



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

DIEGO ELI SILVA MEDEIROS

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS EM UMA
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

**CAMPINA GRANDE – PB
2013**

DIEGO ELI SILVA MEDEIROS

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS EM UMA
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao curso de Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Logística

Orientadora: Profa. Esp. Maria Marluce Delfino da
Silva

**CAMPINA GRANDE – PB
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CIA I – UEPB

M488a Medeiros, Diego Eli Silva.

Avaliação dos serviços logísticos em uma distribuidora de alimentos. [manuscrito] / Diego Eli Silva Medeiros. – 2013.

49 f.; il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

“Orientação: Profa. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva, Departamento de Administração”.

1. Nível de serviço. 2. Empresa comercial. 3. Logística. I. Título.

21. ed. CDD 658.78

DIEGO ELI SILVA MEDEIROS

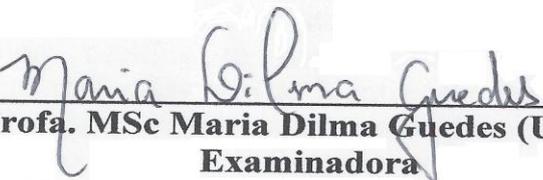
**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS EM UMA
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

Data de Aprovação: 09 / 09 / 2013

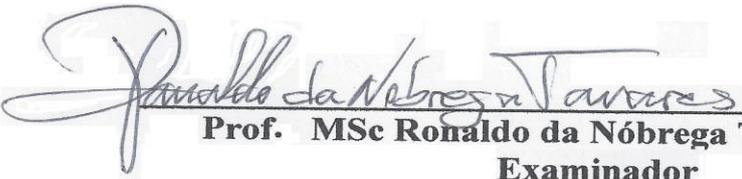
BANCA EXAMINADORA



Profa. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)
Orientadora



Profa. MSc Maria Dilma Guedes (UEPB)
Examinadora



Prof. MSc Ronaldo da Nóbrega Tavares (UEPB)
Examinador

CAMPINA GRANDE – PB

RESUMO

Definiu-se como problema de pesquisa para este trabalho a seguinte questão: qual o nível de serviço logístico oferecido ao cliente em uma empresa de comércio e distribuição de alimentos. Para resolver esse problema construiu-se o objetivo geral de mensurar e avaliar o nível de serviço logístico a partir da percepção dos clientes de uma empresa fornecedora do segmento de comércio e distribuição de alimentos. Os procedimentos metodológicos se basearam na construção de um questionário aplicado por meio de entrevista aos clientes de uma empresa fornecedora no segmento de comércio e distribuição de alimentos. A pesquisa é um estudo de caso e classifica-se como quantitativa, exploratória, descritiva e aplicada. Os dados foram tabulados no Microsoft Excel, além do tratamento estatístico de ter sido realizado no Excel e Minitab 16. Os resultados mostraram um índice global de nível de serviços logísticos com média de 75,31%. Todavia, considera-se que esse dado traduz a necessidade de que a empresa possa melhorar os seus serviços em alguns indicadores de desempenho, como por exemplo, disponibilidade de estoque e gestão de transportes.

Palavras-chave: Nível de serviço. Empresa comercial. Logística.

ABSTRACT

Defined as research problem for this study the following question: what level of logistics services offered to the customer in a trading and distribution of food. To solve this problem built up the overall objective to measure and assess the level of logistics service from the customers' perception of a company that provides the segment of commerce and food distribution. The methodological procedures are based on the construction of a questionnaire by interviewing customers of a supplier in the segment of commerce and food distribution. The research is a case study and classified as quantitative, exploratory, descriptive and applied. Data were tabulated in Microsoft Excel, and statistical treatment have been performed in Excel and Minitab 16. The results showed an overall index level of logistics services with an average of 75.31%. However, it is considered that this data reflects the need for the company to improve their services in some performance indicators, such as stock availability, and transportation management.

Keywords: Level of service. trading company. Logistics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A logística e suas segmentações	16
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A logística e suas macro-funções	17
Quadro 2 – Síntese dos processos logísticos e suas funções	18
Quadro 3 – Métricas de desempenho	24
Quadro 4 – Cálculo do nível de serviço	25
Quadro 5 – Tabulação dos dados (1)	26
Quadro 6 – Tabulação dos dados (2)	27
Quadro 7 – Tabulação dos dados (3)	28
Quadro 8 – Índice global do nível de serviços – IGNS	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência de visita do representante comercial1	29
Gráfico 2 – Agilidade e velocidade no processamento do pedido.....	30
Gráfico 3 – Qualidade no atendimento do representante comercial.....	30
Gráfico 4 – Disponibilidade do item no estoque – frequência	31
Gráfico 5 – Acuracidade de preço negociado versus nota fiscal	31
Gráfico 6 – Frequência da baixa acuracidade.....	32
Gráfico 7 – Quantidades corretas de itens pedidos.....	32
Gráfico 8 – Itens avariados	33
Gráfico 9 – Frequência de itens avariados.....	33
Gráfico 10 – Cumprimento de prazos de entrega dos pedidos	34
Gráfico 11 – Frequência no descumprimento de prazos de entrega.....	34
Gráfico 12 – Perda de vendas por demora na entrega do produto.....	35
Gráfico 13 – Perda de vendas por demora na entrega do produto.....	35
Gráfico 14 – Acuracidade de informação no pedido	36
Gráfico 15 – Cancelamento de pedidos pelo fornecedor.....	36
Gráfico 16 – Pedidos entregues no local certo	37
Gráfico 17 – Mudança de pedido após processamento	37
Gráfico 18 – Dificuldade na alteração de pedido	38
Gráfico 19 – Velocidade de recuperação de falhas	38
Gráfico 20 – Dificuldade no cancelamento ou estornos em notas fiscais	39
Gráfico 21 – Frequência de cobranças indevidas	39
Gráfico 22 – Canal de comunicação com os clientes	40
Gráfico 23 – Qualidade no atendimento de reclamações	40
Gráfico 24 – Comunicação de prazo para resolução de problemas.....	41
Gráfico 25 – Satisfação no aprazamento para resolução de problemas	41
Gráfico 26 – Prontidão da empresa em resolver os problemas	42
Gráfico 27 – Manutenção da relação com o fornecedor.....	42
Gráfico 28 – Motivação do pedido	43
Gráfico 29 – Informações contidas no pedido.....	43

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CSCMP	–	Conselho de Profissionais em Gestão da Cadeia de Suprimentos
ε°	–	Erro amostral
N	–	Número de elementos na amostra
NA	–	Número de amostras
N ^o	–	Aproximação amostral
NR	–	Não respondeu
RFID	–	Identificação por rádio frequência
SCM	–	Gestão da cadeia de suprimentos
WMS	–	Sistema de gestão de armazéns

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	12
1.4	OBJETIVOS DO TRABALHO	13
1.4.1	Objetivo Geral	13
1.4.2	Objetivos Específicos	14
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1	LOGÍSTICA	15
2.2	SEGMENTOS DA LOGÍSTICA	16
2.3	PROCESSOS LOGÍSTICOS	17
2.4	NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE	18
2.5	DESEMPENHO LOGÍSTICO	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
3.1	AMBIENTE DE PESQUISA	21
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	21
3.3	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	22
3.4	MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	23
3.5	PROCESSOS LOGÍSTICOS ENVOLVIDOS.....	23
3.6	MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	23
3.7	INDICADOR GERAL DO NÍVEL DE SERVIÇO	25
3.8	TABULAÇÃO DOS DADOS	26
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.1	ANÁLISE DO NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE	29
4.2	CÁLCULO DO NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE	48

1 INTRODUÇÃO

Esta seção trata dos aspectos sobre a contextualização; definição do problema de pesquisa; a justificativa do estudo e os objetivos que auxiliaram a responder ao argumento do trabalho e a estruturação dos capítulos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A logística tem se constituído nos últimos anos como uma área que têm trazido grandes resultados para as empresas que se propõem a utilizar na sua plenitude todo seu potencial. Por exemplo, do preço de venda formado para um dado produto, os custos logísticos, em média no mundo estão estimados em torno de 30% do seu valor, incluindo-se aí os custos relativos ao transporte, tão fundamental na conjuntura atual, a qual boa parte dos produtos está sendo fabricados e distribuídos por diversas partes do mundo.

Por outro lado, a logística como uma disciplina técnica voltada para a execução eficiente de operações em atendimento às necessidades de clientes e consumidores tem-se revelado como uma área estratégica voltada para a redução de custos, uma vez que os sistemas modernos de produção, bastantes avançados, não têm oportunizado geração de vantagem competitiva em termos de custos. Nesse sentido, a logística com todo o arcabouço de ferramentas, técnicas e filosofias tem conseguido minimizar os custos totais da empresa na composição final do preço de venda em um mercado extremamente competitivo.

As maiores evoluções da sociedade se deram em termos de projetos e execuções para fins bélicos, ou seja, nas guerras mundiais. Dessa forma, aconteceu com a Pesquisa Operacional, também conhecida como ciências da decisão e otimização, integrada com logística, sempre com a finalidade de auxiliar no uso racional dos recursos nas guerras, tais como armazenagem de suprimentos, deslocamento de tropas, dimensionamento de aviões e veículos de guerra, entre outros. Sob a perspectiva empresarial, a logística prioriza exclusivamente atingir níveis altos de eficiência, efetividade e eficácia nas operações de suprimentos, distribuição e nas atividades de movimentação interna da empresa. A logística incorpora diversos processos operacionais, tais como: armazenagem, gestão da demanda, transportes, estoques, nível de serviço ao cliente. Esses processos são projetados hoje para integrar a cadeia de suprimentos.

Atualmente as empresas estão competindo em termos de cadeia de suprimentos, ou seja, arranjos produtivos que defende a colaboração, parcerias, relacionamentos de longo

prazo e uso intensivo e em rede da tecnologia de informação para integrar os principais parceiros nos canais de suprimentos e distribuição de componentes e produtos acabados (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998).

Seja na logística, seja na cadeia de suprimentos, ambas têm como finalidade atingir níveis de serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e consumidores, atualmente cada vez mais exigentes em torno de suas necessidades, como, por exemplo, prazos de entrega cada vez menores, baixo índice de avarias, entre outros. Todavia, alcançar níveis excelentes de serviço, tais como empresas “*World Class.*”, ou seja, desempenho classe mundial, não é tarefa fácil. Muitas vezes tem-se que incorrer em custos operacionais mais elevados, como aquisição de frota, construção de centros de distribuição, investimentos em sistemas de informação, dentre outros. A questão é definir o ponto ótimo da curva que atenda um nível de serviço satisfatório, sem que a empresa, ou a cadeia incorra em altos custos logísticos. Esta disposição sem dúvida garantirá vantagens competitivas para a empresa.

Outra questão diz respeito à mensuração dos níveis de serviço logístico ao cliente. Assim, por exemplo, qual o nível de satisfação medido da distribuição física de um determinado produto da empresa “x”? Os processos estão sendo melhorados? Muitas vezes não se tem subsídios para responder de forma clara a tais questões considerando o desempenho logístico sob uma perspectiva mais geral. Assim, é relevante a análise de indicadores de desempenho focados no nível serviço logístico.

O nível de serviço de fato reflete todo o esforço da empresa para entregar aos seus clientes o pacote de valor da empresa em atendimento às suas exigências (CORRÊA; CORRÊA, 2006; CORRÊA, 2010). Os indicadores de desempenho logístico podem auxiliar as empresas na aferição do nível de serviço ao cliente, seja por métricas quantitativas, seja de maneira qualitativa, de modo a reproduzir de fato o que os consumidores e clientes pensam a respeito dos serviços prestados pela a empresa, em termos de distribuição, processamento de pedido, entre outros. Os indicadores de desempenho logístico se propõem inicialmente a avaliar a qualidade do serviço, tal como sinalizar possíveis desvios em torno daquilo que foi projetado para a execução das operações. Nesse sentido, esta pesquisa foi construída com base na avaliação dos clientes acerca dos serviços oferecidos por uma empresa distribuidora.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O que se observa na prática é que as empresas, tanto clientes, como fornecedores, em sua grande maioria, não estão integradas no sentido de uniformizar as medições do

desempenho nas operações que são transacionadas entre os ambos. Indo além desta constatação, observa-se também que os fornecedores não mensuram o nível de serviço oferecido no sentido de poder incrementar suas operações. Ou seja, como melhorar se ao menos não se sabe como o cliente percebe o serviço ofertado? Indagações como esta não são respondidas, pois não existem de fato métricas que avaliem isso, nem qualitativas, muito menos quantitativas.

