	ESPECIALIZAÇÃO & MBA
	MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL E SUPPLY CHAIN
	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS LOGÍSTICOS

Alessandra Cassia de Medeiros Cardoso Alves – RA 610101986
Pós-graduando em MBA em Logística Empresarial e Supply Chain

Ms. Sérgio U. L. Fonseca
Professor orientador

RESUMO

O quesito qualidade, ao longo dos anos deixou de representar apenas um diferencial competitivo, ou seja, passou a ser requisito intrínseco a todas as atividades geradoras de capital e renda. Sua atuação deve ir muito além das paredes das empresas, as relações desta, com seus micro e macroambientes, devem lhe munir de informações capazes de traduzir os anseios dos consumidores, a viabilidade técnica dos produtos decorrentes de matérias primas oferecidas, assim como, avaliar capacidade dos concorrentes. Nesta questão, vê-se que a qualidade está diretamente ligada à cadeia de suprimentos. As informações podem advir de pesquisas de satisfação de clientes, de especificações de materiais, de relatórios de prazos de entrega e pontualidade etc, tornando a convivência, fornecedor X empresa X cliente, altamente salutar.

O sistema de gestão integrada, mostra-se presente em todos os ramos, bem como, em todos os departamentos de uma organização, agindo inclusive nos macroprocessos logísticos, assim busca-se excelência no nível de atendimento ao cliente, começando no suprimento, interagindo com a produção e atuando na distribuição.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade, Documentos da Qualidade, Princípios do Sistema de Gestão da Qualidade, Cadeia de Suprimentos Logísticos, Macroprocessos Logísticos e Nível de Serviço Logístico.

1. INTRODUÇÃO

A humanidade desenvolveu-se mais nos últimos 100 anos, do que nos milênios vividos anteriormente, da mesma maneira, pode-se dizer que os modelos gerenciais também se desenvolveram nesta proporção, já que a ciência administrativa teve sua origem, em meados do século 20, com Taylor que iniciou suas teorias neste campo de saber, em 1903, com a Administração Científica. Ao longo dos anos outros autores contribuíram com novas

teorias, dentre as quais, as Teorias da Qualidade desenvolvidas inicialmente por Deming, Feigenbaum e Ishikawa, focando assegurar o desempenho das empresas.

As funções logísticas de suprir, apoiar as operações e distribuir, também são conceituadas recentemente, apesar de estarem presentes em atividades remotas, tais como, estratégias de guerra etc.

O presente estudo avaliou, como o Sistema de Gestão da Qualidade influencia a Cadeia de Suprimentos Logísticos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Qualidade

Características dos produtos que atendem às necessidades dos clientes e, portanto, promovem a satisfação com o produto, assim como, ausência de deficiências (CORRÊA, 2005, p. 118).

O verdadeiro critério da qualidade é a preferência do consumidor (CAMPOS, 1999, p. 2).

Segundo Barçante (2001), os estudiosos do tema definem a qualidade da seguinte forma:

QUALIDADE	
Juran	Adequação a utilização
Feigenbaum	Modo de administrar a organização
Crosby	Atendimento ao especificado
Deming	Satisfação pela execução de um bom trabalho
Ishikawa	Padronização
Masaaki Imai	Aprimoramento
George English	Custo do retrabalho

Tabela 01: Qualidade segundo estudiosos

2.2. A evolução histórica da qualidade

A primeira onda econômica, a saber, a era do artesanato, contava com a habilidade dos artífices para conferir qualidade aos produtos. Com o desenvolvimento da Revolução Industrial e o consequente aumento da produção, decorrente da instituição da classe operária produtora, surge a necessidade de inspeção das manufaturas, assim, a avaliação dos atributos deveria ser realizada em todas as peças, ou seja, o controle de qualidade 100%. Porém a capacidade produtiva das indústrias continuou a aumentar, evidenciando a ineficiência de uma atividade analítica puramente seletora, tornando indispensável a elaboração de um método capaz de enxergar o processo, combater as causas dos desvios e buscar ser exequível estatisticamente, o controle estatístico do processo. Após a evolução dos conceitos administrativos e a crescente acuidade holística, onde as organizações são consideradas

sistemas abertos, com entradas, processos e saídas, a qualidade passa a figurar inclusive em fases não produtivas, a garantia da qualidade. Quando este conceito é absorvido e torna-se capaz de conferir vantagem competitiva, sendo um componente intrínseco da cultura e da estratégia organizacional, nasce o controle de qualidade total (BARÇANTE, 2001).

