



## Case study on the application of quality tools in service level Management

Pedro Vieira Souza Santos<sup>1</sup>, Thamires Camila Tavares de Oliveira<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) – PETROLINA – PE.

Email: [pedrovieirass@hotmail.com](mailto:pedrovieirass@hotmail.com), [thamirescamila@hotmail.com](mailto:thamirescamila@hotmail.com)

### ABSTRACT

**Received:** January 07<sup>th</sup>, 2019

**Accepted:** February 20<sup>th</sup>, 2019

**Published:** March 31<sup>th</sup>, 2019

Copyright ©2016 by authors and Institute of Technology Galileo of Amazon (ITEGAM).

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International

License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Proper management associated with the integration of an organization's areas should be performed with the use of managerial tools that enable more responsible decision making. Therefore, as stated in the literature, the level of service is considered, considered one of the alternatives for the differentiation and guarantee of the competitive advantage of the companies. Thus, this article aimed to analyze the contributions made by the integrated management of quality tools in the logistics sector of distribution of a beverage resale, exposed by the results of the main management indicators linked to the sector. Therefore, it was verified that from the application and integration of the quality tools, it is possible to obtain optimized results regarding the distribution logistics indicators, considering the exposure of the constraints given by stratified KPIs.

**Keywords:** Quality Management, Service Level, Logistics.

### Estudo de caso sobre a aplicação de ferramentas da qualidade na gestão do nível de serviço

#### RESUMO

O gerenciamento adequado associado com a integração das áreas de uma organização devem ser executados com o uso de ferramentas gerenciais que permitam a tomada de decisão mais responsável. Diante disso, conforme exposto pela literatura, enquadra-se o nível de serviço, considerada uma das alternativas para a diferenciação e garantia da vantagem competitiva das empresas. Assim, o presente artigo objetivou analisar as contribuições dadas pelo gerenciamento integrado das ferramentas da qualidade no setor de logística de distribuição de uma revenda de bebidas, expostas pelos resultados dos principais indicadores de gestão atrelados ao setor. Logo, constatou-se que a partir da aplicação e integração das ferramentas da qualidade, pode-se obter resultados otimizados quanto aos indicadores de logística de distribuição, tendo em vista a exposição dos limitantes dada pelos KPIs estratificados.

**Palavras-Chave:** Gestão da Qualidade, Nível de Serviço, Logística.

#### I. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a importância das atividades logísticas no mercado observada ultimamente, fomentada pelo fato de as organizações terem notado e atribuído maior valor aos serviços logísticos devido a representatividade deste setor para os clientes, estudar e otimizar este se faz imprescindível para aumento da competitividade empresarial. Segundo [1] o serviço logístico é compreendido como o grupo de atividades que são executadas para atender às necessidades de clientes

cada vez mais exigentes. Para o autor, por meio desta atividade, as empresas procuram se diferenciar dos concorrentes, e, para isto, buscam executar entregas sem erros.

Nesse sentido, tratando-se da geração de vantagem competitiva almejada pelas organizações atuais, o chamado nível do serviço logístico ofertado aos clientes pode atuar como agente facilitador neste processo. O termo nível de serviço foi conceituado por [2] como:

O nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho

oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é fator-chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade [2].

Entende-se então, que a oferta ao cliente de níveis ideias de serviço logístico é uma questão de cunho estratégico e que deve ser levada em consideração, pois é refletido diretamente na manutenção dos clientes ativos e induz a conquista de outros novos [3].

Logo, para [4], ao apresentar desempenho eficiente em relação a disponibilidade de estoque e também de velocidade e consistência da entrega executada, as organizações com a logística moderna passam a ser consideradas fornecedores preferenciais e parceiros ideais. Segundo [5] as empresas que atuam em busca do sucesso competitivo devem priorizar o gerenciamento de processos que fornecem valor real ao cliente, pois esta é vista como fator-chave para o sucesso diante do mercado.

Neste contexto, a satisfação do consumidor tem relação íntima com a qualidade dos serviços prestados pela empresa, sendo uma condição para a garantia da sustentabilidade da política de fortalecimento da vantagem competitiva. Para [6], a “[...] qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

Logo, conforme expressa [7], para atingir a eficiência da atividade logística integrada à gestão local “é necessário não somente melhorar a gestão do ambiente externo através do estreitamento com fornecedores e distribuidores, mas também uma mudança no comportamento gerencial interno, fazendo com que toda empresa compreenda o mecanismo logístico pretendido.