Existe uma dificuldade importante neste contexto, ou seja, usualmente informações logísticas não estão disponíveis e tratadas nos sistemas de avaliação de desempenho. Esta constatação para Nair (2005) e Ballou (2007) prejudica a coleta de dados para empresas e profissionais logísticos. Níveis de serviço elevados dependem da criação de um sistema de medição do desempenho voltado para o comportamento da empresa com seus clientes.

Qualquer organização pode e deve avaliar seus processos logísticos. Um sistema de medidas de desempenho é um grupo de indicadores para aferir como os processos logísticos estão sendo executados, comparando-se os resultados obtidos em relação ao que foi planejado pela empresa e/ou pela cadeia. Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001) demonstraram em sua obra a importância de integrar métricas num sistema único de medição que aborde várias dimensões de medidas, como quantitativas, qualitativas, dentre outras.

Medir desempenho, por vezes, pode ser muito complexo, especialmente quando não se mede as relações entre operações, por exemplo, atividades de fornecimento e compras, trocados entre o cliente e comprador. A questão está em medir o desempenho no sentido de verificar efetivamente qual a percepção dos clientes sobre os serviços logísticos prestados pelos os fornecedores. Com isso, será possível elaborar mecanismos de melhoria do serviço para que os clientes usufruam da qualidade na prestação das atividades pelos fornecedores, garantindo-se melhoria contínua na operação, ou mesmo, solucionando rapidamente problemas ou ruídos nas atividades logísticas. Assim, o problema de pesquisa é: qual o nível de serviço logístico oferecido ao cliente em uma empresa de comércio e distribuição de alimentos?

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Grande parte das empresas ainda trata a logística sob um escopo departamental, uma vez que suas funções essencialmente operacionais e táticas deveriam extrapolar os limites do ambiente interno das organizações em direção à integração com clientes e fornecedores. Isto resulta em dificuldades ao planejamento das atividades da empresa. A logística tem sido

determinante para a eficiência dos processos logísticos (MOLLENKOPF; DAPIRAN, 2005). Este estudo se justifica pela necessidade de estabelecer meios para se verificar a percepção dos clientes de uma empresa acerca dos serviços logísticos da empresa fornecedora. A logística numa visão mais convencional ainda é tida como uma função geradora de custos, não agregando valor ao produto ou processo. Entretanto, a logística tem sido destacada como um instrumento para obter eficiência gerencial (CHRISTOPHER, 2007).

Sob uma visão moderna a logística atual como elemento integrador entre atividades essenciais da empresa. Boa parte das empresas está longe dessa realidade. Nem mesmo avaliam o seu desempenho. Algumas questões são importantes, como: por que avaliar o desempenho? Nesse sentido, Sink e Tuttle (1993) e Razzolini F^o (2006) abordam que a medição é um pré-requisito básico para a tomada de decisão. A metrificação e avaliação de desempenho logístico devem ser buscadas pelas empresas, pois o seu desempenho só pode ser melhorado mediante a detecção de desvios e problemas em relação ao que foi planejado. Sendo assim, pode-se sugerir e implantar soluções viáveis para a melhoria no desempenho.

A necessidade de se medir é fundamental para que a empresa possa se ajustar às mudanças no seu ambiente a partir da melhoria dos processos e da infraestrutura organizacional. Os níveis de serviço exigidos hoje pelos clientes estão cada vez mais altos, obrigando as organizações a revisarem os seus processos em atendimento às necessidades do consumidor. Entretanto, as empresas apresentam dificuldades pela falta de ferramentas que avaliem o desempenho dos processos voltados aos clientes. Assim, este estudo mostra a necessidade de verificar qual a percepção do cliente sobre o nível de serviço prestado pelo fornecedor de estudo, já que foram observados vários problemas na execução das atividades operacionais. Equívocos relevantes na formulação de indicadores de desempenho pode refletir uma situação paradoxal à realidade da empresa.

1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO

Considerando o tema de pesquisa e a formulação do problema, foram definidos objetivos para execução das etapas aplicadas da pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

- Mensurar e avaliar o nível de serviço logístico a partir da percepção dos clientes de uma empresa fornecedora do segmento de comércio e distribuição de alimentos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Verificar se há mecanismos formais de avaliação do desempenho confrontando os serviços prestados pelo fornecedor e sua relação com os clientes;
- Definir quais os processos logísticos e os pontos para a construção dos indicadores de desempenho;
- Desenvolver os moldes ou métricas de avaliação de desempenho associados aos processos logísticos;
- Elaborar um indicador geral que mede o nível de serviço logístico ao cliente, a partir da visão do cliente.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 LOGÍSTICA

A logística de fato começou a ser explorada como ciência a partir da 2ª Grande Guerra Mundial, sendo bastante hoje utilizada no segmento empresarial. Para Magee (1977), o termo vem do verbo *loger* do francês, que representa alojar. Para Stone (1968), a logística significa a determinação das necessidades, suprimento, distribuição e manutenção. Já Heskett (1977), aborda como atividades que coordenam o fluxo dos produtos com nível de serviço a custo mínimo. Segundo Gattorna (1994), é um processo de gestão estratégica que utiliza o marketing para satisfazer os pedidos com o menor custo. Nessas perspectivas a logística assume um papel menor, ou seja, atividades de movimentação, armazenagem, suprimento e distribuição.

Cooper, Browne e Peters (1994) dão uma visão interessante quando segmentam em Logística do suprimento, logística da produção e logística da distribuição. Isso dá uma noção que divide claramente a logística nas atividades com fornecedores (suprimentos), com a própria empresa (logística planta) e com os clientes (distribuição).

Tixier, Mathe e Colin (1996) abordam a questão dos custos na logística quando a logística garante menores custos, coordena os elos entre oferta e a demanda nos planos, estratégico e tático. Já Christopher (1997) aborda a questão da informação como a gestão dos fluxos de suprimento, estocagem de materiais e produtos acabados.

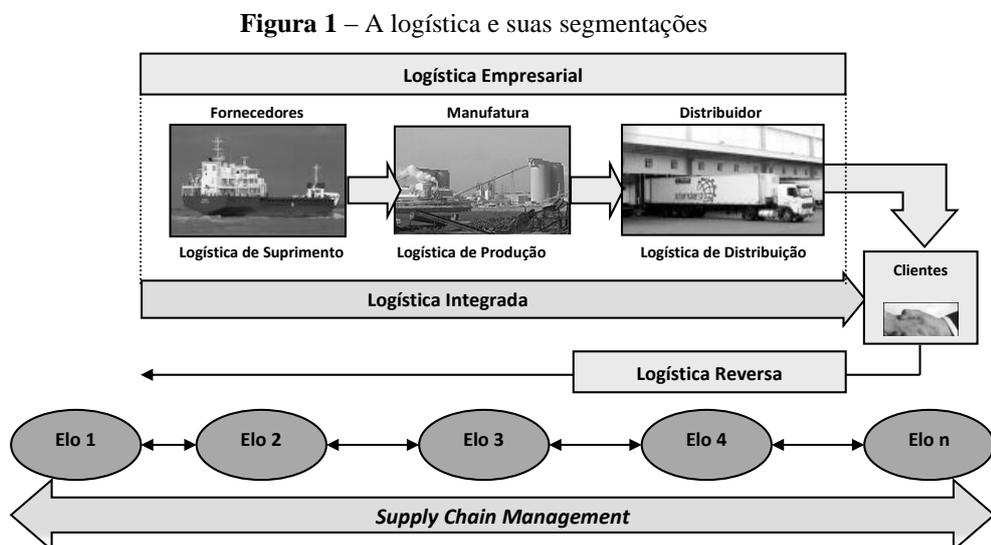
O conceito mais moderno sobre logística vem do CSCMP (2005) que afirma que a logística é um subgrupo da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implanta e controla os fluxos de armazenagem, serviços e informações entre o ponto de origem ao ponto de consumo em atendimento aos clientes. Ressalta-se que uma cadeia de suprimentos é um tipo de arranjo que agrega diversas empresas ligadas ao suprimento, uma empresa focal, que lidera o arranjo e diversas empresas vinculadas à distribuição (clientes) por relações colaborativas, de parceria e de ganhar-ganhar. Nem todos os membros são integrados no arranjo, apenas os principais, desde o ponto de origem dos insumos ao ponto final de distribuição – os clientes finais, tendo ainda a logística de retorno, ou seja, logística reversa (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Dessa forma, a logística tem se constituído como uma área que integra os elos da cadeia de suprimento.

Portanto, o conceito de logística sofreu ao longo dos anos evoluções que fizeram com a área crescesse muito de relevância com um conjunto de ferramentas voltadas para a mecanização, gestão, redução de custos e essencialmente aumentos do nível de serviço ao cliente. Assim, passou-se de uma visão bélica, passando pela divisão de atividades como suprimentos e distribuição, pela coordenação dos fluxos físicos e de informação e chegando a como ciência integradora da cadeia de suprimentos. Em suma, logística tem como atribuições vitais nos dias de hoje, coordenar diversos fluxos entre todos os elos da cadeia de suprimento, implantando e acompanhando as suas ações de modo sincronizado.

Com relação ao Brasil, a logística vem evoluindo, não como se desejaria, todavia, diversos sinais mostram a valorização da área no país. Alguns pontos atrasaram a evolução no Brasil, tais como: políticas voltadas para a construção em massa de rodovias, sem integrar outros modais como aéreo, aquaviário e ferroviário, além dos dutos. Outro ponto diz respeito a falta de profissionais capacitados e qualificados a trabalharem na área. Por outro lado alguns avanços têm sido constatados, como por exemplo, a transformação de algumas empresas de transporte em operadores logísticos, descentralização de investimentos da região sul-sudeste para as norte-nordeste, inserção de tecnologia de informação nas empresas como identificação por rádio frequência (RFID) e Sistemas de Gestão de Armazéns (WMS).

2.2 SEGMENTOS DA LOGÍSTICA

Na sequência, a Figura 1 ilustra como a logística está segmentada segundo suas funções e suas aplicações.



Fonte: Adaptado de Pires (2004).

O quadro 1 explica os conceitos sobre os segmentos da logística, bem como os autores de referência usados na distinção das classificações.

Quadro 1 – A logística e suas macro-funções

Conceito	O que é	Autor(es)
Logística de Suprimento	Canais de suprimentos entre a empresa e seus fornecedores com o fim de abastecê-la com os diversos insumos necessários à viabilização da produção de bens ou serviços.	Ching (2001).
Logística de Produção	Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumo.	Porter (1989).
Logística de Distribuição	Trata da movimentação de produtos acabados para entrega aos clientes.	Bowersox e Closs (2001).
Logística Integrada	Promoção da cooperação e do benefício mútuo dos envolvidos na cadeia logística, oferecendo valor ao cliente em forma de bens e/ou serviços.	Ching (2001).
Logística Reversa	Processo de planejamento, implantação e controle, a um custo adequado, do fluxo eficiente materiais, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas do ponto de consumo ao ponto de origem com o objetivo de recapturar ou criar valor ou a eliminação apropriada.	Rogers e Tibben-Lembke (2001).
Logística Empresarial	Todas as atividades de movimentação e armazenagem relativas ao fluxo de produtos e informações, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, com o propósito de oferecer níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.	Ballou (1993).
Logística Integrada e SCM	Parte da cadeia de suprimentos que trata das atividades logísticas relativas à promoção de um nível de serviço adequado aos clientes e consumidores.	Lambert, Cooper e Pagh (1998).

Fonte: Elaboração própria (2013).

Portanto, a logística empresarial está dividida em suprimento, produção e distribuição. Estas três categorias são interligadas pela logística integrada. Do ponto de consumo vem a logística reversa no sentido à montante da cadeia. Os elos e seus níveis são ligados pelas operações SCM e apresentam logísticas integradas próprias de interface.