A tabela a seguir demonstrará sinteticamente este processo evolutivo:

Fases Evolutivas da Qualidade	Enfoque
Inspeção	Produto
Controle Estatístico	Processo
Garantia	Sistema
Controle de Qualidade Total	Negócio

Tabela 02: Evolução da Qualidade

2.3. Sistema de Gestão da Qualidade

Segundo Oliveira (2004), o Sistema de Gestão da Qualidade é um conjunto de elementos que interagindo dinamicamente, atuam sobre os subsistemas organizacionais (entradas, processos e saídas), com o objetivo de garantir que os produtos fabricados, satisfaçam as necessidades e expectativas dos consumidores.

Tem como filosofia propiciar melhoria contínua de processos e produtos, utilizando-se de ferramentas capazes de medir a eficiência e eficácia das atividades comerciais, produtivas e logísticas, avaliando a satisfação dos clientes e propondo medidas de controle ou corretivas, quando desvios são encontrados.

2.3.1. Normatização e Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade

Para Campos (2001), a implantação efetiva de um Sistema de Gestão da Qualidade, com devido planejamento, manutenção e melhoria contínua, requer que todos os aspectos organizacionais sejam primeiramente avaliados, e, posteriormente reavaliados, ao longo de sua execução, assim, toda a estrutura da empresa é desenhada.

A *International Standardization Organization (ISO)*, segundo Maximiano (2000, p. 82), é uma organização privada, sem fins lucrativos, que mantendo como membro a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), representa a normatização da qualidade, sendo que, desenvolveu e vem aprimorando, desde 1987, manuais destinados a parametrizar e avaliar a implantação dos sistemas de gestão da qualidade, chamados Normas ISO série 9000.

Este conjunto de Normas já foi adotado por mais de 150 países, e, a inspeção do cumprimento de seus requisitos, é feita por empresas credenciadas, que possuem autonomia de aprovação ou reprovação de um sistema.

Segundo os catálogos da ABNT, os documentos que compõem a família ISO para qualidade são:

- ABNT NBR ISO 9001:2008 Versão Corrigida: 2009 - Sistema de gestão da qualidade - Requisitos

- ABNT NBR ISO 9000:2005 - Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário;
- ABNT NBR ISO 9004:2010 Versão Corrigida:2010 - Gestão para o sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão da qualidade
- ABNT ISO/TR 10013:2002 Versão Corrigida:2003 - Diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade;
- ABNT NBR ISO 10014:2008 - Gestão da qualidade - Diretrizes para a percepção de benefícios financeiros e econômicos.

2.3.1.1. Definição das Responsabilidades

Para implementação de um Sistema de Qualidade Normatizado, alguns passos dever ser seguidos. Assim, inicia-se com a definição das funções existentes no quadro de trabalho da empresa, sejam elas gerenciais (Direção, Gerenciamento e Assessoramento) ou operacionais (Supervisão e Operação). Com as informações levantadas, cria-se o Organograma Institucional, definindo claramente departamentos, hierarquias, atribuições e responsabilidades.

Salienta-se que a alta direção deve estar comprometida com os objetivos do sistema, pois, caso este interesse não seja legítimo, existe a real possibilidade que o sistema não se consolide, sendo que, o comprometimento deve estar explícito, no que tange inclusive a investimentos necessários em recursos estruturais, humanos, tecnológicos etc.

2.3.1.2. Documentos da Qualidade

Elege-se um representante da direção e um conjunto documentos são desenvolvidos sob a condução desta pessoa, à partir dos requisitos estabelecidos na Norma ISO 9001:2008, sendo eles:

Política da Qualidade, documento onde estarão expressos os compromissos com os **Objetivos da Qualidade** empresarial, estes devem ser redigidos de forma clara e objetiva, preconizando o fácil entendimento, já que todos os colaboradores da organização devem conhecê-los e praticá-los.

