



**GOVERNO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA**

RAYSSA RODRIGUES BATISTA DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ENTREGA E TERCEIRIZAÇÃO DOS
SERVIÇOS OFERTADOS POR UMA EMPRESA DE MEDICAMENTOS**

**JOÃO PESSOA – PB
2022**

RAYSSA RODRIGUES BATISTA DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ENTREGA E TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS
OFERTADOS POR UMA EMPRESA DE MEDICAMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Programa de Administração-Graduação, do
Instituto Federal da Paraíba

**JOÃO PESSOA – PB
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

S586a Silva, Rayssa Rodrigues Batista da.

Análise do processo de entrega e terceirização dos serviços
ofertados por uma empresa de medicamentos / Rayssa Rodrigues
Batista da Silva. – 2022.

41 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto
Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e
Negócios, 2022.

Orientação : Prof. Fábio Lucena de Andrade Gomes.

1. Logística. 2. Terceirização. 3. Pandemia. 4. Empresa de
medicamento. I. Título.

CDU 005.93(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PARECER 7/2022 - CCSBA/UAS/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 15 de fevereiro de 2022.

RAYSSA RODRIGUES BATISTA DA SILVA

Matrícula: 20172460034

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ENTREGA E TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERTADOS POR UMA
EMPRESA DE MEDICAMENTOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **10 de fevereiro de 2022** ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 15 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Fábio Lucena de Andrade Gomes (IFPB)

Orientador(a)

Márcio Carvalho da Silva (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/02/2022 17:25:29.
- **Marco Carvalho da Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/02/2022 15:30:27.
- **Fabio Lucena de Andrade Gomes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/02/2022 13:02:25.
- **Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/02/2022 12:33:45.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/02/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 263582

Código de Autenticação: 623c811575



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, que me apoiou em todo esse trajeto de luta, que sempre estiveram aqui, dizendo para eu continuar, que eu não podia desistir, em especial agradeço a minha avó, avô, tias, pai e meu esposo, agradeço demais tudo que fizeram, falaram e me direcionaram até aqui.

Agradeço também ao meu orientador Fábio Lucena, que mesmo com todas as dificuldades que surgiram, não me deixou desistir deste grande sonho de, enfim, me graduar.

Agradeço intimamente a Deus, por tudo e todos.

RESUMO

ANÁLISE DO PROCESSO DE ENTREGA E TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERTADOS POR UMA EMPRESA DE MEDICAMENTOS

Esta pesquisa possui como objetivo geral analisar o processo de terceirização de entregas por uma empresa de medicamentos e sua distribuição. Em termos simples, a logística pode ser definida como a atividade que busca viabilizar a entrega de mercadorias conforme o pedido no local correto e dentro do prazo especificado. De acordo com a classificação esta pesquisa é considerada um estudo de campo e também caracteriza-se como descritiva. Foi elaborado um questionário com perguntas com questões de múltipla escolha e questões abertas, à serem aplicados tanto aos clientes, como também aos trabalhadores envolvidos na atividade com a finalidade de analisar e interpretar as contribuições, o que eles sentem ao desempenhar a função, as dificuldades encontrada pelos clientes e o contato com o responsável pela entrega. Obtiveram-se como resultado, que o prazo de entrega definido pela empresa de medicamento foi avaliado positivamente, porém nem sempre este prazo estabelecido é cumprido. Foram percebidas falhas no processo de entrega, dentre elas o mau preparo por parte do entregador que muitas vezes não possui o treinamento adequado para exercer a função. Observamos que se faz necessário um melhoramento de forma imediata em diversos pontos. Foi possível concluir, após o término da pesquisa, que quando se trata da entrega de produtos, os entregadores terceirizados deixam a desejar. Este trabalho cumpre seu papel ao levantar questões pertinentes no dia a dia da empresa no momento em que o mundo vivencia uma pandemia, o vírus SARS-CoV-2 que causa a COVID-19, logo os processos mudam, diferente de um cenário “normal”, neste momento, foi identificado que treinamentos são questões cruciais para o bom andamento das operações de entrega.

Palavras-chave: Logística. Terceirização. Pandemia.