2.3 PROCESSOS LOGÍSTICOS

Os processos logísticos se dividem em diversos outros, como primários, ou seja, aqueles de função vital para funcionamento da logística e os processos secundários, que dão apoio aos processos primários, ou suportam suas operações. O quadro 2 ilustra os conceitos sobre os processos logísticos.

Quadro 2 – Síntese dos processos logísticos e suas funções

Processos	Conceitos	
Nível de Serviço ao Cliente	PRIMÁRIOS	Resultado líquido da execução de todas as atividades do mix logístico para agregar valor à cadeia.
Sistema de Transporte		Gama de aspectos envolvendo a capacidade de movimentação na economia, incluindo cargas, pessoas e distribuição e intangíveis.
Gestão e Controle de Estoques		Processo integrado pelo qual são obedecidas as políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques.
Processamento do Pedido		Sistemas que uma empresa dispõe para obtenção de pedidos dos consumidores, checagem da situação, comunicação aos consumidores, efetivação do preenchimento e execução dos pedidos e disposição ao consumidor.
Gestão da Demanda		Previsões orientam o planejamento e coordenação de sistemas de informação logística e representam as projeções das quantidades que provavelmente serão produzidas, vendidas e expedidas.
Suprimento de Materiais	SECUNDÁRIOS	Aquisição de materiais e serviços de fornecedores e sua distribuição com o objetivo de apoiar as operações da empresa incluindo produção, vendas, <i>marketing</i> e logística.
Sistema de Embalagens		Aumentar a facilidade de manuseio, proteção do produto e comunicação de informações relevantes.
Movimentação e manuseio de Materiais		Controlar os fluxos de entradas e saídas de materiais e produtos e separar as cargas de acordo com as necessidades dos clientes.
Armazenagem e Estocagem		Coordenar o fluxo do suprimento e demanda através da gestão de espaço físico para estocagem equilibrando os custos de armazenagem, produção e transporte.
Comunicação de Distribuição		Comunicar ao cliente a posição do pedido, indicando qual a fase de processamento do pedido.
Distribuição Física		Assegurar a disponibilidade do bem acabado ou semi-acabado ao cliente.
Gestão de Fábricas e Armazéns		Prover instalações físicas que permitam aumentar o nível de serviço ao cliente.
Reaproveitamento e Remoção do Refugo		Viabilizar o reaproveitamento das sobras de produção ou redirecioná-las a um destino adequado.
Suporte de Peças e Serviços		Auxiliar o cliente após a venda do produto, dando toda condição possível ao atendimento de suas necessidades.
Gestão de Devoluções		Coordenar o fluxo reverso dos produtos defeituosos ou embalagens retornáveis à empresa.
Gestão de Sistemas de Informações		Funcionam como elos que ligam as atividades logísticas em um processo integrado, combinando <i>hardware</i> e <i>software</i> para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas.
Operadores Logísticos		Gerenciar atividades que não são competências centrais de empresas na cadeia de suprimentos, ou seja, responsabilizar-se por operações terceirizadas.

Fonte: Transcrito e/ou adaptado de La Londe, Cooper e Noordewier (1988); Ballou (1993); Lambert, Stock e Ellram, (1998); Bowersox e Closs, (2001); Ballou (2006); Fleury, Wanke e Figueiredo, (2006).

Para efeitos dessa pesquisa, o processo logístico foco adotado para alcance dos objetivos foi o nível de serviço ao cliente, já que se abordou a percepção dos clientes sobre os serviços logísticos praticados pelo fornecedor.

2.4 NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE

Para La Londe, Cooper e Noordewier (1988), o nível de serviço ao cliente é definido como o processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia

de suprimento de maneira eficiente em termos de custos. Segundo Croxton *et al.* (2001), este serviço fornece ao consumidor informações sobre a disponibilidade do produto, data de embarque, *status* do pedido por meio da interface entre o cliente e a empresa. Já para Ballou (2006) é resultado líquido da execução de todas as atividades componentes do *mix* logístico. De acordo com Ballou (2006), o serviço logístico ao cliente é o desempenho de processos associados ao fornecimento de um produto ou serviço aos clientes. Trata-se do componente mais importante dos serviços de uma empresa. Assim, é nesse sentido que o objetivo da pesquisa se colocar, ou seja, atestar a qualidade do serviço prestado pela a empresa.

De acordo com Parish (1997), o nível de serviço pode ser gerenciado entre um fornecedor serviço e um cliente através de um contrato que tenha modos de medição, acompanhamento e alinhamento do desempenho exigido em função de metas pré-estabelecidas. No caso dessa pesquisa, a peça que acompanha o nível de serviço é o pedido feito pelo cliente na venda.

Segundo Figueiredo (2001), os clientes valorizam mais os seguintes atributos dos serviços logísticos: disponibilidade do pedido; prazo de entrega; comunicações ao cliente e serviço pós-venda. Pratt (2003) expressa que o acordo de nível de serviço é uma declaração de diversas modalidades de nível de serviço dentre as quais serão selecionadas pelos clientes que especificam tempo, frequência, custos, e outros aspectos, em correspondência às necessidades de negócio.

O nível de serviço deve ser medido em torno do chamado pedido perfeito. Para Ballou (2006) trata-se de um processo integral de atendimento do pedido do cliente, ou seja, deve-se ter a identificação de padrões claros de desempenho para cada uma das medidas relativas aos padrões estabelecidos. Os padrões de desempenho como comentado compreende os indicadores estabelecidos em cada categoria do pedido perfeito, que são: a quantidade certa, do produto certo, entregue no tempo certo, com a informação certa, no lugar certo, na condição correta e no preço certo. Essas categorias são chamadas de “7 Certos”.

2.5 DESEMPENHO LOGÍSTICO

O desempenho logístico é fundamental para que o nível de serviço ao cliente seja obtido por meio de custos adequados, sem, no entanto, trazer prejuízos para os consumidores ou clientes do processo logístico. Uma empresa deve ter maneiras para medir e avaliar o desempenho logístico. A avaliação permanente das atividades logísticas direciona os esforços da empresa para atingir metas estabelecidas. Os resultados do esforço devem ser comparados

com padrões para que haja a melhoria. A avaliação se molda através da diferença entre o nível de serviço oferecido e suas expectativas em relação ao atendimento de suas necessidades. A medição e avaliação logística ajudam na identificação de gargalos que não agregam valor ao nível de serviço desejado pelos clientes.

Na avaliação do desempenho logístico, dois aspectos são fundamentais: medição e avaliação. Essa mesma sistemática aponta as percepções derivadas dos clientes sobre a execução das operações. O desempenho logístico é possível por meio do desenvolvimento de medidas de desempenho destinada a avaliar a percepção e a qualidade do serviço prestado. Razzolini Filho (2006) aponta que o especialista deve se questionar na construção das medidas pontos como: por que avaliar, o que avaliar, como e quando avaliar, e o que fazer com os resultados da medição e avaliação.

A avaliação de desempenho passa pelo processo de medição, a partir do uso de indicadores ou medidas logísticas. A construção de medidas de desempenho é importante, pois as métricas refletem a eficiência dos processos logísticos. De acordo com Hronec (1997), “uma medida de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada”. Dessa forma, indicadores de desempenho são ferramentas gerenciais chave do sistema de controle logístico, permitindo ações e decisões a partir do acompanhamento do desempenho operacional (GIANESI e CORRÊA, 1994; DORNIER *et al.*, 2000).

As medidas de desempenho têm por objetivo, para Ballou (1993), relacionar a importância da informação em medir desvios em função de níveis de desempenho das atividades logísticas, cujo monitoramento deve ser contínuo. O objetivo dos indicadores de desempenho é avaliar a eficiência no desempenho da empresa e suas relações com seus clientes. Assim, a construção de indicadores de desempenho logístico deve atender aos objetivos da empresa e dos clientes podendo abranger medidas financeiras e não financeiras; estratégicas, táticas e operacionais; horizonte de tempo; internas e externas; quantitativas e qualitativas; entre outras. Para Hronec (1997), as medidas de desempenho devem possuir qualidades como: simples, análogas às atividades, acionáveis e úteis no apoio às estratégias da administração. Já Dornier *et al.* (2000), comentam que “velocidade, confiabilidade e simplicidade são os três principais critérios para medidas eficientes”.

Portanto, a definição de critérios quantitativos e qualitativos deve ser objeto de tratamento cuidadoso e acurado, pois distorções no processo de seleção das medidas podem contribuir para o fracasso do sistema de medidas e avaliação do desempenho logístico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa cuja pesquisa se desenvolver é uma organização que trabalha no segmento de comércio e distribuição de alimentos. Faz parte de um grupo que distribui alimentos em toda a região nordeste do país, penetrando atualmente na região sudeste. A empresa tem 62 anos de funcionamento no mercado. A empresa trabalha com aproximadamente 200 itens, fabricando, vendendo e distribuindo no seu segmento de atuação. Possui 12 linhas industriais com mais de mil funcionários.

A empresa trabalha com achocolatados, cafés, cafés solúveis, condimentos, filtros, misturas para bolo, cereais e barras de cereais, dentre outros. A empresa funciona com representantes e vendedores comerciais distribuídos em diversas rotas dos estados circunvizinhos.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa essa é classificada como aplicada, uma vez que se construiu um questionário com base no conceito de pedido perfeito, o qual foi aplicado aos sujeitos da pesquisa.

Quanto ao problema abordado, esta pesquisa é qualitativa, pois foram levantados aspectos atinentes às expectativas dos clientes da empresa sobre o nível de serviço logístico oferecido, embora o tratamento de dados tenha sido quantitativo. O conteúdo da revisão de literatura ofereceu subsídios para a construção do questionário na resolução do problema de pesquisa (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto aos objetivos propostos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, na medida em que foi construído um banco teórico acerca do tema de estudo a partir de uma revisão literária. Nesse sentido, buscou-se compreender melhor o problema de pesquisa com a finalidade de definir meios apropriados para responder a pergunta de investigação dessa pesquisa (GIL, 2006). É descritiva, uma vez que e propôs a explicar os resultados da pesquisa em termos do nível de serviço encontrado.

3.3 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Os sujeitos dessa pesquisa foram identificados como uma amostra de todos os clientes do universo. O autor da pesquisa trabalha na empresa objeto de estudo e tem como função fazer as funções de representante de vendas. Nesse sentido, a rota dos clientes, contendo 159, foi escolhida intencionalmente pelo autor nesse roteiro de vendas. A rota escolhida foi a da região do cariri paraibano, comendo de diversas cidades. Assim, o nível de serviço foi estabelecido com base na amostragem de 49 clientes, calculada como se segue, ou seja, na relação dos serviços deste fornecedor com os clientes pesquisados. O cálculo da amostra se deu da seguinte forma:

$$N_0 = (1/ \epsilon^2)$$

$$NA = (N \cdot N_0) / (N + N_0)$$

Onde:

ϵ : Erro amostral

N_0 : Aproximação inicial da amostra

N : Número da população

NA : Número de amostras

Assim, foi calculado da seguinte maneira:

$$N_0 = (1/ \epsilon^2) = (1/ 0,12^2) = 69,44$$

$$NA = (N \cdot N_0) / (N + N_0) = (149 \times 69,44) / (149 + 69,44) \cong \mathbf{48 \text{ Clientes}}$$

O questionário (Apêndice A) foi aplicado junto aos clientes na rota de atuação do representante comercial. Alguns foram entregues para os clientes responderem e na visita próxima do representante os mesmos foram coletados. Assim, foram aplicados **49** instrumentos de pesquisa. Trata-se de um estudo de caso cujas questões foram construídas com base nas categorias do pedido perfeito para se avaliar o nível do serviço ao cliente em termos das operações logísticas realizadas pela empresa fornecedora. O levantamento de dados foi realizado *in loco* com os clientes. Os dados são primários usados para responder ao objetivo geral da pesquisa. Para a exploração bibliográfica da pesquisa, foram realizadas pesquisas envolvendo os temas: logística, processos logísticos, nível de serviço logístico e desempenho logístico. A revisão foi realizada em livros e artigos científicos.