Assim, para [8] as ferramentas direcionadas para gestão da qualidade nas organizações, são métodos do tipo práticos, sendo mecanismos viáveis na aplicação para com tarefas específicas. Entre suas funcionalidades, elas são aplicadas para facilitar melhorias e mudanças positivas nas empresas em que são utilizadas.

Portanto, diante do exposto, o presente artigo objetiva analisar as contribuições dadas pelo gerenciamento integrado das ferramentas da qualidade no setor de logística de distribuição de uma revenda de bebidas, expostas pelos resultados dos principais indicadores de gestão atrelados ao setor.

## II. ABORDAGEM TEÓRICA

### II.1 GESTÃO EMPRESARIAL

O emprego da palavra Gestão tem se expandido, sendo utilizada como sinônimo da Administração. Com a revisão da literatura, há autores que afirmam distinções entre os termos, apontando a Administração como uma das funções técnicas nas operações das empresas. Já a palavra Gestão é dominada também por outros profissionais, como psicólogos e sociólogos, reunindo conhecimentos de áreas distintas [9-11].

De acordo com [12], a administração é o meio que as organizações são levadas para executar suas atividades e operações com excelência, com a transformação dos recursos disponíveis em uma empresa se alcança o êxito nos resultados. “A tarefa da Administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e traduzi-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de

todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa.”

Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Consequentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes. (...) gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos. (...) Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão [13].

No passado o administrador era tido como “alguém responsável pelo trabalho e por seus subordinados”, com estudos mais atuais, há uma mudança nesse conceito para alguém que “é responsável pela aplicação e desempenho do Conhecimento”. Sendo assim, o termo gestão utiliza o Conhecimento de toda uma organização para se obter bons resultados. A junção do Conhecimento, inovação e empreendedorismo dá-se o nome de Inteligência Empresarial [14-15].

### II.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Os autores [16] desenvolveram a metodologia Mapas Estratégicos, onde são ferramentas importantes para focar e mobilizar toda uma organização, rumo aos seus objetivos. Tais ferramentas visam uma melhor comunicação das estratégias das equipes, buscando o comprometimento de todos.

Gestão orientada para a estratégia parte da premissa de que na sociedade do conhecimento a vantagem competitiva deriva mais dos recursos intangíveis, como conhecimento, capacidade e relacionamentos criados pelos empregados, do que investimentos em ativos físicos e do acesso de capital.

Além de incorporar vários princípios definidos na gestão da qualidade total, este sistema estabelece uma abordagem focada na estratégia. A ação estratégica tem prevalência sobre a própria estratégia em si, e a sua implementação deve ser compartilhada por todos da organização. A gestão orientada para a estratégica deve ser como um processo contínuo e liderado pela Alta Administração. Este sistema, além de preservar as mensurações de desempenho financeiro, complementa com vetores de desempenho não-financeiros, emanados da visão e da estratégia da organização [17].

Para [18] afirma que uma organização trabalha de acordo com os seus objetivos, assim se definem quais os resultados esperados, qual é seu público, e qual o valor esperado pelo cliente. A gestão estratégica é reunir toda a teoria do negócio e transmitir como valor para todos os envolvidos nos processos da empresa. Esse tipo de gestão é de responsabilidade da alta administração, pois, é necessário unir os diversos interesses dos *stakeholders* e administrar as atividades de todos os departamentos.

De acordo com [19] o planejamento estratégico “é a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento de relações públicas com vistas à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações”. Com seu planejamento há a possibilidade de uma análise da do ambiente externo, interno, identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos. Com isso, fazer todo um estudo sobre o ambiente da empresa está mais presente nos modelos de gestão atual, do que nos modelos antigos onde era voltado para o planejamento financeiro.

## II.3 LOGÍSTICA

“O processo de gestão dos fluxos de produtos, de serviços e da informação associada, entre fornecedores e clientes, levando aos clientes, onde quer que estejam, os produtos e serviços de que necessitam, nas melhores condições”, conceitua-se o termo Logística [20].