ABSTRACT

ANALYSIS OF SERVICE DELIVERY AND OUTSOURCING PROCESSES OFFERED BY A MEDICATION COMPANY

This research has as general objective to analyze the process of outsourcing deliveries by a drug company and its distribution. In simple terms, logistics can be defined as the activity that seeks to enable the delivery of goods as ordered at the correct location and within the specified time. According to the classification, this research is considered a field study and is also characterized as descriptive. A questionnaire was prepared with questions with multiple choice questions and open questions, to be applied both to customers, as well as to workers involved in the activity in order to analyze and interpret the contributions, what they feel when performing the function, the difficulties found by the customers and the contact with the person responsible for the delivery. As a result, the delivery deadline defined by the drug company was positively evaluated, but this deadline is not always met. Failures were noticed in the delivery process, among them the poor preparation on the part of the delivery person, who often does not have adequate training to perform the function. We observe that an improvement is needed immediately in several points. It was possible to conclude, after the end of the research, that when it comes to the delivery of products, the outsourced deliverers leave something to be desired. This work fulfills its role by raising pertinent questions in the company's day to day at a time when the world is experiencing a pandemic, the SARS-CoV-2 virus that causes COVID-19, so the processes change, different from a "normal" scenario. ”, at this point, it was identified that training is crucial for the smooth running of delivery operations.

Keywords: Logistics. Outsourcing. Pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo logístico

14

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - PRAZO DE ENTREGA	23
Gráfico 2 - CUMPRIMENTO DO PRAZO DE ENTREGA	24
Gráfico 3 - RASTREIOS DAS NOTAS FISCAIS	25
Gráfico 4 - RETORNO DOS RASTREIOS DAS NOTAS FISCAIS	26
Gráfico 5 - CUIDADO NA ENTREGA DO PRODUTO	27
Gráfico 6 - CONFERÊNCIA E ASSINATURA DA NF	28
Gráfico 7 - TREINAMENTO ADEQUADO PARA O ENTREGADOR	29
Gráfico 8 - TEMPO DE RETORNO SOBRE OS RASTREIOS	30
Gráfico 9 - CONFERÊNCIA DAS NOTAS FISCAIS PELO ENTREGADOR	31

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	10
2 - OBJETIVOS	12
2.1 - GERAL	12
2.2 - ESPECÍFICOS	12
3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
3.1 LOGÍSTICA	13
3.2 TRANSPORTE	15
3.2.1 - Transporte rodoviário	16
3.3 CUSTOS	17
3.3.1 Custo Logístico	17
3.3.2 Custo de Transporte	18
3.4 TERCEIRIZAÇÃO	19
4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	19
4.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	19
4.3 TÉCNICAS DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS	21
5 - ANÁLISE E RESULTADOS	22
5.1 PRAZO DE ENTREGA	23
5.2 CUMPRIMENTO DO PRAZO DE ENTREGA	24
5.3 RASTREIOS DAS NOTAS FISCAIS	25
5.4 TERCEIRIZAÇÃO DA ENTREGA	27
5.5 ANÁLISE E OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS	29
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERENCIAS	33
ANEXO	35

1 - INTRODUÇÃO

No contexto atual, o mercado exige não só preços baixos, mas também um serviço de qualidade, sendo ele rápido e flexível para se adequar a cada cliente. Sabendo disto, é primordial que o prestador de serviço entenda a necessidade do cliente e o atenda da melhor maneira possível.

Segundo Ballou (2006, p.27) logística se define como “processos de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadoria, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes”, logo, entende-se que a logística é de suma importância as empresas.

Em termos simples, a logística pode ser definida como a atividade que busca viabilizar a entrega de mercadorias conforme o pedido no local correto e dentro do prazo especificado.

Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) a principal função do transporte é colocar o produto certo na hora certa, no local certo, ao menor custo possível. Quando a organização se propõe a atender estes critérios está aumentando sua confiabilidade perante seus clientes melhorando seu potencial de venda e imagem.

O processo de terceirização, quando aliado ao sistema logístico de entregas, permite assim que as mesmas se tornem mais competitivas, trazendo mais agilidade aos processos logísticos especializados ao terceiro contratado e concentrando em si, só as atividades principais.

Neste cenário, pode-se observar que o serviço logístico terceirizado trouxe consigo muitos benefícios, mas também alguns problemas a serem tratados. Pensando na competência de vendas, problemas com atrasos ou retornos de rastreios da mercadoria podem custar toda a negociação fechada e futuras também, logo, o que atender melhor a exigência do cliente em todos os sentidos, irá ganhar o tal faturamento. Dessa maneira esta pesquisa possui como pergunta norteadora a seguinte questão: **Que fatores podem contribuir na melhoria do processo de terceirização das entregas em uma empresa de medicamentos?**

Diante da introdução feita, apresentamos a seguir a importância dessa pesquisa no âmbito gerencial e prático, uma vez que os clientes, são as pessoas a serem ouvidas, visto que, a partir de sua experiência com as entregas dos produtos é que se faz possível saber,

como otimizar o processo de entrega, gerando assim uma economia de tempo, agilidade e consequentemente uma maior venda.