O questionário de pesquisa foi validado por meio do *software* MINITAB 16 usando como técnica o Alfa de Cronbach, no sentido de corrigir os desvios caso necessário. As questões foram construídas essencialmente com base dicotômica e de múltipla escolha e qualitativas. O tratamento estatístico foi realizado por meio dos *softwares* MINITAB 16 e MICROSOFT Excel 2010. Observa-se também que não existem indicadores quantitativos que associem o desempenho logístico da empresa fornecedora com os clientes.

3.4 MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por meio dos questionários com os clientes da empresa e a partir do próprio conhecimento do autor acerca dos processos do fornecedor, identificou-se que a empresa não tem um sistema formal de medição de avaliação de desempenho de sua relação com o cliente, ou seja, o seu vínculo de fornecedor com os seus clientes não é medido, não apresentando métricas de desempenho que possa de fator medir a eficiência de suas operações. Não existem métricas qualitativas, muito menos medidas quantitativas. Isso se constituiu em um problema relevante nessa relação, uma vez que a empresa não mensura o nível de serviço ao cliente. Desse modo, ela não sabe onde melhorar, nem mesmo percebe o grau atual de satisfação dos seus clientes e de suas operações.

3.5 PROCESSOS LOGÍSTICOS ENVOLVIDOS

Na pesquisa, os processos logísticos envolvidos foram: gestão de estoques, processamento do pedido, transporte e como resultado do esforço, o nível de serviço logístico oferecido aos clientes.

Alguns pontos foram seriados na construção do questionário de pesquisa, como por exemplo: agilidade e velocidade no processamento do pedido, prazo de entrega, frequência de visita do representante; avarias; pedidos emitidos equivocadamente; resolução de problemas; dentre outros.

3.6 MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como mencionado não há métricas quantitativas para avaliação da eficiência da empresa quanto ao nível de serviço logístico oferecido aos seus clientes.

Considerando a limitação da inexistência de métricas de desempenho quantitativas, buscou-se elaborar indicadores qualitativos para avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços logísticos prestados pela empresa.

As métricas de desempenho foram desenvolvidas, conforme o quadro 3 e baseadas em uma avaliação qualitativa realizada pelos clientes na rota de venda e distribuição localizada na região do cariri paraibano. Dessa forma, o nível de serviço foi definido como a multiplicação dos indicadores em termos percentuais, gerando um índice global referente à prestação do serviço logístico da empresa na relação com os clientes.

Ressalta-se que as questões no questionário foram dicotômicas, de múltipla escolha com graduação em escala de **Likert** de cinco pontos e escolhas simultâneas. Os indicadores foram montados conforme o conceito de “pedido perfeito”.

Quadro 3 – Métricas de desempenho

Processo Logístico	Indicador	Escala de medição
Processamento do pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Frequência de visita • Velocidade e agilidade do processamento • Qualidade no atendimento • Motivação do pedido • Diferenças de preços na nota fiscal • Demora na entrega do pedido • Itens trocados no pedido • Acuracidade de informação do pedido • Cancelamento do pedido • Alteração do pedido • Cancelamento/estorno de notas fiscais • Cobranças indevidas nas notas fiscais • Informações no ato do pedido 	<ul style="list-style-type: none"> • Dicotômica • Graduada e única • Graduada e única • Múltipla escolha • Dicotômica • Múltipla escolha
Gestão de estoques	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade do item no estoque • Quantidades corretas no pedido 	<ul style="list-style-type: none"> • Dicotômica • Dicotômica
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Itens avariados ou danificados • Cumprimento de prazos de entrega • Local correto de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Dicotômica • Dicotômica • Dicotômica
Suporte ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidade de recuperação de falha • Canal de comunicação • Qualidade na resolução do problema • Comunicação de prazos na resolução • Responsividade na resolução de problemas • Manutenção da relação como fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Graduada e única • Dicotômica • Graduada e única • Dicotômica • Dicotômica • Dicotômica
Nível de serviço ao cliente	Indicador geral	% das respostas

Fonte: Pesquisa direta, ago/2013.

Portanto, a quadro 3 ilustra o rastreamento dos indicadores qualitativos logísticos usados.

3.7 INDICADOR GERAL DO NÍVEL DE SERVIÇO

A partir dos percentuais obtidos nos indicadores qualitativos sobre as operações logísticas realizadas em fornecedor e cliente, foi desenvolvido um indicador geral, chamado, IGNS, ou indicador geral do nível de serviço logístico ao cliente. Esse indicador foi calculado com base na média dos percentuais obtidos nos indicadores utilizados em cada processo logístico, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Cálculo do nível de serviço

Processo Logístico	Indicador	IGNS (%)
Processamento do pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Frequência de visita • Velocidade e agilidade do processamento • Qualidade no atendimento • Diferenças de preços na nota fiscal • Demora na entrega do pedido • Itens trocados no pedido • Acuracidade de informação do pedido • Cancelamento do pedido • Alteração do pedido • Cancelamento/estorno de notas fiscais • Cobranças indevidas nas notas fiscais 	% • • •
Gestão de estoques	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade do item no estoque • Quantidades corretas no pedido 	
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Itens avariados ou danificados • Cumprimento de prazos de entrega • Local correto de entrega 	
Suporte ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidade de recuperação de falha • Canal de comunicação • Qualidade na resolução do problema • Comunicação de prazos na resolução • Responsividade na resolução de problemas • Manutenção da relação como fornecedor 	• • • %
Nível de serviço ao cliente	Média - Indicador geral (%)	

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Como observado, o IGNS utilizou dos percentuais qualitativos acerca das percepções dos clientes sobre os serviços logísticos da empresa, com exceção de duas medidas, as quais permitiam a escolha de mais de uma opção de resposta e não tinha tanta relevância como as demais no cálculo do percentual. Na próxima seção foram realizados os cálculos percentis. A estimação do IGNS e suas respectivas análises.

3.8 TABULAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta de dados, os questionários foram recolhidos e tabulados usando-se como base o *software* MICROSOFT Excel 2010. A tabulação foi realizada decodificando as questões em números conforme os quadros 5, 6 e 7 expostos na sequência.

Quadro 5 – Tabulação dos dados (1)

Questão	Código	Decodificação
1	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
2	Muito Lenta	(1)
	Lenta	(2)
	Moderada	(3)
	Rápida	(4)
	Muito Rápida	(5)
	Não Respondeu	(NR)
3	Péssimo	(1)
	Ruim	(2)
	Razoável	(3)
	Bom	(4)
	Ótimo	(5)
	Não Respondeu	(NR)
4	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
5	Preço	(1)
	Prazo	(2)
	Disponibilidade	(3)
	Quantidade	(4)
	Qualidade	(5)
	Atendimento	(6)
	Não Respondeu	(NR)

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Quadro 6 – Tabulação dos dados (2)

Questão	Código	Decodificação
6	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
6.1	Baixa	(1)
	Média	(2)
	Alta	(3)
	Não Respondeu	(NR)
7	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
8	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
8.1	Baixa	(1)
	Média	(2)
	Alta	(3)
	Não Respondeu	(NR)
9	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
9.1	Baixa	(1)
	Média	(2)
	Alta	(3)
	Não Respondeu	(NR)
10	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
11	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
12	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
13	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
14	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
15	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
15.1	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
16	Muito Lenta	(1)
	Lenta	(2)
	Moderada	(3)
	Rápida	(4)
	Muito Rápida	(5)
	Não Respondeu	(NR)

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Quadro 7 – Tabulação dos dados (3)

Questão	Código	Decodificação
17	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
18	Baixa	(1)
	Média	(2)
	Alta	(3)
	Não Respondeu	(NR)
19	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
20	Péssimo	(1)
	Ruim	(2)
	Razoável	(3)
	Bom	(4)
	Ótimo	(5)
	Não Respondeu	(NR)
21	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
21.1	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
22	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
23	Preço	(1)
	Prazo de entrega	(2)
	Disponibilidade	(3)
	Quantidades	(4)
	Créditos	(5)
	Pagamento	(6)
	Descontos	(7)
	Merchandising	(8)
	Outro	(9)
	Não Respondeu	(NR)
24	Sim	(1)
	Não	(0)
	Não Respondeu	(NR)
25	Aberta	

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

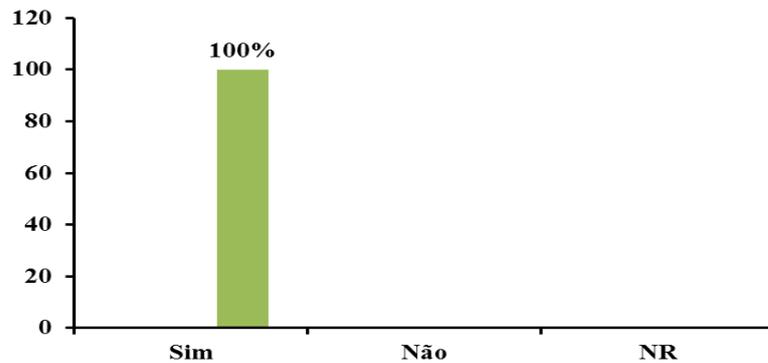
Dessa forma, os dados foram tabulados de acordo com a codificação exposta nos quadros 5, 6 e 7. A finalidade foi de facilitar a tabulação e a análise dos dados nos *softwares*.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE

Questionou-se junto aos clientes da empresa fornecedora sobre a frequência de visitas do representante comercial da empresa. Isso tem implicações sobre a possibilidade maior de venda e a melhor transmissão do pedido dos clientes ao fornecedor. Nesse sentido, todos os clientes, ou seja, 100% da amostra, disseram que o representante passa frequentemente nos seus estabelecimentos comerciais, conforme Gráfico 1.

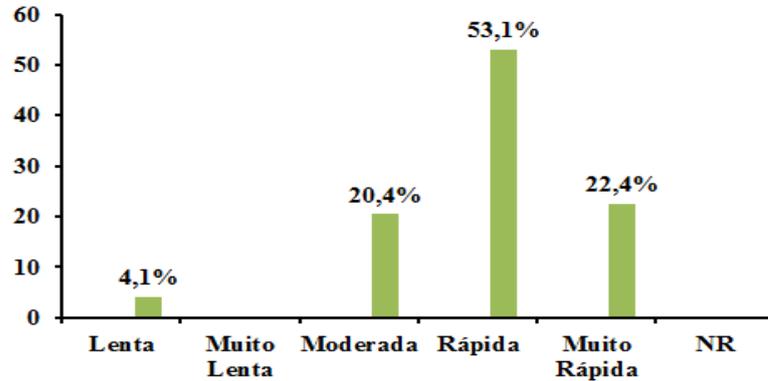
Gráfico 1 – Frequência de visita do representante comercial



Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

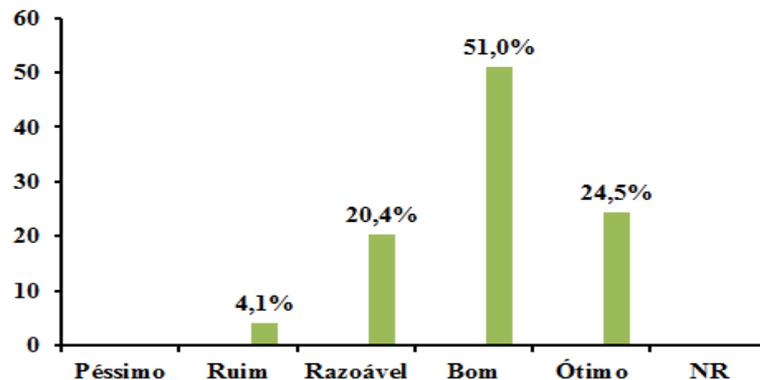
Conforme visto no Gráfico 1, os clientes requisitam os seus pedidos a partir das visitas do representante comercial, que procede aos trâmites para realização da requisição. De certa forma isso pode influenciar no nível de serviço, pois uma baixa frequência de visita poderia alterar o status de venda do fornecedor, bem como causar baixas no nível de serviço ofertado.