A abrangência das atividades divergiu e presentemente pode considerar como atividades logísticas o transporte e a gestão do transporte, a armazenagem e a gestão da armazenagem e dos *stocks*, a embalagem e a gestão da embalagem, a gestão do manuseamento, a gestão das infraestruturas e a escolha das localizações, a gestão dos sistemas e tecnologias de informação logística e o planejamento logístico [21].

De acordo com [22] dentro da estratégia de cadeia de suprimentos há a logística, que tem por função fazer o transporte e posicionar geograficamente o estoque. “Ela é o processo que cria valor pela gestão e pelo posicionamento do estoque e combina o gerenciamento de pedidos, do estoque, do transporte, do depósito, do manuseio de materiais e da embalagem, integrados por meio de uma rede de instalações.”

## II.4 NÍVEL DE SERVIÇO

O produto é o foco do fluxo da cadeia de suprimentos, e, para funcionar o sistema logístico ideal é preciso ter o melhor entendimento sobre o mesmo. Além do material físico, há a parte intangível que envolve o produto, esta pode ser a reputação da empresa, suporte de pós-venda, comunicação correta e atual dentro de toda a cadeia, entre outros, e é a junção do tangível e o intangível que se faz a oferta de produtos [23-24].

Numa altura em que um número crescente de organizações pode produzir bens e serviços similares, em termos de qualidade, preço, funcionalidades e outros requisitos, o serviço ao cliente pode constituir um fator de diferenciação e uma arma decisiva para o seu sucesso. Os clientes, por vezes, mais do que o preço ou o produto em si mesmo, valorizam e fazem escolhas com base no modo e prontidão do atendimento, no apoio à instalação ou manuseamento de um equipamento, na forma como se resolvem as suas reclamações, no transporte especial utilizado, em síntese, em função do nível de serviço prestado [20].

Se uma empresa qualquer conseguir aplicar os recursos necessários, é possível oferecer um bom nível logístico ao cliente. É preciso ter uma logística estruturada antes mesmo do surgimento da necessidade do cliente por um produto. Uma boa estratégia frente aos concorrentes é fundamental para o negócio. “O nível do serviço logístico básico deve ser realista em termos das expectativas e solicitações dos clientes. (...) os administradores devem perceber que os clientes são distintos e que os serviços fornecidos devem ser criados para atender a diferentes solicitações e potenciais de compra” [22].

## II.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

De acordo com [25] “A satisfação do cliente é vista como a mais alta prioridade da organização, pois o seu sucesso depende totalmente da satisfação do cliente”. Os clientes são tidos como internos (funcionários), e os externos (consumidores), pois, para melhorar todo o desempenho e alcançar os objetivos de uma empresa é necessário o comprometimento dos níveis estratégicos, táticos e

operacionais, o que significa que satisfazer o seu cliente interno, tão quanto o seu externo.

O cliente está cada vez mais exigente e requer maior valor agregado e serviço. As empresas precisam dirigir-se para o cliente. Mas a voraz competição obriga prestar este serviço da forma mais eficiente possível ou outro o fará melhor. As empresas têm que redesenhar seus processos mantendo só aquelas atividades que criam valor para o cliente da forma mais eficiente possível e eliminando o restante. É um esforço difícil. Com ele, alcançamos somente o nível para competir [26].

Segundo [27] obter e reter clientes ainda é uma atividade desafiadora onde é necessário que a empresa trabalhe em algumas técnicas, uma das estratégias para conquistar clientes é “focar a satisfação do cliente em tempo real, oferecendo-lhe suporte, auxílio, orientações e informações.”

“Satisfação é a manifestação do cliente”, onde existe o entendimento de que uma característica de um produto ou serviço ofereceu um nível de contentamento relacionado ao consumo. O cliente faz uma avaliação visando se suas expectativas e necessidades foram atendidas frente ao produto e/ou serviço adquirido, caso o retorno tenha sido positivo há a satisfação, caso contrário, surge a insatisfação [28].

## III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em relação a metodologia aplicada neste estudo, o estudo apresenta-se quanto ao objeto de estudo como estudo de caso, o que permite, segundo [29], maior aprofundamento na investigação dos fenômenos pesquisados e/ou analisados dentro de um contexto real. Para [30], o estudo de caso direciona o estudo de forma que se facilite o entendimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Ainda segundo o autor:

[...] o estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, como os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados [30].