Coloca-se ainda a contribuição acadêmica, pois o estudo sobre a otimização do setor de entrega, terceirizados ou não, agrega ainda mais conhecimento não só para a parte acadêmica, mas também para a parte administrativa da empresa em questão.

2 - OBJETIVOS

2.1 - GERAL

Analisar o processo de distribuição e entregas por uma empresa de medicamentos através do serviço terceirizado na região do Rio de Janeiro.

2.2 - ESPECÍFICOS

- Caracterizar o processo de terceirização de entregas;
- Analisar o setor de entregas de uma empresa de medicamento;
- Identificar os pontos a serem melhorados para realizar maior número de vendas

3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 LOGÍSTICA

Atualmente se ouve falar muito em logística, seja ela do tipo empresarial, da aplicada em eventos, transporte de cargas/ mercadorias, etc. A logística tornou-se ponto estratégico dentro das empresas, até porque todas aplicam conceitos de logística. Porém alguns destes conceitos têm um tom de importância maior entre as empresas.

Segundo Ballou (2006, p.27) logística se define como “processos de planejamento, implementação e controle do fluxo de eficiente e eficaz de mercadoria, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

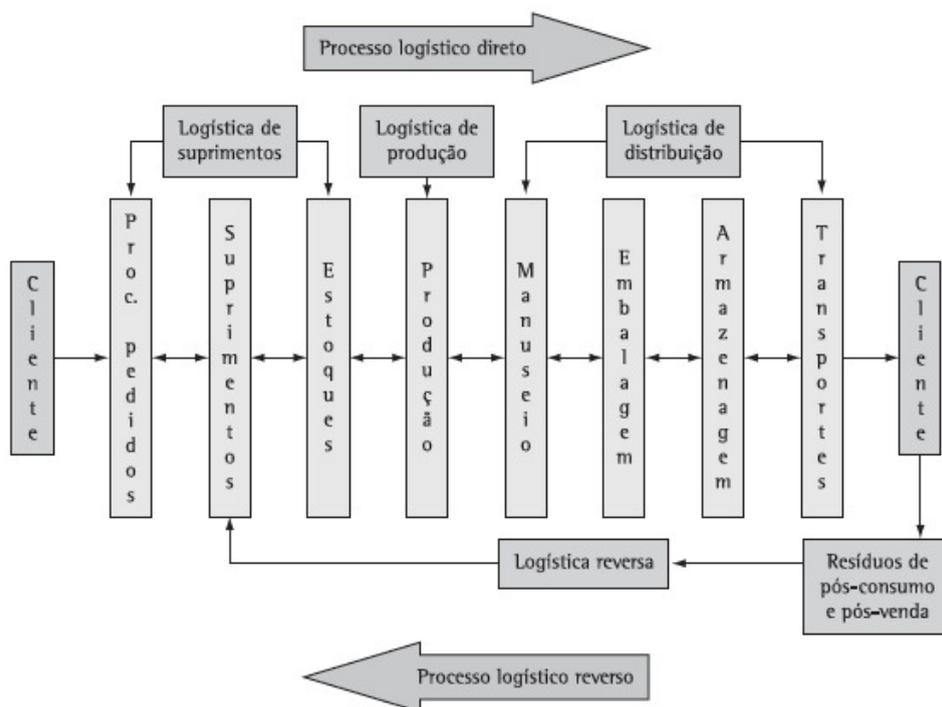
Dessa forma a logística para a vida das empresas é um ponto crucial nos dias de hoje, uma vez que é a partir dela que com a otimização de recursos, pode-se proporcionar a qualquer empresa uma maximização dos lucros ou mesmo vislumbrar novas possibilidades de mercado, como coloca o estudo de PAURA (2011):

Uma organização empresarial que tem compromisso com a qualidade, com a satisfação do cliente e com preço justo, tem como base de sua administração um bom planejamento logístico, uma vez que isso leva a um fluxo de materiais mais racional, ou seja, desde o momento da compra de matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente, tudo é planejado para se evitar desperdício de tempo e dinheiro (PAURA, 2011, p. 24)

Para que todos esses processos ocorram da forma mais eficaz e segura possível, seja dentro ou fora das empresas, é preciso planejar, executar e controlar de forma minuciosa toda essa movimentação de produtos e matéria prima, e isto ocorre através da implantação de um processo logístico.

O processo logístico para um empresa de acordo com o estudo de Santos (2015), correspondem à todas as atividades necessárias para a entrega de um produto ou serviço aos clientes, pois é constituído por diversas atividades que através de um bom gerenciamento pode ser caracterizada como uma vantagem competitiva para a empresa (figura 1).