O Gráfico 2 mostram os percentis referentes à agilidade e velocidade no processamento do pedido pelo representante. Nesse sentido, mais da metade dos clientes comentaram que o processamento é rápido, ou seja, 53,1% dos entrevistados, com destaque também para o rápido processamento, com 22,4%, quase empatado com o processamento moderado, cerca de 20,4%.

Gráfico 2 – Agilidade e velocidade no processamento do pedido

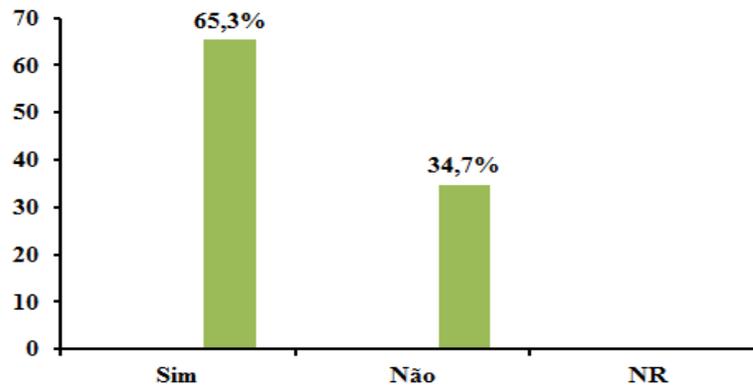
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Isso mostra que a empresa poderia melhorar, via tecnologia de informação, o processo de envio e consolidação dos pedidos, de forma a dar maior celeridade à atividade. A Gráfico 3 ilustra a qualidade de atendimento do representante comercial no ato que visita os clientes para realizar o pedido dele. Os números mostram que mais da metade dos clientes, ou seja, 51% qualificam como bom o atendimento, de tal forma que esse requisito está parcialmente sendo atendido pelo representante, todavia, ressalta-se que pouco menos da outra metade pontuou como razoável e ótimo. Isso enseja a necessidade de ampliar os níveis de capacitação e treinamento com os representantes comerciais da empresa.

Gráfico 3 – Qualidade no atendimento do representante comercial

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

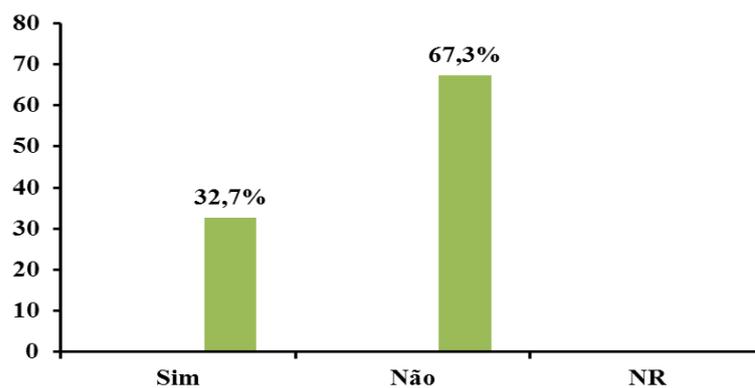
Foi perguntado aos clientes, quanto à gestão de estoques do fornecedor, se havia sempre itens faltantes, quanto à disponibilidade de estoques em seus pedidos. Conforme Gráfico 4, apenas 34,7% dos entrevistados disseram não haver faltas frequentes de itens.

Gráfico 4 – Disponibilidade do item no estoque – frequência

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

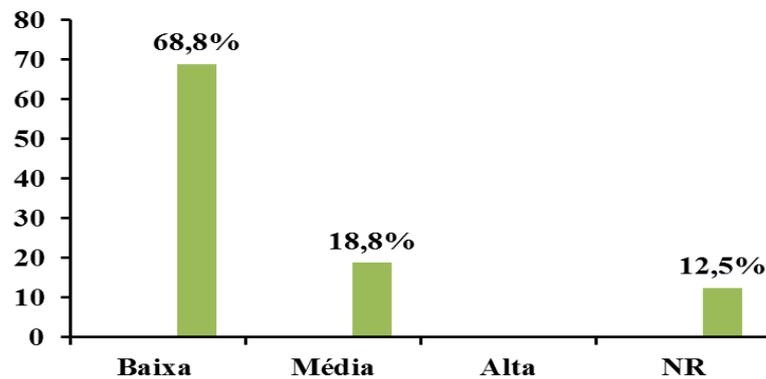
O resultado mostrado no Gráfico 4 denota a necessidade urgente da empresa melhorar sua gestão de estoque de forma a aumentar a disponibilidade dos itens solicitados pelos clientes. Isso de fato pode aumentar consideravelmente o nível de serviço ao cliente, já que ele poderia pedir mais itens, de itens diferentes.

Quanto às diferenças de preços observadas na nota fiscal em relação aos preços pedidos, os clientes afirmam não haver diferenças, para 67,3%, conforme Gráfico 5. Todavia, um total de 32,7% respondeu que havia problemas na Acuracidade dos preços negociados, de tal forma que isso é um ponto que merece atenção especial do fornecedor.

Gráfico 5 – Acuracidade de preço negociado versus nota fiscal

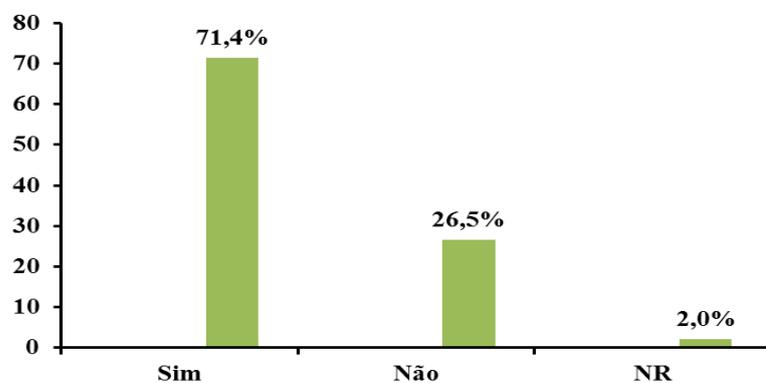
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Aos que responderam haver diferenças foi perguntado quanto à frequência de ocorrência dos erros, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 – Frequência da baixa acuracidade

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Já o Gráfico 7, mostra os percentuais relacionados às quantidades certas de itens que chegam aos clientes no ato da entrega e conferência da carga. Como é de se notar, 71,4% dos pedidos chegam com quantidades corretas de itens. Isso mostra que possivelmente há problemas na separação dos pedidos na empresa, evidenciado a necessidade de melhorar esta atividade logística.

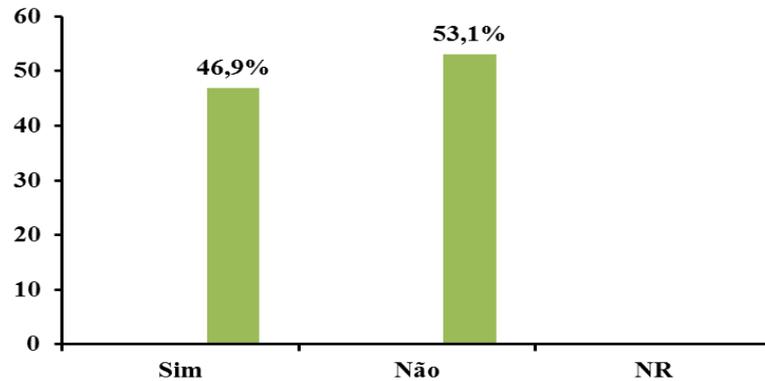
Gráfico 7 – Quantidades corretas de itens pedidos

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Foi perguntado aos clientes se alguma vez os caixas, itens ou pacotes chegaram avariados no ato da entrega do pedido. De acordo com o Gráfico 8, exposta na sequência, observa-se que 46,7% dos clientes disseram que alguma vez já houve avarias em suas mercadorias. Isso é um número muito alto, pois esse percentual deveria girar em torno de no máximo 5%. De fato isso pode ter relações com os procedimentos de armazenagem, manuseio, embalagem e transporte inadequados, levando muitas vezes à avaria. Isso é ruim,

pois causam transtornos, tanto pra empresa, como para os clientes, uma vez que há retrabalho, por exemplo, e vendas perdidas da parte dos clientes.

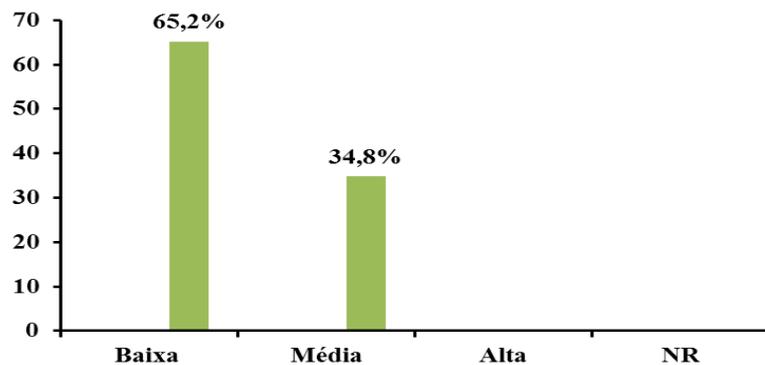
Gráfico 8 – Itens avariados



Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Já o Gráfico 9 mostra a frequência de ocorrência dessas avarias, para os que responderam de maneira afirmativa. Os números mostram que 65,2% dos respondentes disseram que a avaria não ocorre com tanta frequência, enquanto 34,8% afirmaram ser de média frequência. Isso reforça a necessidade de melhoria nos serviço.

Gráfico 9 – Frequência de itens avariados

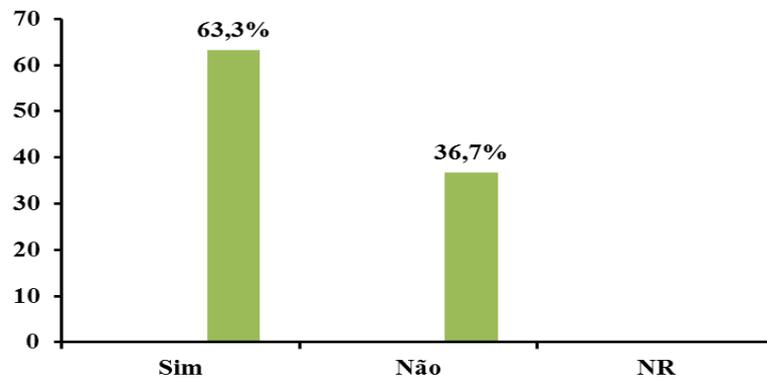


Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Quanto ao cumprimento de prazos de entrega dos pedidos, da parte do fornecedor, de acordo com o Gráfico 10, 63,3% dos clientes disseram que a empresa cumpri os prazos de entrega, enquanto 36,7% afirmaram não cumprir. De fato isso é um aspecto negativo para a logística. Isso poder ser causado por frotas terceirizadas, ou problemas relacionados à coordenação das atividades de planejamento, programação e controle da produção do dimensionamento de prazos de entrega aos clientes, mas normalmente isso tem ligação com o

processo logístico de transporte. Aconselha-se melhorar a gestão da frota e das atividades de transporte para que haja o cumprimento dos prazos de entrega dos pedidos.