Do ponto de vista dos seus objetivos, essa pesquisa pode enquadrar-se como descritiva, pois tem por intuito descobrir as relações entre variáveis [31]. Ademais, a pesquisa é considerada do tipo aplicada, em relação a sua natureza, pois visa gerar conhecimentos para aplicação prática, segundo [32] Silva e Menezes (2005).

### III.1 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Para cumprimento da metodologia aplicada, inicialmente ocorreu a análise documental dos dados da empresa, com o acompanhamento e estratificação de indicadores. A análise dos dados proposta foi dividida em macro etapas a fim de facilitar a coleta destes, sendo:

- Coleta de dados: através de relatórios gerenciais fornecidos pela empresa;
- Análise do padrão operacional de nível de serviço local;
- Acompanhamento do histórico de indicadores da logística de distribuição;
- Estratificação dos resultados acumulados por semana.

## IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

## IV.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A presente pesquisa foi aplicada em uma revenda de bebidas localizada no município de Petrolina-PE. A organização, que atua há 20 anos, almeja constantemente satisfazer os clientes com a comercialização e distribuição de bebidas e também a partir de serviços de alta qualidade. Logo, a organização tem como visão "ser a melhor opção para o mercado na prestação de serviços de comercialização e distribuição de bebidas".

Nesse contexto, a empresa aplica diversas ferramentas de gestão para conseguir uma melhoria contínua dos seus processos internos. Tal fato explica-se devido ao entendimento da direção local que a partir de uma gestão eficaz, os processos ainda instáveis possam se consolidar e atingir os melhores resultados, tais como: redução do número de devolução de mercadorias por falta de qualidade, otimização do nível de serviço, qualidade na entrega, entre outros.

## IV.2 COLETA DE DADOS: ATRAVÉS DE RELATÓRIOS GERENCIAIS FORNECIDOS PELA EMPRESA

Nesta primeira fase do estudo, o intuito foi de conhecer melhor o nível de serviço oferecido pela organização a seus parceiros. Logo, a empresa disponibilizou os diversos relatórios gerenciais que tratavam especificamente do setor de logística de distribuição.

Nessa etapa, pôde-se analisar os principais indicadores (e suas memórias de cálculos) administrados pelo setor, assim como documentos associados ao processo de distribuição de seus produtos, como a descrição do negócio local, padrões operacionais e fluxogramas do processo. A partir dessa coleta e análise de informações, prosseguiu-se então para a etapa seguinte proposta.

## IV.3 GESTÃO DOS INDICADORES

Um dos principais indicadores acompanhados pela logística de distribuição é a jornada líquida (JL), que compreende o tempo de liberação, o tempo em rota e o tempo interno. A meta estabelecida para este deve totalizar no máximo 10h20min e/ou 60% das equipes. Tratando-se do tempo médio de liberação (TML), este deve ser de 00h30min, onde engloba-se a reunião matinal com toda equipe de trabalho (motoristas, ajudantes e supervisores) assim como o tempo de conferência dos veículos e as saídas dos mesmos na portaria.

O tempo em rota (TR), por sua vez, caracteriza-se pela soma do deslocamento do veículo até a área de entrega. Neste indicador, tem-se a somatória do tempo disponível para almoço e deve somar até 09h20min. Além disso, no retorno do veículo, tem-se o tempo interno (TI), que compreende a prestação de contas do tipo física (vasilhames, barris e etc) e financeira (ligada a pagamento dos pedidos); este deve ser feito em até 00h30min,

A meta de JL apresenta impactos diretos sobre o nível de serviço local, pois, objetiva equilibrar e limitar o trabalho em demasia da equipe de distribuição. Assim, as jornadas que excedem a meta de 10h20min geram o desgaste físico dos colaboradores e banco de horas extras, o que pode acarretar em problemas na qualidade do atendimento no dia seguinte. Por outro lado, o indicador evita que entregas sejam feitas ao anoitecer, período que algumas localidades apresentam riscos à equipe.

Assim, para gestão dos indicadores atrelados a JL, a gestão local utiliza como principal ferramenta de qualidade a **carta de controle** atualizada em tempo real. Estas são empregadas para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período de tempo pré-estabelecido.