Manual da Qualidade apresentará o escopo do sistema, ou seja, qual será sua abrangência, referenciando os requisitos da norma, bem como a toda estrutura documental criada, ou seja, Procedimentos, Documentos de Controle, Registros, Organograma, Autoridade e Responsabilidade etc.

Procedimentos são documentos escritos à partir da observação de todas as atividades realizadas na organização, focando assim os processos, como estes são efetuados, quais são as etapas realizadas e por quem.

Devem contemplar somente os processos necessários e prioritários, com a constante preocupação de simplificação, para que não haja uma excessiva burocratização, com engessamento das atividades.

Os Procedimentos apresentam alguns objetivos:

- Munir o colaborador de informações quanto às atividades que executa no dia a dia;
- Proporcionar padronização de tarefas e consequentemente de produtos e serviços;
- Aumentar a produtividade, já que verifica-se a especialização das pessoas envolvidas nas atividades.
- Garantir a qualidade

Todas as áreas devem definir suas operações padrões, por exemplo: compras, vendas, contabilidade, finanças, segurança patrimonial, P&D, PPCP, produção, suprimentos expedição etc., abrangendo assim, todos os processos executados, influenciando positivamente nos resultados organizacionais.

Procedimentos também devem ser desenvolvidos, descrevendo com detalhes, como as tarefas são executadas.

As etapas de criação de um procedimento contam com:

- Verificação da execução da atividade por cada colaborador
- Discussão sobre as divergências
- Definição da sequência correta
- Ilustração das atividades (fotos), para facilitar o entendimento
- Formatação do documento
- Implantação
- Consolidação

Instruções de Trabalho possuem uma estrutura muito parecida com a dos procedimentos, no entanto, são voltados principalmente a detalhar atividades operacionais, contendo uma linguagem mais voltada aos operários, por vezes traduzidas em fluxogramas, que possuem uma visualização facilitada de todas as etapas executadas em uma atividade.

Formulários e Registros evidenciam o cumprimento dos requisitos estabelecidos ou de procedimentos, proporcionam assim, a medição, monitoramento e análises dos processos, ajudando a implementar ações capazes de corrigir desvios.

Hierarquia dos documentos da Qualidade: segundo a norma ISO/TR 10013:2002, a estrutura documental desenvolvida pela organização pode obedecer a uma hierarquia, já que esta facilita o controle, o manuseio, o armazenamento, a substituição etc.

A figura abaixo demonstra uma estruturação possível:

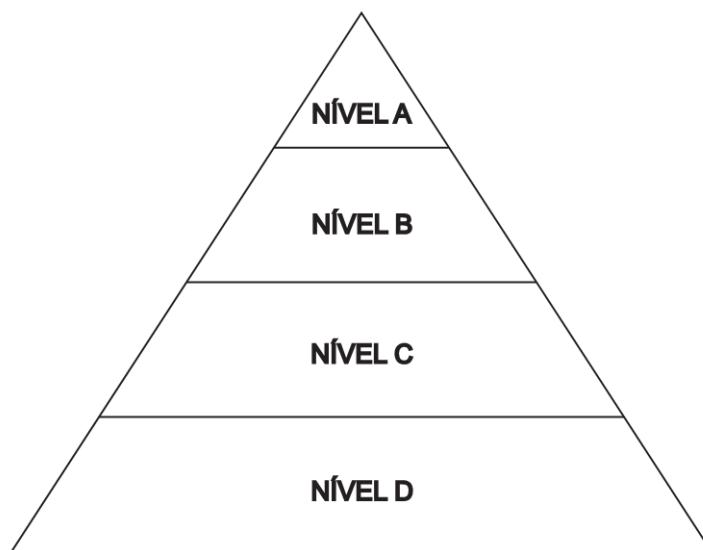


Figura baseada na norma ISO/TR 10013:2002, p. 9

- Nível A, considera a Política, os Objetivos e o Manual da Qualidade;
- Nível B, considera os Procedimentos Organizacionais;
- Nível C, considera as Instruções de Trabalho;
- Nível D, considera os Formulários e Registros.