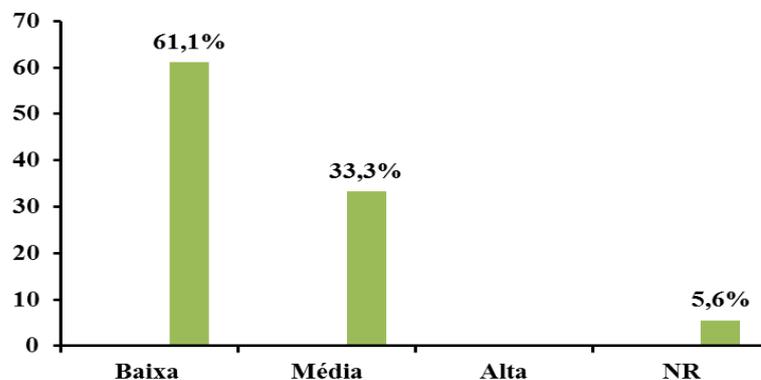
Gráfico 10 – Cumprimento de prazos de entrega dos pedidos



Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

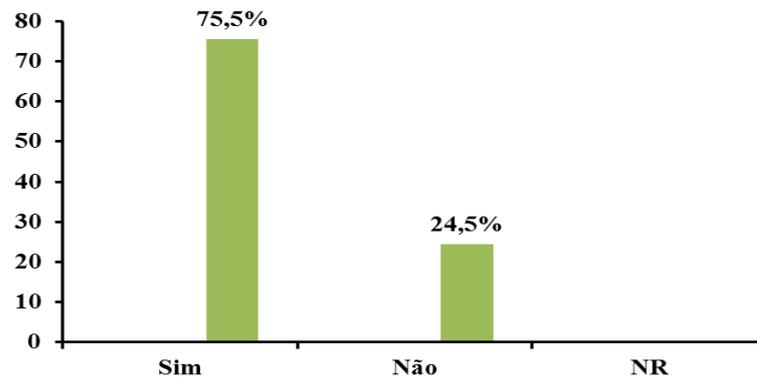
Aos que responderam não haver o cumprimento por parte do fornecedor, de acordo com o Gráfico 11, 61,1% dos entrevistados disseram não ser frequente o descumprimento e NR (Não respondeu) ficou com 5,6%.

Gráfico 11 – Frequência no descumprimento de prazos de entrega



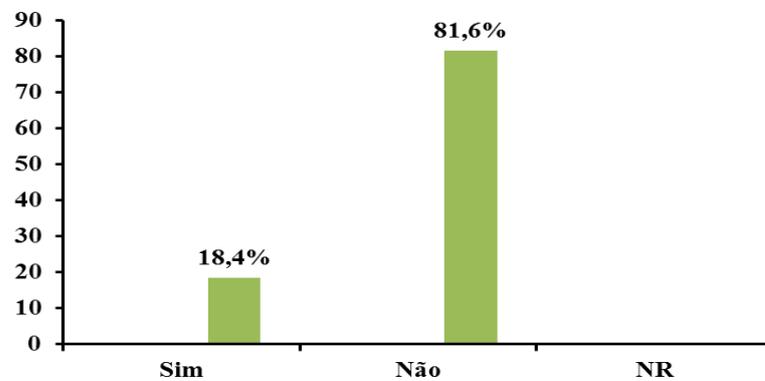
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Foi perguntado também sobre a perda de vendas por parte dos clientes em razão de problemas relacionados à demora no prazo de entrega dos pedidos. Segundo os clientes, como mostra o Gráfico 12, cerca de 75,5% dos clientes já perderam vendas com demoras na chegada dos produtos pedidos. Isso de fato traz prejuízos relevantes aos comerciantes, pois eles deixam de faturar e pedem as vendas, podendo inclusive perder os clientes para a concorrência. Assim, sugere-se melhorar o nível de serviço nessa dimensão, de tal forma a superar as expectativas dos clientes quanto ao cumprimento desses prazos de entrega.

Gráfico 12 – Perda de vendas por demora na entrega do produto

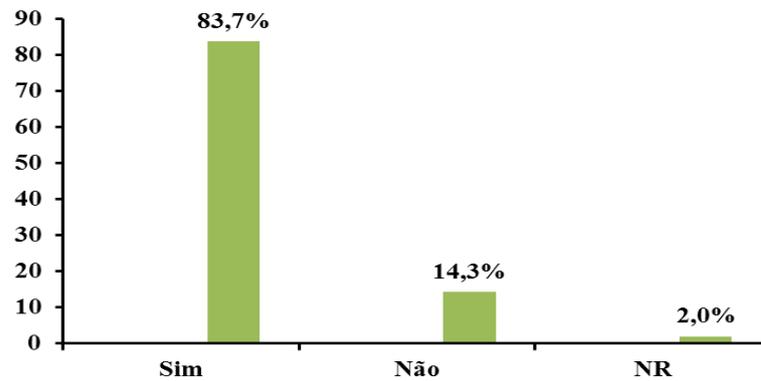
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

O Gráfico 13 mostra os percentis relativos aos clientes que disseram que frequentemente seus itens vêm trocados na chegada do pedido. Apenas 18,4% disseram que vêm trocados. Isso é um bom resultado, todavia, sugere-se que o serviço ainda possa ser melhorado.

Gráfico 13 – Perda de vendas por demora na entrega do produto

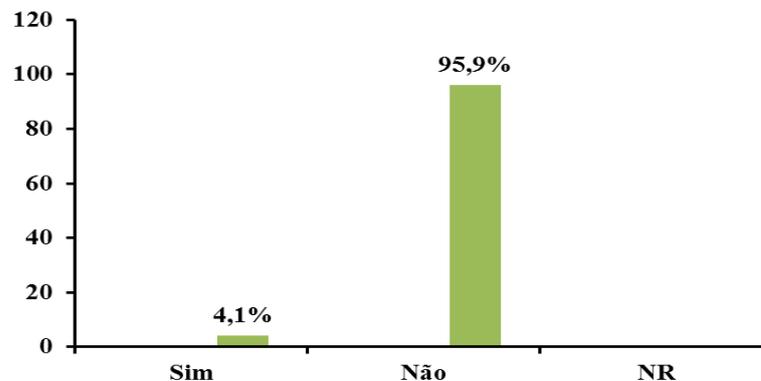
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Já o Gráfico 14, traz os percentis referentes ao repasse de informações no ato do pedido em relação ao que foi entregue pela empresa, ou seja, 83,7% disseram que não há equívocos das informações. Isso é um bom sinal quanto a capacidade informacional do representante.

Gráfico 14 – Acuracidade de informação no pedido

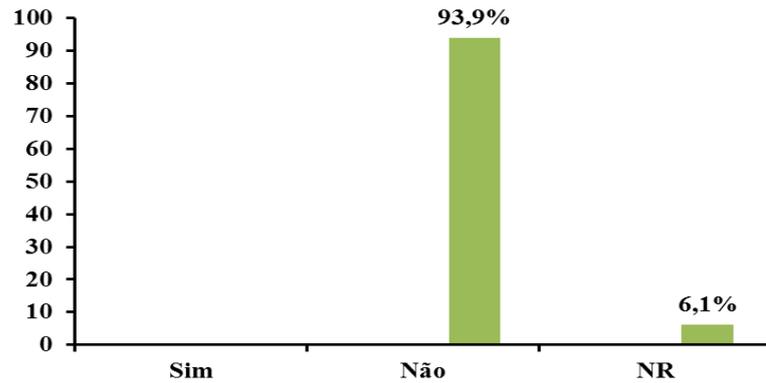
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

O Gráfico 15 ilustra que 95,9% dos clientes responderam que o seu pedido não foi cancelado pelo fornecedor, enquanto 4,1% disseram que sim. Trata-se de excelente número, tanto para a empresa, como para os clientes.

Gráfico 15 – Cancelamento de pedidos pelo fornecedor

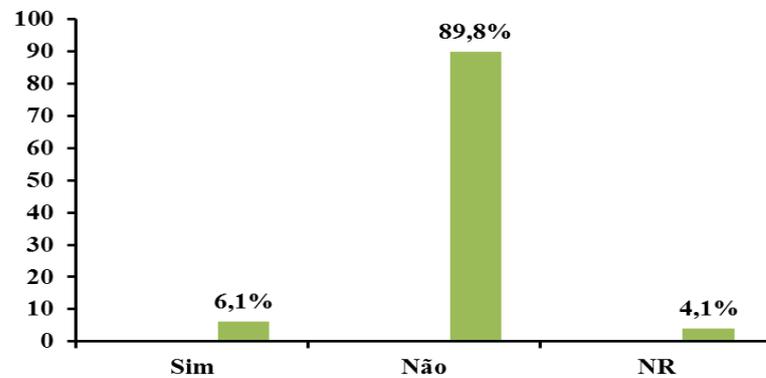
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Já o Gráfico 16 mostra os percentuais sobre os respondentes que disseram ter recebido o seu pedido em outra localidade. Dos 49 entrevistados, 6,1% não responderam, enquanto que 93,9% disseram que os seus pedidos foram entregues no local certo, ou seja, todos os clientes, com exceção dos que não responderam. Isso reflete um bom serviço executados na parte de distribuição dos pedidos.

Gráfico 16 – Pedidos entregues no local certo

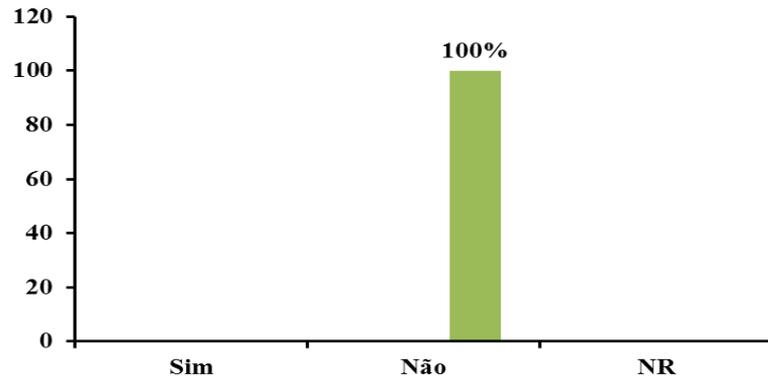
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

O Gráfico 17 mostra que apenas 6,1% dos clientes alteraram o pedido após o processamento realizado pelo representante. Isso mostra que há flexibilidade por parte da empresa é que na sua grande maioria o representante procede corretamente à emissão dos pedidos. Isso é um ponto a ser elogiado com relação à empresa fornecedora.

Gráfico 17 – Mudança de pedido após processamento

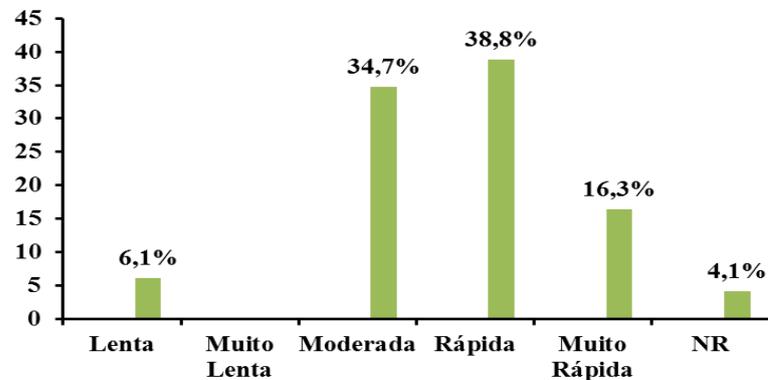
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Nas vezes em que o cliente mudou o pedido, após a emissão pelo representante, os mesmos não encontraram dificuldade por parte da empresa em alterar a configuração do pedido, como mostra o Gráfico 18.

Gráfico 18 – Dificuldade na alteração de pedido

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

O Gráfico 19 ilustra mostra os percentis relativos ao indicador velocidade de recuperação de falhas da empresa no serviço ofertado ao cliente. Nesse sentido, 38,8% dos clientes afirmaram que a velocidade é baixa, enquanto, 34,7% comentaram ser moderada.

Gráfico 19 – Velocidade de recuperação de falhas

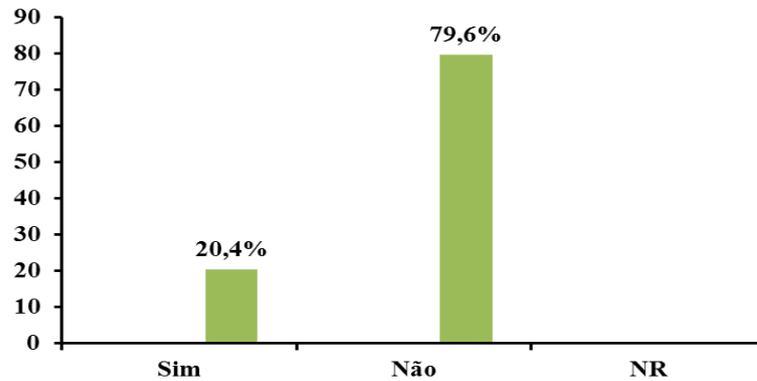
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Os resultados apresentados no Gráfico 19 denotam que a empresa está muito aquém quando o assunto é resiliência e responsividade da solução de seus problemas. A empresa deveria ser mais ágil nesse sentido e tem que melhorar seu serviço pós-venda.