A partir da visualização das dispersões indicadas nas cartas de controle, é possível adotar ações à nível de correção dos desvios, tais como entrevistas com as equipes para entender a dispersão, acompanhamento da rota via *software* específico, entre outras. De acordo com as observações feitas através dos relatórios gerenciais, é possível notar a eficácia da utilização das cartas de controle para ajuste do indicador à meta, conforme mostra Figura 1.

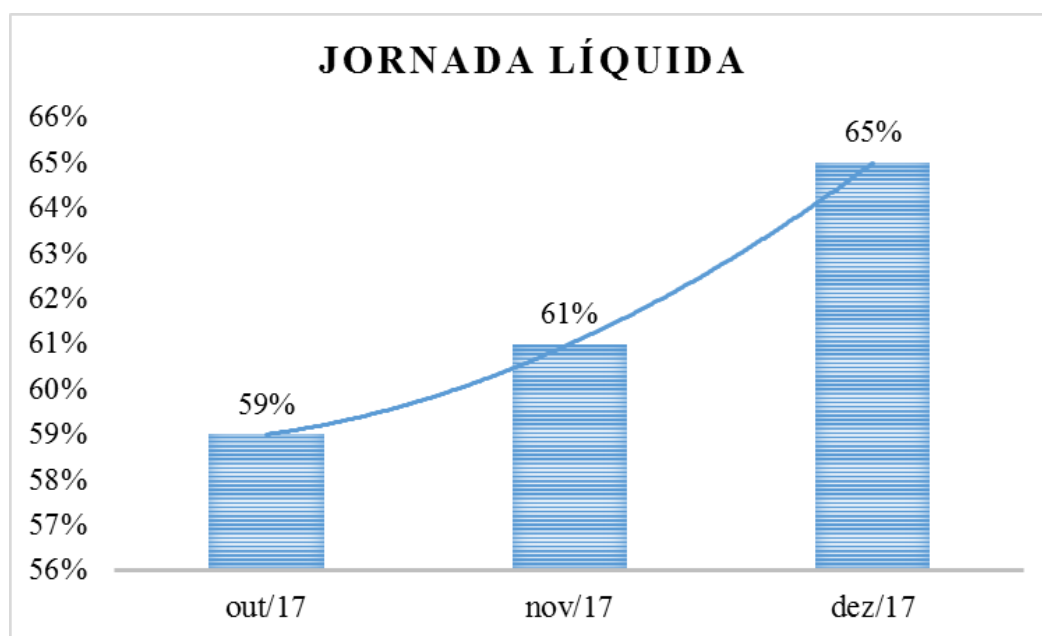


Figura 1: Evolução trimestral do indicador JL.

Fonte: Autores, (2018).

Outra meta acompanhada pelo setor, é referente à devolução de mercadorias. Este indicador é um dos principais requisitos para remuneração das equipes de vendas e logística. Vale salientar que um dos requisitos para um bom nível de serviço deve ser a disposição do produto na medida certa no ponto de venda, ou seja, garantir que o produto da marca em questão estará disponível no mercado para os clientes. Assim, do ponto de vista de produtividade, as devoluções refletem que os recursos estão sendo mal-empregados e que estão dando prejuízos à revenda. O indicador é acompanhado e medido a partir da meta de 2,5% para pontos de venda e 1,5% em Hectolitro (HL).

Para efeito de gestão do indicador, utiliza-se como ferramenta gerencial o **diagrama de Pareto**, que nada mais é que um recurso gráfico aplicado para visualizar e ordenar as causas de perdas que devem ser sanadas. Neste caso, a partir dos principais motivos de devolução estratificados é possível atacá-las de forma mais direta e eficiente. A organização trata deste indicador em diversas reuniões de rotina com o intuito de entender o comportamento das devoluções, analisando-as por vendedor, por área, bairro, produto, entre outros. Conforme Figura 2, pode-se acompanhar a gestão deste indicador, baseado na aplicação desta ferramenta de qualidade.