2.3.1.3. Princípios do Sistema de Gestão da Qualidade

Segundo a Norma ISO 9001:2008, a integração organizacional só é possível, quando esta, é norteadada pelos seguintes princípios:

Foco no Cliente: nenhuma organização consegue atingir a continuidade, sem a satisfação de seus clientes, no entanto, para que esta possa ser alcançada, é necessário, que os requisitos por eles determinados, sejam completamente atendidos.

Liderança: além de auxiliar no desenvolvimento dos objetivos da qualidade, os líderes devem propiciar um ambiente capaz de permitir a participação dos colaboradores na execução destes objetivos.

Envolvimento de Todos: são as pessoas que movem a organização, quando comprometidas, permitem que suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes gerem benefícios. Do intangível ao tangível.

Abordagem por Processo: avaliação resultante da observação de que as atividades devem ser consideradas, desde suas entradas até suas saídas. Este conceito também visa a eficiência e a eficácia dos processos, para que todos as metas estabelecidas, possam ser alcançadas.

Esta abordagem também sugere a utilização de uma ferramenta administrativa denominada Ciclo PDCA, onde:

- P – Plan – Planejar: permite a análise do processo e o estabelecimento de objetivos;
- D – Do – Fazer: treinamento, educação, execução de tarefas e coleta de dados;

C – Check – Checar: Verificação dos dados coletados;

A – Act – Agir: Medir resultados, compará-los aos objetivos determinados e subsidiar a continuidade do círculo virtuoso proposto pela ferramenta, ou seja, definir novos planos e objetivos.

Abordagem de Sistema: todos os processos realizados, fazem parte de um sistema aberto, ou seja, um influencia o outro, assim a entropia deve ser combatida e a sinergia promovida.

Melhoria Contínua: “a organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas” (ABNT ISO 9001:2008, p. 14).

Decidir considerando fatos: as decisões não devem ser baseadas em suposições, fatos trazem consigo dados e informações, através destes, cenários podem ser montados, apontando possíveis causas e consequentemente possíveis soluções, buscando a eficácia da ação na resolução de problema.

Benefícios entre Fornecedores e Clientes: as relações estreitas entre organizações e fornecedores, na busca da satisfação dos clientes, criam elos, assim os benefícios alcançados refletem em ambos.

2.4. Cadeia de Suprimentos Logísticos

Segundo BALLOU, (2001), a cadeia de suprimentos integra todas as etapas diretas ou indiretas, no atendimento de um pedido e na satisfação do cliente, assim, as fronteiras da empresa são eliminadas, primeiramente com fornecedores e posteriormente com os clientes. Este conceito transcende a observância simplória das atividades operacionais, pois contempla, por exemplo, processos ligados diretamente ao produto, tais como, Pesquisa & Desenvolvimento, Marketing, Pré e Pós Venda, bem como processos gerenciais, na atuação sobre o fluxo de informações e recursos financeiros.

2.5. Os Macroprocessos Logísticos

Ao avaliar a inter dependência dos setores de uma organização, segundo a teoria dos sistemas, onde a empresa é considerada um organismo vivo, que se relaciona com os ambientes externos, constata-se que os Macroprocessos Logísticos, a saber, Suprimentos, Apoio a Produção e Distribuição Física, se mostram essenciais, para que esta opere de forma contínua, atendendo às exigências do mercado.

Suprimentos (logística de entrada): sua missão é “satisfazer às necessidades de sistemas de operação, tais como uma linha de produção na manufatura ou processos operacionais” (BALLOU, 2007, p. 59), ou seja, pedidos, recebimento e alocação das matérias primas.

Apoio a Produção (operações): refere-se ao fluxo de informações, capaz de auxiliar o planejamento e controle da produção. Segundo Bowersox, (2001, p. 45) “a principal

responsabilidade logística na manufatura é participar da formulação de uma programação-mestre de produção e providenciar a disponibilidade em tempo hábil de materiais, componentes e estoque em processo”.

Distribuição Física (logística de saída): atividade de movimentação e alocação dos produtos finais, seja nos estoques ou para destinação ao cliente. Segundo Arbach (2007) “a importância atribuída a esse processo baseia-se no fato de que muitas vezes essa é a única avaliação de serviço percebida pelos clientes da empresa”.