Quanto ao cancelamento ou estornos em notas fiscais, foi perguntado se alguma vez houve dificuldades por parte do fornecedor em alterar essas notas ou mesmo cancelar. Segundo o Gráfico 20, 79,6% dos respondentes disseram que não houve dificuldade, ou seja, a maioria dos entrevistados, enquanto que 20,4% disseram ter havido obstáculos da parte da

empresa. Esse índice de clientes insatisfeitos poderia ser reduzido, já que a cada 4 clientes, um não fica satisfeito com as atitudes da empresa quanto a esse aspecto.

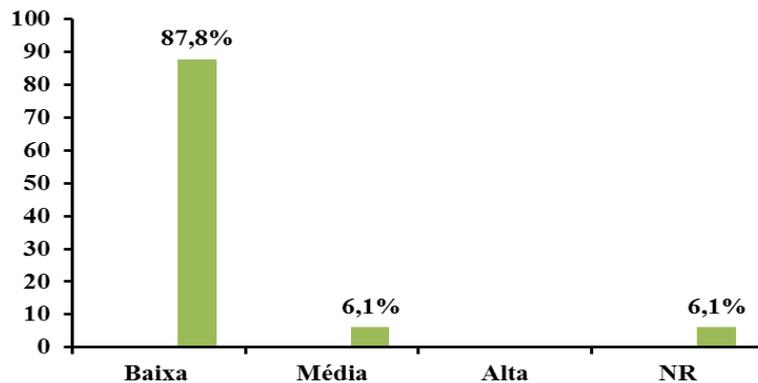
Gráfico 20 – Dificuldade no cancelamento ou estornos em notas fiscais



Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

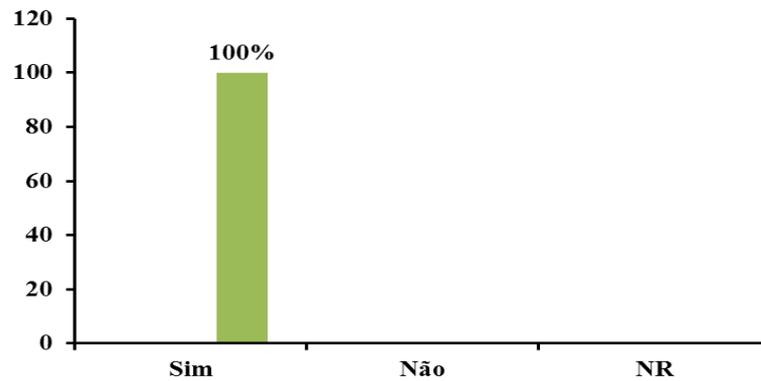
O Gráfico 21, ilustrada na sequência mostra a frequência de cobranças indevidas nas notas fiscais dos clientes. Os números mostram que 87,8% dos clientes afirmaram ser baixa a questão da frequência de cobranças indevidas nas notas fiscais. Isso é um bom sinal de que os procedimentos administrativos estão satisfazendo as expectativas dos clientes.

Gráfico 21 – Frequência de cobranças indevidas



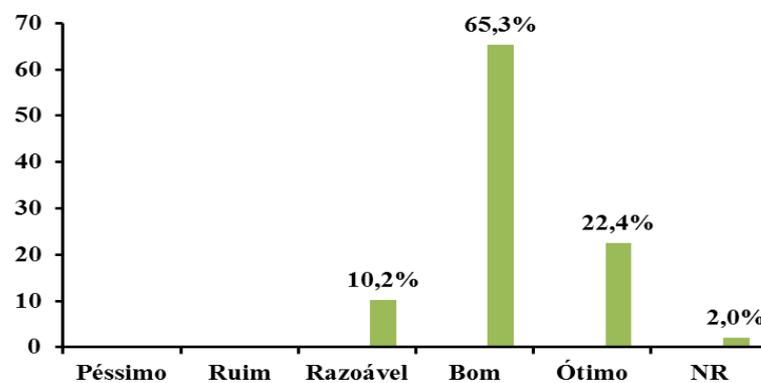
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Foi perguntado se o fornecedor disponibiliza um canal aberto para os clientes referentes ao encaminhamento de suas reclamações. De acordo com o Gráfico 22, observa-se que 100% dos clientes disseram ter esse canal de comunicação.

Gráfico 22 – Canal de comunicação com os clientes

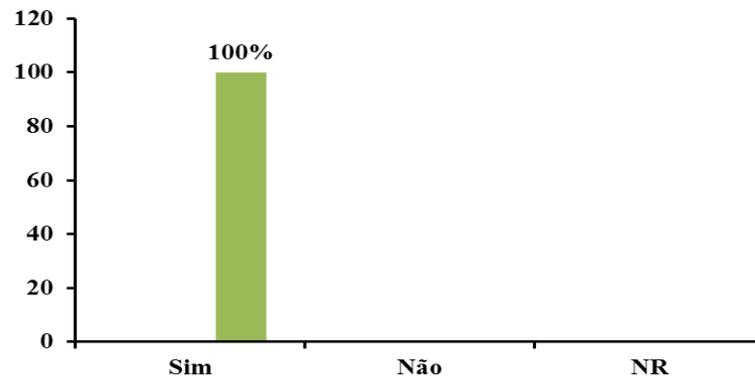
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Já quanto ao conceito de qualidade sobre a resolução de suas reclamações (clientes), a Gráfico 23 mostra que 65,3% dos clientes admitem ter boa qualidade, enquanto 22,4% disseram ser ótimo o resultado no atendimento de suas reclamações. Isso sugere, que nesse sentido, o serviço de suporte ao cliente na soluções de suas reclamações se comporta muito bem.

Gráfico 23 – Qualidade no atendimento de reclamações

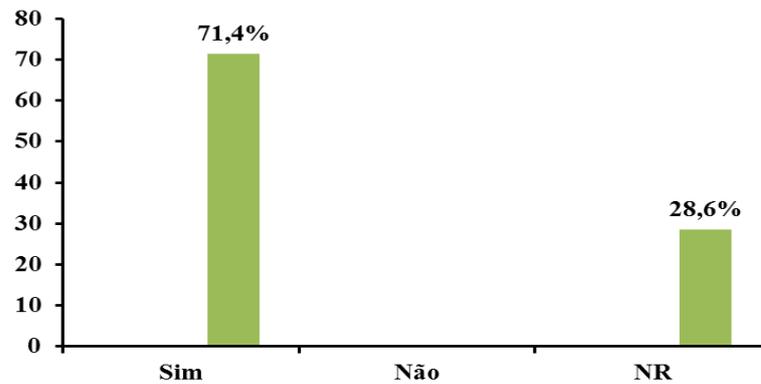
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Quanto à comunicação dos prazos destinados à resoluções de suas reclamações, os clientes, 100 % deles, conforme Gráfico 24, disseram que a empresa sempre comunica e programa um prazo para que o seu problema seja resolvido.

Gráfico 24 – Comunicação de prazo para resolução de problemas

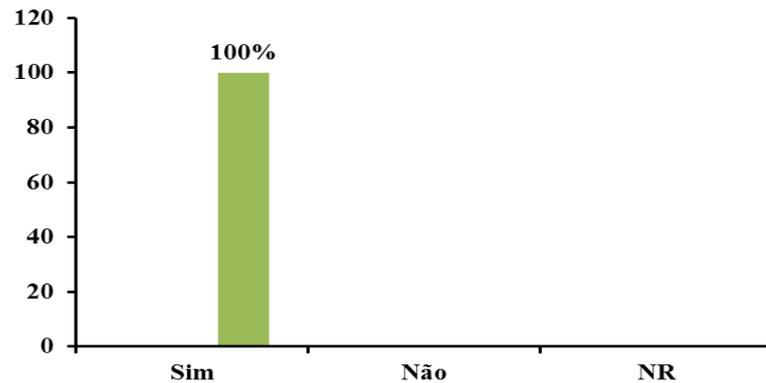
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Ainda com relação ao aspecto discutido no Gráfico 25, 71,4% dos clientes afirmaram que o prazo foi satisfatório, ou seja, pouco mais de 28% (28,6%) disseram não ser satisfatório. Isso enseja uma melhoria, não tão substancial no aprazamento para resolução das reclamações dos clientes. No entanto, entende-se que o setor de suporte ao consumidor funciona bem. Os percentuais são mostrados no Gráfico 25.

Gráfico 25 – Satisfação no aprazamento para resolução de problemas

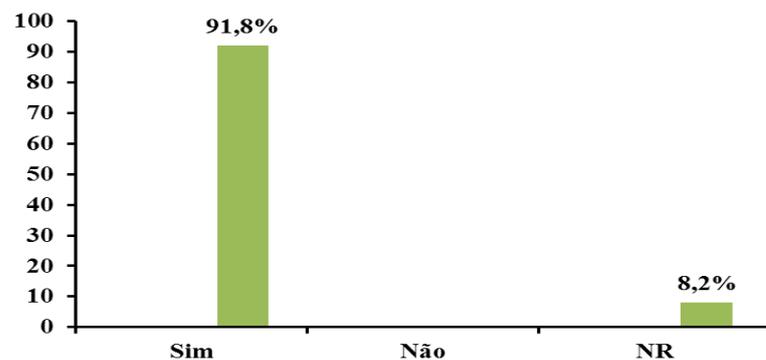
Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

O Gráfico 26 mostra que todos os clientes responderam que a empresa está preparada para resolver prontamente os problemas existentes na relação. De fato, como comentado, existe uma boa flexibilidade da empresa no trato dos problemas surgidos na relação com os seus clientes.

Gráfico 26 – Prontidão da empresa em resolver os problemas

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

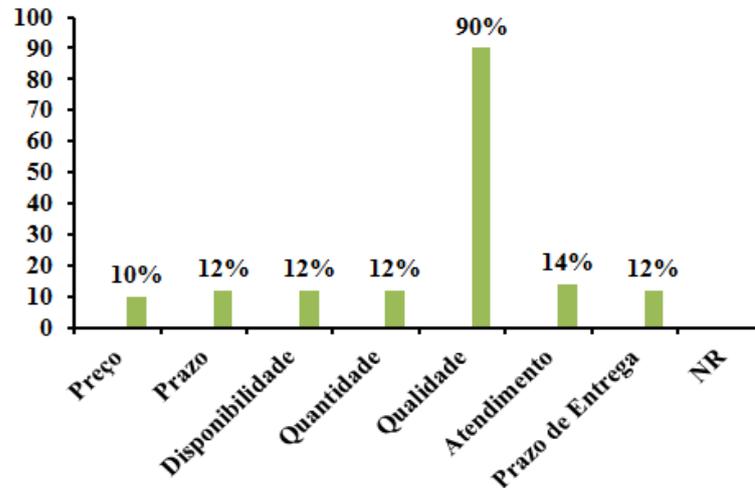
Outra questão perguntada aos clientes foi se eles pretendiam continuar comprando na empresa fornecedora. De acordo com o Gráfico 27, 91,8% dos clientes pretendem compra ainda. Por outro lado, 8,2% não responderam, o que não se pode tirar qualquer conclusão sobre essa resposta. Todavia, pode-se sim afirmar que há um certo grau de fidelização dos clientes aos serviços prestados pelo fornecedor.

Gráfico 27 – Manutenção da relação com o fornecedor

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Com relação às questões em que se admitiam várias respostas, buscou-se verificar qual a motivação que fazia com que pedisse na empresa fornecedora. Como mostra o Gráfico 28, o principal vetor que faz com que 90% dos respondentes provoquem os pedidos foi a qualidade dos produtos vendidos pelo fornecedor, enquanto as demais categorias não tiveram qualquer destaque, todas ficando em torno de 12%. Assim, ressalta-se que a qualidade do produto faz a diferença no momento do pedido.