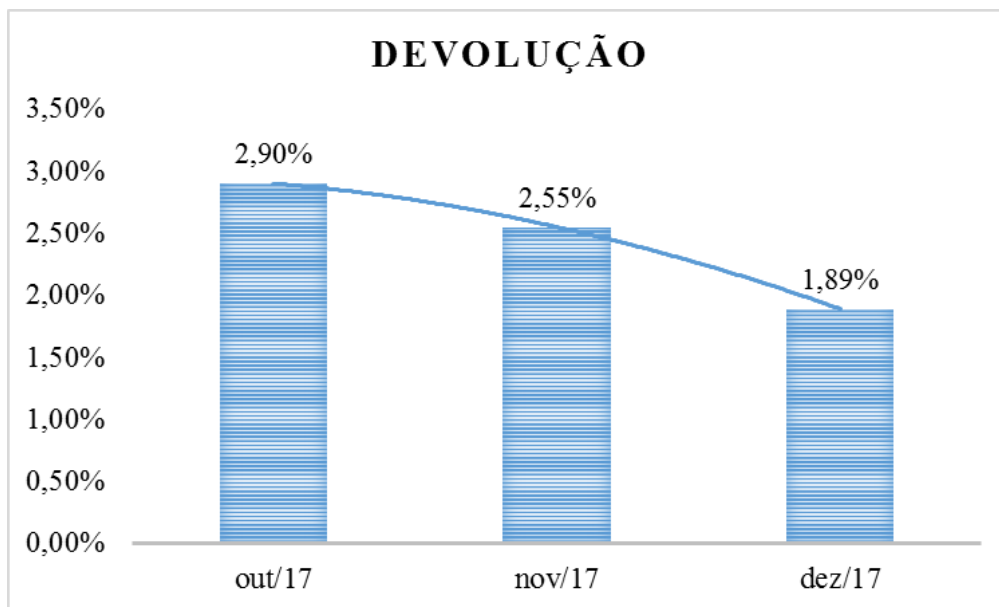


Figura 2: Indicador Devolução estratificado trimestralmente.  
Fonte: Autores, (2018).

Aliado ao indicador devolução, uma importante ação adotada pela gestão de logística é estratificar os motivos de devolução e seus respectivos impactos. Para isto, o diagrama

abaixo é uma das ferramentas adotadas para visualizar os dados acumulados no trimestre.

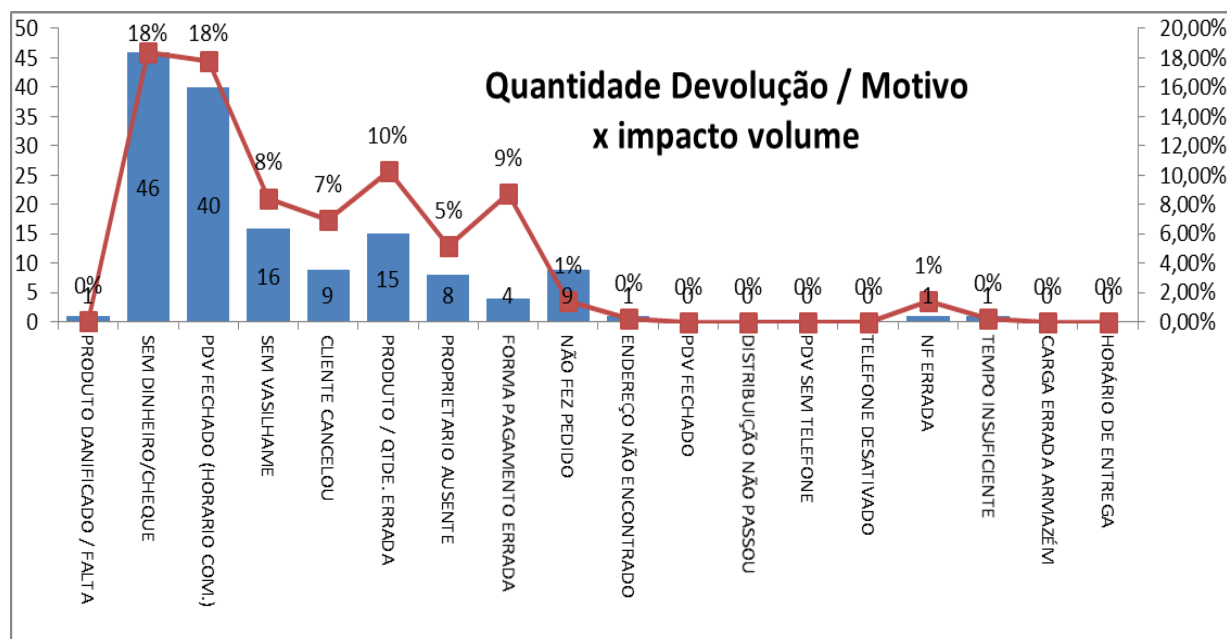


Figura 3: Relação devolução *versus* impacto (acumulado).  
Fonte: Autores, (2018).