2.6. Nível de Serviço Logístico

Segundo Bowersox (2001, p. 71), Nível Básico é aquele que abrange três fatores fundamentais do serviço ao cliente: disponibilidade, desempenho e confiabilidade.

- Disponibilidade: é a capacidade de ter o produto em estoque no momento em que desejado pelo cliente.
- Desempenho: medidas operacionais determinam o desempenho do ciclo de atividades (velocidade, consistência, flexibilidade, falhas e recuperação), envolvendo comprometimento logístico com o prazo de execução esperado e sua variável aceitável.
- Confiabilidade: qualidade

Nível de Serviço de Valor Agregado é composto por processos organizacionais, com objetivo de fornecer benefícios significativos à cadeia de suprimentos, de maneira eficiente em termos de custos.

“A noção de serviço de valor agregado é bem diferente dos conceitos de serviço básico, pois, resultam de atividades exclusivas ou específicas que as empresas podem realizar em conjunto para aumentar sua eficácia e a eficiência” (BOWERSOX, 2001, p. 80), fortalecendo assim, o acordo entre as empresas, e por consequência a cadeia produtiva, para alcançar a lealdade do cliente.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente material apresenta como metodologia, a pesquisa bibliográfica, que segundo Cervo (2002, p. 65), “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

Publicações bibliográficas pertinentes ao tema, objeto deste estudo, foram coletadas e analisadas, através de processos de leitura.

3.1. Etapas do Processo de Leitura

Análise Textual: “primeira abordagem do texto com vistas à preparação da leitura” (SEVERINO, 2002, p. 51). Nesta fase, houve um primeiro contato com as obras, buscando a visualização generalizada dos conteúdos e dos estilos dos autores, bem como, da estrutura dos tópicos e dos textos. Para Cervo (2002, p. 96), o início do processo de coleta e análise de dados, denomina-se Pré-Leitura, onde “o estudante deve certificar-se da existência das informações que procura, além de obter uma visão global das mesmas”.

Análise Temática: “procura ouvir o autor, apreender, sem intervir nele, o conteúdo de sua mensagem” (SEVERINO, 2002, p. 53). Nesta fase, busca-se encontrar a linha de pensamento do autor, percorrendo o caminho por ele construído, identificando a lógica apresentada. Cervo (2002, p. 97), esta é a Leitura Seletiva acompanhada da Leitura Crítica ou Reflexiva, assim sendo, “localizadas as informações nos textos, procede-se à escolha do melhor de acordo com os propósitos do trabalho”.

Análise Interpretativa: “abordagem do texto com vista à sua interpretação, mediante a situação das idéias do autor” (SEVERINO, 2002, p. 56). Com base na compreensão lógica dos textos e da sintetização dos temas, pode-se contextualizar as informações obtidas. Segundo Cervo (2002), esta etapa caracteriza-se pela Leitura Interpretativa, onde explicita-se o julgamento do leitor “e sua aplicação aos fins particulares da pesquisa”

Problemática: “retoma-se todo o texto, tendo em vista o levantamento de problemas relevantes para a reflexão pessoal” (SEVERINO, 2002, p. 58). Este é momento de discussão e debate dos assuntos, levantando questionamentos referentes às obras.

Síntese Pessoal: “trata-se de uma etapa ligada antes à construção lógica de uma redação do que à leitura como tal” (SEVERINO, 2002, p. 58). Assim, com o *knowhow* desenvolvido à partir da leitura das obras, pode-se finalmente redigir as considerações elaboradas durante o processo. Cervo (2002, p. 100), denomina esta fase final de Comentários de texto.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, traz consigo profundas mudanças na cultura organizacional, em todos os níveis hierárquicos, seja nas atividades administrativas, produtivas ou de suporte, tornando todos, presidentes, diretores, gerentes, supervisores e operadores, responsáveis solidários pelo sucesso ou fracasso da empresa.

A Gestão da Qualidade preconiza um processo de melhoria contínua, onde a retroalimentação (*feedback*), impulsiona a evolução do sistema. A integração de todos os processos da cadeia de suprimento também é fundamental, já que o *output* de uma fase é o *input* da outra, transformando-se assim, em uma cadeia de valor agregado, elos estes, que unem, desde fornecedores até clientes.