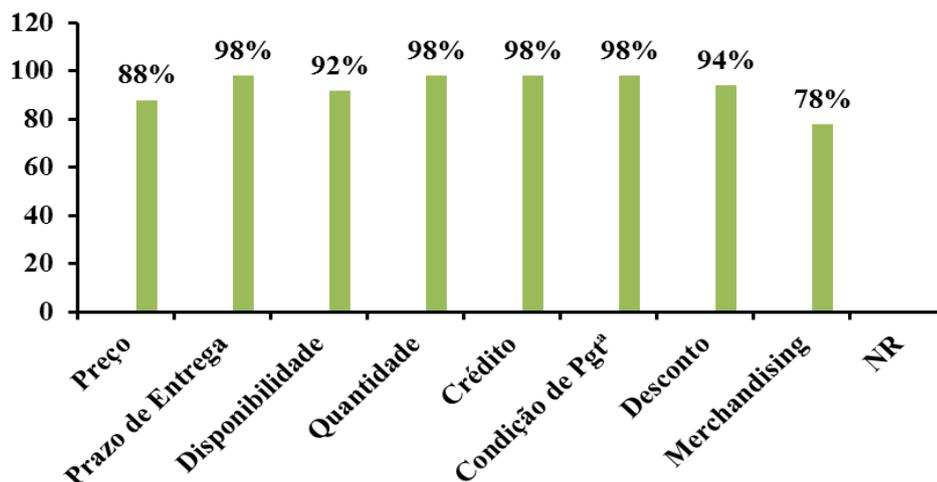
Gráfico 28 – Motivação do pedido



Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Por fim, o Gráfico 29 ilustra quais informações estão contidas no pedido fornecido pelo representante comercial e no ato do pedido. Como se observa, os números não foram tão homogêneos, ou seja, aparecem algumas informações para determinados clientes, enquanto que para outros não. Isso é explicado pela motivação do pedido. No geral, basicamente todas as informações elencadas estão disponíveis para o cliente no ato do pedido. Isso de fato agrega valor às informações e traz mais confiança e segurança aos clientes.

Gráfico 29 – Informações contidas no pedido



Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

4.2 CÁLCULO DO IGNS

Para sumarizar este capítulo, ilustra-se no quadro 8 os valores relativos ao cálculo do IGNS a partir dos percentuais positivos encontrados nas medidas de desempenho acerca dos processos logísticos da empresa.

Quadro 8 – Índice global do nível de serviços (IGNS)

Indicador	IGNS (%)
Frequência de visita do representante	100,00
Agilidade e velocidade no processamento	53,10
Qualidade no atendimento do representante	51,00
Disponibilidade do item no estoque	65,30
Acuracidade de preço negociado - NF	67,30
Quantidades corretas de itens pedidos	71,40
Itens avariados	53,10
Cumprimento de prazos de entrega	63,30
Perda de vendas por demora na entrega	24,50
Itens trocados na entrega do pedido	81,60
Acuracidade de informação no pedido	87,30
Cancelamento de pedidos pelo fornecedor	95,90
Pedidos entregues no local certo	93,90
Mudança de pedido após processamento	89,80
Velocidade de recuperação de falhas	38,80
Dificuldade no cancelamento ou estornos de NF	79,60
Frequência de cobranças indevidas	87,80
Canal de comunicação com os clientes	100,00
Qualidade no atendimento de reclamações	65,30
Comunicação de prazo na resolução de problemas	100,00
Satisfação no aprazamento para resolução de problemas	71,40
Prontidão da empresa em resolver os problemas	100,00
Manutenção da relação com o fornecedor	91,80
Nível de serviço	75,31%

Fonte: Pesquisa direta, ago./2013.

Conforme o Quadro 8 a média das respostas referente ao nível de serviço logístico, o qual foi avaliado positivamente nas métricas elencadas ficou em 75,31% de satisfação. Entende-se que se número ainda é baixo, uma vez que as percepções dos clientes sobre alguns indicadores ainda necessitam de melhoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo medir o nível de serviço logístico de um fornecedor sob a perspectiva da visão dos clientes usuários das operações logísticas oferecidas. Nesse sentido, verificou-se como a empresa se relaciona com os clientes em termos de transações comerciais envolvendo processos logísticos no sentido de atestar a qualidade do serviço prestado.

Observou-se que a empresa não faz a mensuração formal do seu desempenho logístico. Isso tem por consequência a falta de visão no que precisa ser melhorado no sistema para atender plenamente o nível de serviço exigido pelos clientes da empresa. Assim, foram definidos indicadores qualitativos para medir o grau de satisfação dos clientes quanto aos serviços logísticos prestados pela empresa.

Os processos logísticos principais foram rastreados e as medidas desenvolvidas com base nas atividades correlatas entre fornecedor e compradores. A partir disso, construiu-se um indicador geral de nível de serviço, chamado de IGNS. O resultado global mostrou, a partir das médias dos indicadores, um nível de serviço perceptivo pelos clientes de 75,31%. Nesse sentido, observa-se a necessidade de melhorar o desempenho logístico de seus serviços em algumas métricas, como por exemplo, a disponibilidade de produtos e a gestão de transportes, muito deficiente sob a visão dos clientes.

Este trabalho contribui com a área de administração na medida em que se utiliza de conceitos sobre gestão e logística para se construir um instrumento de mensuração do desempenho de um fornecedor em relação à percepção de seus clientes.

Para a empresa fornecedora, o trabalho é valioso, pois fornece a ela uma resposta ou um *feedback*, sobre possíveis sinais que levem a melhoria de seus processos. Assim, ela tem uma peça que de fato considera o desempenho como visto por clientes. Dessa forma, ela identifica áreas potenciais de melhoria.

Para autor da pesquisa, o trabalho foi relevante no sentido de oportunizar a construção de um mecanismo de aprendizado e de troca de conhecimentos envolvendo o ambiente profissional e acadêmico.

Observa-se como limitações, a falta de indicadores objetivos de desempenho, bem como as dificuldades na coleta de dados de todo o universo da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. The evolution and future of logistics and supply chain management. **European Business Review**, Vol. 19 N. 4, 2007, p. 332-348.
- _____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.
- CORRÊA, Henrique Luiz. **Gestão de redes de suprimentos**. São Paulo, Atlas: 2010.
- CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CROXTON, Keely L. *et al.* The supply chain processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 3, p. 13-36, 2001.
- CSCMP. Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>. Acesso: 25 mar. 2013.
- DORNIER, Philippe-Pierre, *et al.* **Logística e operações globais: textos e casos**. Philippe-Pierre Dornier, Ricardo Ernest, Michel Fender e Panos Kouvelis. São Paulo Atlas, 2000.
- FIGUEIREDO, K. F. Gestão da capacidade e da demanda em serviços logísticos. **Revista Tecnológica**, n.º 66, maio 2001.
- FLEURY, Paulo F. WANKE, Peter. FIGUEIREDO, Kleber F. (org.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. 372 p.
- GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. **Just in Time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C. TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 21 no. 1/2, 2001, p. 71-87.

HRONEC, James. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LA LOND, B. J.; COOPER, M. C.; NOORDEWIER, T. G. **Customer service: a management perspective**. Oak Brook: Council of Logistics Management, 1988.

LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R; ELLRAN, L. M. **Fundamentals of logistics management**. Nova York: Irwin McGraw-Hill, 1998.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PAGH, J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The international Journal of Logistics Management**, v.9, no 2, p. 1-19, 1998.

MAGEE, John Francis. **Logística industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 1977. 351 p.

MOLLENKOPF, D.; DAPIRAN, G. P. World-class logistics: Australia and New Zealand. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 35 No. 1, 2005, pg. 63-74.

PARISH, R. **Service level agreements as a contributor to TQM goals**. Logistics information Management, vol. 10, N° 6, 1997, p. 284-288.

PIRES, Silvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRATT, K. T. *Introducing a service level culture*. Supply Chain Management: **An International Journal**, vol. 21, N. 11/12, 2003, p. 253–259.

RAZZOLINI F°, E. **Logística: evolução na administração – desempenho e flexibilidade**. Curitiba: Juruá, 2006.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. An Examination of Reverse Logistics Practices. **Journal of Business Logistics**, Vol.22, No. 2, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001, 121p.

SINK, D. Scott. TUTTLE, Thomas. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO – NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE

Rota: _____ **Quantidade de clientes:** _____

Amostra? () Sim () Não. Para afirmativo, qual a quantidade de clientes? _____

01. O representante comercial da empresa passa frequentemente na sua empresa?
() Sim / () Não
02. Quanto à velocidade e agilidade no processamento do seu pedido, como você classifica?
() Muito lenta. () Lenta. () Moderada. () Rápida. () Muito rápida.
03. Como você qualifica o atendimento do representante quanto à emissão do seu pedido?
() Péssimo. () Ruim. () Razoável. () Bom. () Ótimo.
04. Quanto à disponibilidade do item pedido no estoque da empresa fornecedora, sempre há itens faltantes?
() Sim () Não.
05. O que lhe motiva a pedir na empresa em questão?
() Preço () Prazo () Disponibilidade () Quantidade () Qualidade do produto
() Qualidade no atendimento () Prazo de entrega () Outro: _____
06. Quanto aos preços dos produtos pedidos, na nota fiscal desses itens, alguma vez você notou diferenças de preços daqueles negociados com o representante?
() Sim () Não. Caso **afirmativo**, com que frequência?
() Baixa () Média () Alta.
07. As quantidades pedidas sempre chegam corretamente?
() Sim / () Não.
08. Alguma vez itens, caixas ou pacotes chegaram danificados, avariados ou mesmo quebrados?
() Sim () Não. Caso **afirmativo**, com que frequência?
() Baixa () Média () Alta.
09. Os prazos de entrega dos pedidos são cumpridos?
() Sim () Não. Em caso de **negativo**, com que frequência os atrasos acontecem?
() Baixa () Média () Alta.
10. Alguma vez você deixou, por mais de uma vez, de vender algum produto deste fornecedor, por que o pedido demorou a chegar?
() Sim () Não.
11. Frequentemente os itens pedidos vêm trocados, ou seja, você pediu um item e veio outro?
() Sim () Não.

12. As informações repassadas pelo representante no ato do pedido correspondem às especificadas quando da entrega do mesmo?
() Sim () Não.
13. Alguma vez o seu pedido foi cancelado por conta exclusiva do fornecedor?
() Sim () Não.
14. Por mais de uma vez o seu pedido foi entregue em outro local que não aquele indicado por você, ou seja, o fornecedor errou o local de entrega?
() Sim () Não.
15. Você alguma vez já alterou o pedido após o processamento pelo representante?
() Sim () Não. Caso **afirmativo**, você encontrou muita dificuldade para fazer isso?
() Sim () Não.
16. Como você qualifica a velocidade de recuperação das falhas causadas pelo fornecedor quanto a pedidos ou solicitações realizadas por você?
() Muito lenta. () Lenta. () Moderada. () Rápida. () Muito rápida.
17. O fornecedor alguma vez já dificultou cancelamentos ou mesmo estornos de notas fiscais?
() Sim () Não.
18. Qual a frequência de cobranças indevidas em relação às notas fiscais emitidas em função dos pedidos?
() Baixa () Média () Alta.
19. A empresa disponibiliza de um canal aberto para as reclamações referentes às suas demandas?
() Sim () Não.
20. Qual o conceito sobre a resolução de suas reclamações por parte da empresa?
() Péssimo. () Ruim. () Razoável. () Bom. () Ótimo.
21. A empresa sempre lhe comunica sobre os prazos para a resolução das suas reclamações?
() Sim () Não. Caso **afirmativo**, é satisfatório? () Sim () Não.
22. A empresa fornecedora sempre está preparada para resolver prontamente suas reclamações?
() Sim () Não.
23. Quais informações estão disponíveis para você no ato do pedido?
() Preço; () Prazo de entrega; () Disponibilidade; () Quantidades; () Crédito;
() Condições de pagamento; () Descontos por quantidade; () Merchandising;
() Outra: _____
24. Você pretende continuar comprando os produtos da empresa?
() Sim () Não.
25. Observações (Críticas, sugestões, elogios e outras):