Estratificar consiste, neste caso, em agrupar os dados em diferentes “estratos” (camadas), ou seja, dividir os dados coletados em duas ou mais distribuições de forma a se obter maiores informações. Assim, a estratificação permite analisar estes dados de forma individual e com isso, descobrir onde realmente a causa do gargalo está alocada. Traduz-se como uma ferramenta de qualidade que age de forma eficiente na causa, auxiliando então na solução do problema.

Um outro indicador importante na gestão do nível de serviço local, é o *Drop Size (DS)*, cuja meta é estabelecida como 13,82. Este indicador traduz-se como o pedido médio por cliente. O cálculo é feito através da divisão do total de caixas carregadas pelo número total de entregas. O DS tem impactos importantes na produtividade do setor, caso haja o aumento

deste, impacta diretamente no aumento do número de caixas carregadas (produção), além de favorecer a redução da jornada de trabalho e diminuir o tempo fixo de entrega.

Através do **Diagrama de Ishikawa** (Espinha de Peixe), pode-se acompanhar o indicador. O diagrama é importante e adequa-se a este indicador, pois objetiva identificar as possíveis causas do problema ( $DS < 13,82$ ) e seus efeitos, por meio da relação entre o efeito e todas as prováveis causas que podem contribuir para com esse efeito. O DS local apresenta-se dentro da meta, conforme gráfico 04, porém, de acordo com dados recentes, há uma certa variação que dificulta a estabilidade acumulada do indicador. Os motivos para tal envolvem desde a antecipação de rotas, mudanças nas equipes e ocupação dos veículos.

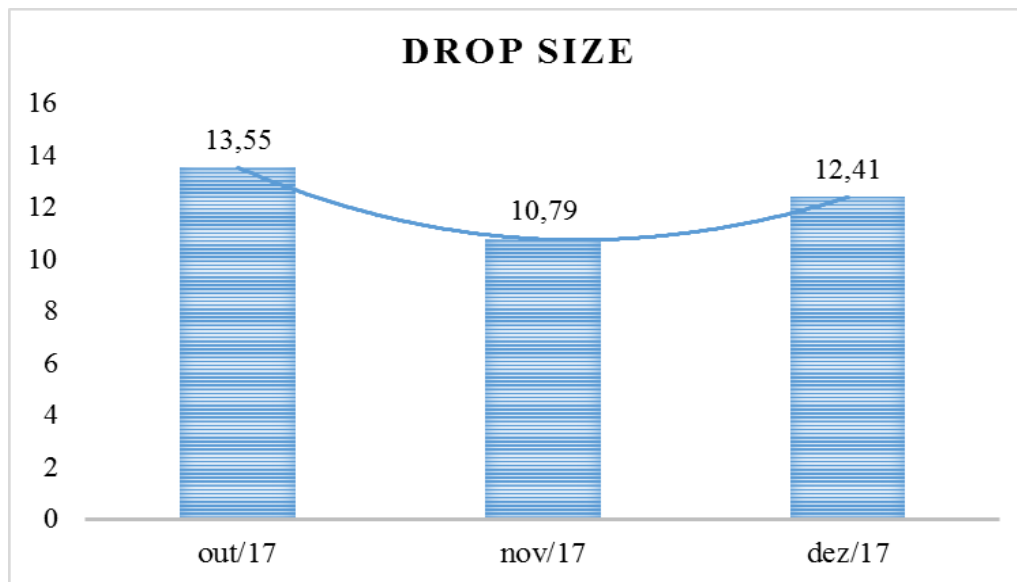


Figura 4: Indicador Drop Size estratificado trimestralmente.

Fonte: Autores, (2018).

A principal estratégia para manutenção deste indicador foi a adoção de acompanhamento constante da curva de vendas, que representa a quantidade de pedidos feitos por vendedor em suas respectivas áreas. Com isso, as informações são cruzadas a fim de obter-se a estimativa do DS para a semana, por dia da semana ou até mesmo por curto período de tempo.

## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A logística tem sido apontada como atividade estratégica que confere às organizações vantagem competitiva quando se tem um bom nível de serviço. Assim, este trabalho visou destacar a relevância de se ter uma gestão moderna e eficaz do setor para manutenção da satisfação dos clientes da empresa. Portanto, notou-se que por intermédio das ferramentas de gestão da qualidade obtém-se informações relacionadas à identificação das falhas do problema e/ou gargalos dos processos inerentes ao setor. Ademais, através dos planos de ação elaborados, tem-se maior facilidade em solucionar parcialmente ou totalmente os limitantes. Logo, a partir dos dados observados no estudo, pode-se concluir que a utilização de ferramentas da qualidade enquadra-se diretamente na gestão dos indicadores de qualquer setor. No caso específico da logística de distribuição, pode-se notar que diversas

ferramentas podem ser empregadas e associadas geram resultados satisfatórios para garantia das metas estipuladas.

## VI. REFERÊNCIAS

- [1] Figueiredo, K. O Papel das Pessoas na Prestação do Serviço Logístico. 2009. Disponível em <[http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1138&Itemid=74](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1138&Itemid=74)> Acesso em 3 de jan. 2018.
- [2] Ballou, R. H. Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física / Ronald H. Ballou; tradução Hugo T. Y. Yoshizaki – São Paulo: Atlas, 1993.
- [3] Trez, G.; Luce, F. B. Os serviços ao cliente e a performance da empresa. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 25. 2001, Campinas. Anais. Campinas: Anpad, 2001.
- [4] Bowersox, D. J.; Closs, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

- [5] Christopher, M. A Logística do Marketing. São Paulo: Futura, 2001.
- [6] Slack, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2000.
- [7] Silva, L. A. T. Logística no Comércio Exterior. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.
- [8] Fotopoulos, C. The use of quality management tools and techniques in ISO 9001:2000 certified companies: the Greek case. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 58 Iss: 6, pp.564 – 580. 2009.
- [9] Dias, E. P. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. Revista Eletrônica de Administração, Franca, SP, v. 1, n. 1, p. 2-9, 2002.
- [10] Fayol, H. Administração Industrial e Geral. Administration Industriellen et Générale. Tradução de Irene de Bjano e Mário de Sousa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1960.
- [11] Gabor, A. Os filósofos do capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios. The Capitalist Philosophers. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [12] Chiavenato, I. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- [13] Faculdade Bom Jesus. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba, 2002.
- [14] Drucker, P. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.
- [15] Cavalcanti, M.; Gomes, E. Inteligência Empresarial: Um novo modelo de Gestão para a Nova Economia.. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a05>> Acesso em: 29/01/2018.
- [16] Kapla, R. S.; Norton, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [17] Peixinho, F. C. Proposta de aplicação do modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard* para uma empresa pública. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- [18] Herrero, E. Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [19] Kunsch, K. M.M. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura, 2006, Núm. 34 , p.125-139. Disponível em: <<http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55448/64580>> Acesso em: 01/0/2018
- [20] Moura, B. Logística: conceitos e tendências. Lisboa: Centro Atlântico. 2006.
- [21] Ferreira, S. S. L. Gestão de armazéns: implementação de um sistema de picking da indústria alimentar. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Prevenção e Controle Alimentar). Escola Superior Agrária de Santarém, Santarém, 2012.
- [22] Bowersox, D. J. et al. Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz Faria. Revisão Técnica Alexandre Pignanelli. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- [23] Ballou, R. H. Business Logistics/ Supply Chain Management. Tradução de Raul Rubenich. Revisão Técnica Rogério Bañolas. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- [24] Juran, J. M. Juran on Leadership for Quality: an executive handbook. New York: Free Press, 1989.
- [25] Bertaglia, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [26] Kotter, J. P. Afinal, o que fazem os líderes? Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- [27] COBRA, M. Serviços: como construir valor para o cliente. São Paulo: Marcos Cobra, 2004.
- [28] ZEITHMAL, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D.D. Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente. 6ª ed. Ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2014.
- [29] Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. de. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- [30] Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [31] Gil, A. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [32] SILVA, E. L e MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis: UFSC, 2005.
- ARAÚJO, M. A. de. Administração de produção e operações: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.