Avaliando por este ângulo, segundo Bowersox (2001, p. 50), “o comprometimento com a qualidade total é uma das forças importantes para o renascimento da logística”, já que, todas as atividades que a compõem, devem ser realizadas, segundo padrões de qualidade pré estabelecidos e rígidos, observados em especificações internas ou sugestionadas pelos clientes, contendo informações que descrevam, desde matérias primas aplicáveis, testes físicos, químicos e visuais necessários para sua aprovação, passando pelas auditorias e análises processuais e de produtos, amostragem e aferição do produto final, bem como embalagens, primárias, secundárias e indústrias cabíveis.

Para que se possa visualizar como a normatização da qualidade influencia na logística, deve-se avaliar os pormenores, os detalhes da sistematização e como estes interferem nos processos da cadeia.

4.1. Documentos da Qualidade e a Cadeia de Suprimentos Logísticos

Para que a elaboração dos Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade seja possível, é necessário que todos os colaboradores atuem no processo, alguns devem gerenciar as atividades, outros fornecer as informações pertinentes, mostrando-se assim como um elemento mobilizador. Desta forma sua atuação também está presente nos processos pertinentes a Cadeia de Suprimentos.

A Política da Qualidade expressa os objetivos a serem atingidos pela organização, estas metas devem ser compreensíveis a todos e estarem latentes na memória, no comportamento e no cumprimento de todos os requisitos.

Por vezes, estes objetivos estão comprometidos com a satisfação do cliente e como alcançá-la, por exemplo, o seguinte objetivo pode ser declarado: firmar parceria com os melhores fornecedores. Assim, cada processo interpreta este item e determina como deve atuar para atendê-lo.

Avaliando a Cadeia Logística, subdividindo-a em Macroprocessos, e, observando a atividade Suprimentos, pode-se dizer que para atender o objetivo proposto acima, o setor comercial deverá prospectar, quanto possível, os fornecedores mais conceituados das matérias primas necessárias para a realização dos produtos fabricados, bem como, realizar um processo de homologação dos mesmos, tornando-os aptos a fornecimentos. Já os operadores, ao receber cada material, devem acondicioná-los de maneira adequada, dispondo-os para produção de forma íntegra e em condições especificadas.

No que tange ao Manual da Qualidade, sua elaboração e declaração, também contempla a visualização da Cadeia de Suprimentos como parte integrante da organização, sendo que, no desenho do Organograma e na definição de Autoridade e Responsabilidade, bem como, na citação dos Procedimentos de cada área, o papel de cada processo logístico fica claramente definido.

Os Procedimentos dão subsídios para que todos os colaboradores sejam treinados em suas atividades diárias, sendo este, um processo educacional, capaz de construir ativamente as competências necessárias ao indivíduo, tornando todos capazes de:

- Avaliar os benefícios da implantação de um sistema de gestão da qualidade
- Entender como se encaixam neste sistema
- Levantar e sanar todas as dúvidas
- Executar suas atividades de maneira mais eficiente

De uma maneira formal, faz com que cada seguimento da organização adquira a cultura voltada para a qualidade. Neste aspecto, os colaboradores de cada etapa da Cadeia de Suprimentos, se conscientizam que possuem não apenas clientes externos, ávidos pelo

suprimento de suas necessidades, mas também clientes internos, dependentes do desempenho de suas ações.

As Instruções de Trabalho, voltadas comumente aos operários, são capazes de detalhar de maneira simplificada, como cada atividade deve ser executada. Este documento tem o papel de eliminar o “achismo”, o individualismo, a existência de segredos operacionais etc, elevando o padrão de competência dos colaboradores, nivelando todos por cima e nunca por baixo.

Através dos Formulários e Registros, falhas podem ser detectadas, ou seja, anomalias que comprometam o produto, ou até mesmo o sistema.

À partir destas detecções, planos de ação devem ser determinados, apontando causas e propondo ações preventivas ou corretivas, por exemplo, em uma atividade de distribuição, a correta unitização da carga não foi realizada pelo ajudante de motorista, sendo que, esta preconizava a colocação de cantoneiras nos pallet's, antes da aplicação do schirinck para posterior transporte, e ele tão somente aplicou o polímero, pois não se apercebeu do que estava especificado na ordem de produção, avariando o produto durante a entrega. Com as informações advindas da ordem de produção e dos registros efetuados durante a atividade, observou-se o não cumprimento de procedimento, assim, a causas desta falha devem ser levantadas para a efetiva resolução do problema.

