantidade e prazos na reposição de estoques quando necessário, assumindo maiores custos, porém fidelizando a relação de parceria com seus fornecedores e dos clientes com a garantia de serviços.

Atendimento ao cliente apresentou incidência de 83% de práticas adotadas pelas empresas em sua gestão, pode-se verificar ainda no Quadro 15 que independentemente do setor pesquisado o cliente esteve no “centro das atenções das empresas”. Outro ponto de vista do qual não se pode prescindir para esta conclusão, diz respeito ao fato de que das seis empresas pesquisadas, 50% estão presentes no mercado há pelo menos 7 anos e as demais 50% há pelo menos 28 anos. Independentemente da maturidade que o negócio das empresas possuía, não foram identificadas preocupações com investimentos em propaganda. Talvez esta condição possa justificar o motivo pelo qual as empresas pesquisadas tenham demonstrado considerável empenho nas práticas voltadas ao atendimento aos clientes como forma de compensar seu modelo de negócios com quase nenhum investimento em propaganda, para atrair clientes.

Estar mais próximo de quem, na opinião dos entrevistados mantém o negócio, parece ter ajudado estas empresas a colherem de forma mais rápida aquilo que deveriam esperar como resultado do emprego de outros meios para fidelização dos clientes. Os empresários mostraram-se interessados no que os clientes tinham a reclamar, estando mais próximos destes, talvez como forma de compensar a ausência de outra importante ferramenta de apoio à gestão dos negócios, os indicadores de desempenho.

É bem verdade que determinados tipos de negócios como fabricação de móveis com alternativas de modificação, manutenção de automóveis e serviços gráficos especializados, requeiram atendimento personalizado, sendo esta condição favorável às ações de proximidade com o cliente.

As atividades de planejamento e controle da produção e Transportes *Inbound* e *Outbound*, apresentaram a menor incidência de práticas logísticas na gestão dos negócios, vide Quadro 15. Em relação à produção a conclusão que se pode chegar é o fato da atividade ser dependente de uma estruturação dos processos na área e *software* atualizado que possibilite a disciplina na adoção de critérios técnicos com base na capacidade industrial da empresa e parâmetros de produtividade bem definidos.

Quanto a atividade de transportes os resultados verificados na pesquisa certamente não são exclusivos na gestão das PMEs, porque mesmo se relacionando com empresas de maior porte, por exemplo, na aquisição de insumos, e no atendimento de pedidos, as PMEs pesquisadas não recebiam qualquer

proposta ou mesmo orientação para customização em transportes que pudessem lhes servir de modelo para aplicação em seus negócios. O desinteresse por parte das empresas de um modo geral acaba por ocultar, na verdade, muitas oportunidades ainda não exploradas pelas empresas que absorvidas pelo dia a dia de suas operações não dedicam o tempo necessário na análise das sinergias que a complexa rede de transportes composta por pequenas, médias e grandes empresas podem vir a explorar.

É importante observar que a questão pode ir muito mais além se colocados em pauta temas como poluição ambiental, políticas de transporte compartilhadas para a sustentabilidade, dificuldades de infraestrutura intermodal disponíveis no país, bem como a capacidade de deslocamentos nas congestionadas áreas urbanas. São questões complexas e urgentes das quais todas as empresas, independente do porte de seus negócios e setores que atuam, deverão em algum momento discutir as expectativas pelas suas contribuições.

Os resultados da pesquisa para o conjunto dos três setores revelaram uma incidência de 56% de práticas logísticas adotadas na gestão das empresas, conforme resumo final apresentado no Quadro 15. As visitas de campo demonstraram que existe um longo caminho a ser vencido para alcançar, maiores níveis de adoção das melhores práticas. Até o momento, os esforços realizados para atingir resultados por meio da aplicação de recursos técnicos de gestão, revelaram-se fundamentais para a manutenção e competitividade das empresas no mercado.

Entende-se que a pesquisa aqui empreendida revelou-se oportuna em razão da contribuição para a gestão das PMEs e, mais especificamente, a participação das atividades logísticas que através do desenvolvimento de boas práticas de execução em diversas áreas da empresa possam apoiar as decisões dos empresários para melhores resultados na manutenção dos seus negócios.

Em relação aos demais interessados, professores, pesquisadores e estudantes que possa servir como fonte de informação complementar aos estudos voltados a este expressivo campo de atuação na economia, o universo das pequenas e médias empresas.