Esta ferramenta alimenta o aperfeiçoamento do sistema, bem como, de cada segmento da organização, neste caso, o macroprocesso de distribuição, eliminando falhas.

4.2. Princípios do Sistema de Gestão e a Cadeia de Suprimentos Logísticos

Cada indivíduo ao procurar em si, a definição da palavra princípio, identificará quais são suas certezas e crenças, verificará também, que estas não sofrem alterações devido as influências externas. Os princípios da qualidade, explanados através da norma ISO, influenciarão a organização, porém não deverão ser violados por ela, formando eles, um conjunto de valores que devem ser arraigados na cultura e missão da empresa.

Todas as atividades exercidas na organização devem ser orientadas a satisfazer o cliente.

Quando se pensa em cadeia de suprimentos e como ela influencia na satisfação do cliente, pode-se dizer que sua atuação é imprescindível, já que os requisitos do mesmo, começam na definição da matéria prima e se suas especificações atendem a realização do produto, sendo que, o setor de suprimentos juntamente com o comercial, prospectam possíveis fornecedores. No que tange ao apoio a produção, todas as informações referentes a lista de *Bill of materials* (BOM), suprem o Planejamento, Programação e Controle de Produção (PPCP), sendo fundamentais para que os pedidos sejam atendidos a contento. O fator distribuição pode representar a diferença entre o sucesso ou fracasso, já que entregas atendidas no prazo estipulado, aliadas a produtos sem defeitos, atendem as expectativas dos clientes.

Quanto ao princípio liderança, vale à pena destacar, que esta pode ser estabelecida por Autoridade (imposta pelo título ou cargo) ou pela empatia (estabelecida pelo respeito ou

admiração), mas, quando se fala em qualidade, além de guiar as pessoas, os líderes devem se capazes de oferecer condições para que essa seja possível, seja instalando um sistema MRP II, seja comprando porta paletes, empilhadeiras, caminhões próprios etc. Ao exercer adequadamente este papel, a liderança permite que o próximo princípio traga bons frutos, sendo ele, o envolvimento de todos. Esta é a gestão de competências, onde o intangível (capacidade intelectual do indivíduo) pode se tornar tangível, como por exemplo, na otimização de um processo, na diminuição de recursos consumidos através da redução de desperdício etc.

Os princípios de abordagens por processo e de sistema, baseiam-se exatamente no mesmo conceito em que foi estruturada a definição de cadeia de suprimentos, ou seja, a empresa é um organismo vivo que se relaciona com o exterior, ou seja, é um sistema aberto, assim o bom relacionamento com fornecedores, entre processos, clientes internos e clientes externos, permitem que haja um bom funcionamento deste sistema, causando a sinergia, no entanto, se as inter relações não estiverem trazendo um *feedback* positivo, surge a entropia que pode paralisar a empresa.

A ferramenta sugestionada para eliminação desta paralisia é o ciclo PDCA, capaz de ser utilizada, para resolução de problemas em atividades simples, tal como, transporte inadequado de produtos acabados, até problemas complexos, como compra inadequada de materiais sem homologação.

Este ciclo relaciona-se diretamente ao princípio seguinte, que trata da melhoria contínua do sistema, pois através da detecção de problemas, planejamento, ação, checagem e ação, todas as “partes” do “todo” (departamento da organização), podem eliminar as causas de desvios, prevendo ou corrigindo não conformidades.

No entanto, todas as decisões devem ser baseadas em dados reais, caso contrário, correm o risco de atuar sobre causas infundadas, sem resolver problema algum.

O último princípio trata de benefícios entre fornecedores e cliente, a verdadeira criação de cadeia de valor, onde todas as etapas fundamentais para execução de um produto ou serviço, devem ser consideradas e aperfeiçoadas, dentre elas, as etapas referentes à cadeia de suprimentos, ou seja, qual é a relevância que cada um dos macroprocessos logísticos tem para criar valor ao cliente e trazer benefícios a todos os elos.

4.3. Gerenciamento Logístico e a Qualidade

“A missão do gerenciamento é planejar e coordenar todas as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis dos serviços e qualidade ao custo mais baixo possível” (CHRISTOPHER, 2002, p. 10).

“A competência logística é alcançada pela coordenação de um projeto de rede; informação; transporte; estoque; e armazenagem, manuseio de materiais e embalagem” (BOWERSOX, 2001, p. 37).

Assim, a gestão logística pode conferir ao portfólio organizacional, ou seja, aos produtos comercializados por uma empresa, um diferencial competitivo capaz de mantê-la

ativa, no entanto, se mal gerida, é capaz de dirimir todos os seus esforços em busca de um melhor desempenho competitivo.

Os cargos gerenciais trazem consigo a necessidade de preocupação não apenas com as atividades realizadas em uma área específica, pois atualmente, cliente internos e externos demandam soluções qualitativas em um curto espaço de tempo.

4.4. O Nível de Serviço Logístico e a Qualidade

O Nível de Serviço Logístico se refere à qualidade percebida pelo cliente, decorrente do atendimento de seus pedidos, sendo que, muitas frustrações ocorrem, quando se espera por um produto que demora a chegar ou se procura por algo que não é encontrado nas lojas.

“Citando um estudo de 1996, cerca de 8,2% dos itens (SKUs) à venda num supermercado, numa tarde típica, não estavam dispostos nas gôndolas devido a ruptura de estoque” (NOVAES, 2007, p. 201).

Ainda que se produza com excelência, com a utilização de materiais superiores, com a pretensão de fidelização da fatia de um mercado, sem o atendimento adequado ao nível de serviço, não se pode conseguir êxito comercial.

O produto capaz de apresentar o maior valor agregado em nível de serviço, fará a diferença na preferência do consumidor, sendo capaz de fidelizá-lo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer dos anos a definição da questão qualidade, deixou de ser de responsabilidade exclusiva de um departamento, o controle da qualidade, passando a ser apreciada por toda a organização. Deve-se se dizer ainda, que sua apreciação rompeu as barreiras organizacionais e passou a ser considerada inclusive por fornecedores.

A qualidade não deve ser apenas inspecionada ou avaliada estatisticamente, deve ser produzida. Só quem manipula o produto é que pode conferir a ele os requisitos necessários para ser considerado adequado ao uso.

Assim, o Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na normatização, aponta que todos são responsáveis pelo sucesso ou fracasso do produto, das atividades, do sistema ou do negócio, responsabilidades estas divididas também com os processos da cadeia de suprimentos logísticos, pois de nada adiantaria uma ótima execução produtiva sem os devidos cuidados com suprimentos, apoio a produção e distribuição.

A atividade logística tem adquirido cada vez mais importância no cenário organizacional, e a proposição de uma atuação mais eficiente e eficaz, advinda da qualidade e de seus meios de medição e avaliação de desempenho, podem trazer o dinamismo necessário para conferir a ela um diferencial competitivo.

Não se trata apenas do cumprimento do que está estabelecido em procedimento, do preenchimento de formulários, de ter a política da qualidade na ponta da língua no momento de uma auditoria externa para a concessão de um certificado, trata-se de assumir uma cultura

voltada para realização do melhor, seja pela a diretoria ou pelo operário comum, atuando na direção da empresa ou no veículo que entrega a mercadoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBACHE, Fernando S. Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT ISO/TR 10013:2002 Versão Corrigida:2003 - Diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9001:2008 Versão Corrigida: 2009 - Sistema de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

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

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 2007.

BARÇANTE, Luiz C. Qualidade Total: uma visão do impacto estratégico na Universidade e na Empresa. São Gonçalo: Campus, 2001.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. Logística Empresarial: O processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, Vicente F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 2001

CAMPOS, Vicente F. TQC: Controle da Qualidade Total: no estilo japonês. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CORRÊA, Henrique L. CORRÊA, Carlos A. Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, Antonio G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson P. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

SEVERINO, Antônio J. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2002.

<http://www.abntcatalogo.com.br/normagrid.aspx> - acesso 15/08/2010