O pesquisador encerra esta conclusão propondo uma reflexão sobre o que deveria então mover os atuais empresários e futuros empreendedores para o que seria então necessário para obterem os resultados esperados com a contribuição das práticas logísticas para as PMEs?

Qualquer resposta que se procure não será com certeza uma tarefa para poucas linhas extraída de uma única pesquisa, muito embora os resultados do presente trabalho tenham acenado para as atividades logísticas de compras, estoques e clientes, como as principais para a manutenção do negócio. A oportunidade dos contatos no campo conhecendo as instalações das empresas e o espaço reservado às conversas informais que antecederam as entrevistas, permitiram ao pesquisador a reflexão sobre o que fez dessas empresas exemplos de sobrevivência na manutenção dos seus negócios. A resposta resumiu-se em apenas duas palavras; “*disciplina*, como resultado da capacidade de fazer as coisas de forma correta na maioria das vezes e *confiança*, como resultado de expressivas trajetórias de credibilidade perante o cliente”.

## 6.1 LIMITAÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa apresentou um número limitado de empresas e entrevistas cujos recursos disponíveis de acesso às informações foi possível atingir. Embora os resultados tenham oferecido uma razoável base de experiência, os estudos ficaram concentrados em determinados segmentos de negócio para cada setor da indústria, do comércio e de serviços pesquisados.

A pesquisa se ampliada poderá fornecer interessantes e oportunas informações sobre as práticas logísticas adotadas na gestão das PMEs.

O conjunto pesquisado pode ter revelado resultados que se aplicam exclusivamente aos ramos de negócios selecionados, ao tempo de existência no mercado e à localização física das empresas. Essas condições logicamente nortearam suas análises não permitindo generalizações.

A extensão de estudos a outros tipos de negócio em que produtos e serviços diferentes dos encontrados nas empresas sejam também pesquisados podem revelar outras oportunidades de conhecimento sobre o tema pesquisado.

Não se pode desconsiderar que em pesquisas qualitativas como esta a



percepção e experiência do pesquisador sobre o tema podem, em maior ou menor grau, estar presente na interpretação dos dados.

## 6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Os resultados do contato com as empresas revelaram a necessidade de pesquisas que proponham investimentos em treinamento e aperfeiçoamento das equipes com formatos compatíveis à realidade do dia a dia das PMEs.

Estudos podem ser desenvolvidos no intuito de despertar as empresas de software para o fato de que na verdade mais que um sistema, elas devam propor às PMEs uma “ferramenta de gestão dos seus negócios” com custos compatíveis às condições de investimentos que as empresas possam realizar. O melhor aproveitamento dos *softwares* utilizados pelas PMEs, podem ser dependentes de orientações sobre os fluxos de processos que deveriam acontecer antes de suas implantações com posterior acompanhamento dos resultados.

A adoção de sistema APS (*Advanced plannig system*) integrado ao ERP (*Enterprise Resource Plannig*) pode ser alvo de estudos, pois as empresas deverão conhecer e investir em tecnologias que lhes possibilite a integração de todos os fatores chaves; insumos, capacidade produtiva e sequenciamento de processos como recurso estratégico permitindo que os empresários possam delegar maiores responsabilidades às suas equipes, estando liberados para dedicarem parte do seu tempo à prospecção de novas oportunidades e inovação nos negócios.

A exploração de temas como logística reversa no tratamento dos resíduos pelas PMEs e planejamento para o fechamento de negócios por meio da exportação, são oportunidades de estudo que certamente serão de extremo interesse para o segmento das PMEs.

## REFERÊNCIAS

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BNDES. **Porte de empresa**: a classificação do porte das empresas foi definida nas circulares nº 10/2010 e 11/2010, de 05 de março de 2010. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

BONFIGLIO, Ana. **Marketing logistics for a small business in the service industry** – 2005. Senior Honnors Theses. Paper 76. Disponível em: <<http://commons.emich.edu/honors/76>>. Acesso em: 15/10/2012.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. New York: McGraw-Hill, 1996.

\_\_\_\_\_. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

BROWN, Steve; LAMMING, Richard; BESSANT, John; JONES, Peter. **Administração da produção e operações: um enfoque estratégico na manufatura e nos serviços**. São Paulo: Elsevier, 2006.

CAMARGO, C. A. González; MARTÍNEZ, J. Luis; MÁLCON Claudia; CAVAZOS, Judith. **Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas**. Global Conference on Business & Finance Proceedings; Jun. 2012, vol. 7, p. 1007-1015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76593351&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 22 out. 2012.

CEL/COPPEAD. **Panorama logístico: práticas e tendências**, 2006. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 01 jun. 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHASE, R.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Just in time, MRP II e OPT**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1990.

CSCMP. **Council of supply chain management professionals**. Disponível em: <<http://www.cscmp.org>>. Acesso em: 01 ago. 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

**DICIONÁRIO DA LOGÍSTICA**. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/dicionario.htm>>. Acesso em: 03 set. 2012.

FANTI, Rachel. **Práticas da gestão do transporte rodoviário de cargas nas empresas – 2007**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 01 jul. 2011.

FIGUEIREDO, Kleber F.; FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIANEZZI, Irineu; BIAZZI, Jorge. Gestão estratégica de estoques. **Revista de Administração da USP/RAUSP**. São Paulo, vol. 46, n. 3, Jul/Ago/Set, 2011. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: 01 out. 2011.

GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2011.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v. 9, p. 7-34.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HIJJAR, Maria F.; GERVÁSIO, Maria H.; FIGUEIREDO, Kleber. **Mensuração do desempenho logístico e o modelo world class logistics**, parte 1. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 06 jun. 2011.

HIJJAR, Maria F.; GERVÁSIO, Maria H.; FIGUEIREDO, Kleber. **Mensuração do desempenho logístico e o modelo world class logistics**, parte 2. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 06 jun. 2011.

IAROZINSKI, Alfredo.; CACIATORI, Itamir. Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas. **XIII SIMPEP/UNESP – Simpósio de Engenharia de Produção/Bauru-SP**, novembro, 2008. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/539.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/539.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2011.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Série Estudos e Pesquisas – Informação Econômica, n. 1, Rio de Janeiro, 2003.

IBGE. **Demografia das empresas – 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/default.shtm>>. Acessado em: 24 nov. 2012.

IPEA. **Relatório de gestão 2006**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/processo\\_de\\_contas/2006/relatoriodegestao06\\_versaofinal.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/processo_de_contas/2006/relatoriodegestao06_versaofinal.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LUNARDI, Guilherme; DOLCI, Pietro; MAÇADA, Antonio. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da USP/ RAUSP**, São Paulo. vol. 45, n. 1, p. 5. Jan/Fev/Mar. 2010. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

LIMA, Maurício P. **Custos logísticos na economia brasileira**. Disponível em: <<http://dgta.fca.unesp.br/docentes/silvia/artigos>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

MAGALHÃES, Juliano Machado; DAUDT, Cláudio Gustavo; PHONLOR, Patrícia Ross. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. **Revista de**

**Administração Contemporânea – RAC.** Curitiba, vol.13, n. 4, art. 4. Out/Dez., 2009. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

MIGLIATO, A. L. T; ESCRIVÃO, E. F. A pequena empresa e suas especificidades: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional. **VII SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP**, 2004.

MIZUMOTO, Fábio Matuoka; ARTES, Rinaldo; LAZZARINI, Sérgio Givanetti; HASHIMOTO, Marcos; BEDÊ, Marco Aurélio. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre o capital humano, capital social e práticas gerenciais. **Revista de Administração da USP/RAUSP**. São Paulo, vol. 45, n. 4. Out/Nov/Dez., 2010. Disponível em <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RODRIGUES, Diego Mondadori; SELLITTO, Miguel Afonso. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **Revista de Administração da USP/RAUSP**. São Paulo, vol. 43, n. 1. Jan/Fev/Mar., 2008. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: Makroon Books, 1990.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes a taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. SEBRAE - Relatório de Pesquisa. Brasília, Ago./2003.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas**. São Paulo: SEBRAE – SP, 2008.

SILVA REIS, Manoel Machado. Logística: diferenciação competitiva. **Revista de Administração de Empresas - RAE/FGV**. São Paulo, vol. 6, n. 4. Jul/Ago., 2007. Disponível em: <<http://www.rac.fgv.br/sites/rac.fgv.br/files/artigos/4927.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

SPILLAN, J. E.; ZIEMNOWICZ, C. Strategic management in small retail businesses: the case of Guatemala. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 4, p. 461-478.

STEVENSON, M. **Refinishing a workload Control (WLC) concept: a case study**. International Journal of Production Research. V. 44 – n. 4 , p. 767 – 790, 2006.

TAYLOR, David A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson Addison – Wesley, 2005.

TERENCE, Ana. F; BIGATON, Ana W; FILHO, Edmundo E.; MORAES, Giseli A. **A estruturação organizacional das micro e pequenas empresas**. USP. Departamento de Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos07/1257.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2011.

THURER, Mathias; GODINHO FILHO, Moacir. **Redução do lead time e entregas no prazo em pequenas e médias empresas que fabricam sob encomenda: a abordagem workload control (WLC) para o planejamento e controle da produção (PCP)**. Gestão da produção (online). vol.19, n.1, p. 43-58. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100004>>. Acesso em: 03.out.2012.

WALSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, vol. 59, n. 4 p. 18-32, july-august, 1981.

WANKE, Peter F. **Gerência de operações**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2010.

WANKE, Peter F. **Estratégia logística em empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

WANKE, Peter. Dinâmica da estratégia logística em empresas brasileiras. São Paulo: SEBRAE – SP; FGV. São Paulo, vol. 45, n. 4. Out/Dez. 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2011.

WOOD, Donald F.; WARDLOW, Daniel L.; MURPHY, Paul R.; JOHNSON, James C. **Contemporary logistics**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para práticas logísticas em compras

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Local/Data:** \_\_\_\_\_

**Atividade econômica:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_ **Função:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

<p>1- Existe o emprego de algum tipo de software na gestão da empresa? Caso exista; a gestão promove a integração das áreas de produção, finanças e vendas?</p>
---

<p>Registro das informações.</p>
----------------------------------

<p>2- Como é realizado o controle das requisições de compras?</p>
---

<p>Registro das informações.</p>
----------------------------------

<p>3- A empresa faz uso de recurso técnico para determinação de quantidades a comprar no ressuprimento de estoques?</p>
---

<p>Registro das informações.</p>
----------------------------------

<p>4- Como são organizadas a seleção e cadastro de fornecedores para compras?</p>
---

<p>Registro das informações.</p>
----------------------------------

<p>5- A empresa formaliza suas compras através da emissão de pedido?</p>
--

<p>Registro das informações.</p>
----------------------------------

**APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para práticas logísticas em PCP**

6- A programação de produção é feita em função da capacidade industrial?
Registro das informações.
7- Como é desenvolvido o controle da produção?
Registro das informações.
8- O desenvolvimento da previsão de produção é feita com base em critérios técnicos?
Registro das informações.
9- A determinação dos parâmetros de produção é feita com base em ferramenta de programação como MRP ou compatível?
Registro das informações.
10- A determinação do fluxo de produtos acabados é feita com base no prazo de entrega ao cliente?
Registro das informações.



**APÊNDICE C** - Roteiro de entrevista para práticas logísticas em estoques

11- Como se desenvolve o controle de estoque na empresa?
Registro das informações.
12- Existe a adoção de medidas de avaliação de estoque?
Registro das informações.
13- Como são desenvolvidas as previsões de estoque para atendimento aos clientes em eventos especiais (demanda inchada)?
Registro das informações.

**APÊNDICE D** - Roteiro de entrevista para práticas logísticas em transportes e armazenagem

14- Como é desenvolvida a avaliação e qualificação dos transportadores para prestação de serviços?
Registro das informações.
15- A contratação dos transportadores é feita de forma centralizada?
Registro das informações.
16 – Existem critérios para avaliação de desempenho dos transportadores?
Registro das informações.
17- A Integração operacional das atividades de suprimento, transferência e entregas são exploradas pela empresa em suas operações?
Registro das informações.
18- São utilizados recursos de tecnologia da informação voltada ao gerenciamento de transporte?
Registro das informações.

**APÊNDICE E** - Roteiro de entrevista para práticas logísticas em atendimento ao cliente

19- Como é programado o atendimento do prazo de entrega com o cliente?
Registro das informações.
20- Existe controle do corte de produtos no atendimento do pedido ao cliente?
Registro das informações.
21- São empregados recursos suficientes para captação de pedido dos clientes?
Registro das informações.
22- As documentações e informações sobre atendimento de pedidos dos clientes são controladas?
Registro das informações.
23- A empresa possui capacidade estruturada de atendimento aos clientes em caso de reclamações e no pós-venda?
Registro das informações.

**APÊNDICE F** - Relatar ao final da pesquisa as seguintes impressões dos entrevistados

24- Quais são os principais problemas para condução dos negócios na opinião dos entrevistados?
Registro das informações.
25- Quais são as práticas logísticas consideradas relevantes na contribuição para a manutenção do negócio?
Registro das informações.