Figura 1 - Processo logístico



Fonte: Guarnieri e Hatakeyama (2010)

Geralmente é possível classificar a logística em quatro tipos principais, e cada tipo envolve diversos processos operacionais, os tipos são: Logística de produção, Logística reversa, Logística de suprimentos, Logística de distribuição.

A logística de produção é caracterizada por gerenciar os estágios que unem os materiais distribuídos. Isso significa que o setor coordena o processo de montagem, fabricação e administração de espaços para aplicações. Já a logística reversa tem como objetivo principal reduzir a poluição do meio ambiente e os desperdícios de insumos, assim como a reutilização e reciclagem de produtos (SHIBAO, MOORE e SANTOS, 2010). Enquanto que a logística de suprimento fica responsável segundo Platt (2013) por englobar o conjunto de atividades relacionadas à extração da matéria-prima, passando pelos processos de elaboração do produto até chegar ao consumidor final.

Por fim, o quarto tipo de logística é o de distribuição, o qual será o tema desta pesquisa. A logística de distribuição opera em um movimento à jusante da cadeia de suprimentos e se refere ao desempenho de todas as funções exigidas para ligar produtores a clientes finais (SANTOS, FÉLIX e VIEIRA, 2012).

As atividades que compõem a logística de distribuição podem variar de acordo com as empresas, mas as atividades-chave (i.e., aquelas que estão no circuito “crítico” do canal de distribuição física imediato de uma empresa) são as seguintes (SANTOS, FÉLIX e VIEIRA, 2012; BALLOU, 2006): Serviços ao cliente padronizados; Transporte; Gerência de estoques e Fluxos de informação e processamento de pedidos.

Das quatro atividades que compõem a logística de distribuição, o transporte, de acordo com Gurgel (2000), é um elo essencial entre a expedição da empresa e o cliente, uma vez que ela envolve um conjunto de fatores (como prazo de entrega, grau de avarias, defeitos, reclamações), tão importantes quanto o preço do produto e que afetam decisivamente numa negociação, tornando-se fundamentais para empresas que desejam atuar em mercados globalizados, cada vez mais exigentes.

3.2 TRANSPORTE

Hoje em dia os clientes vêm se tornando cada vez mais exigentes com relação aos prazos de entrega de suas compras, isto tem gerado uma crescente competitividade e uma maior busca por serviços customizados.

Para as empresas de distribuição de produtos, isso tem se tornado um fator cada vez mais importante na obtenção de vantagem competitiva e conquista de fatias cada vez maiores do mercado (FERNANDES, GALAMBA e LIMA, 2011).

O transporte está inserido dentro do processo logístico, sendo um dos mais importantes temas da área quando se fala em planejamento, em face do impacto que as decisões tomadas nela acabam tendo sobre a lucratividade, representando dentro dos custos logísticos, cerca de 60%, tornando o produto menos competitivo no mercado (PEREIRA, OLIVEIRA e LEAL JÚNIOR, 2016)

O sistema de transporte consiste no transporte de cargas de um lugar para o outro, melhor definido por Silva, Nazario e Bertolluzi (2018) o Sistema de Transporte é aquele responsável por realizar a movimentação de pessoas, cargas e serviços, visto que ele possui duas funções principais: movimentação e armazenagem de produtos.

No Brasil grande parte do transporte de mercadorias concentra-se no modal rodoviário. A extensão e a infraestrutura da malha rodoviária sempre influenciaram os fluxos

e os direcionamentos adotados por transportadores entre os estados brasileiros (ELLER, SOUSA JR e CURI, 2011)

Sendo assim, o transporte representa o fator mais importante em termos de custos logísticos, em que um sistema eficaz pode intensificar a competitividade no mercado, aumentar as economias de escala na produção e reduzir os preços dos produtos em geral (BALLOU, 2006).

É de grande importância saber escolher qual o tipo modal de transporte se adequa ao tipo de produto, uma vez que existem cinco modais de transportes (aeroviário, dutoviário, ferroviário, hidroviário ou aquaviário e o rodoviário) que apresentam características diferentes, assim como vários critérios que devem ser levados em consideração para essa escolha.

3.2.1 - Transporte rodoviário

Hoje em dia no Brasil, o transporte rodoviário é a forma mais utilizada de transporte. Contando com mais de 60% da frota de transporte de cargas, este meio de transporte é utilizado em pequenas e médias distâncias, sendo prioridade para cargas de valores e perecíveis, contando principalmente com maior flexibilidade de horários, sendo assim, o mais atrativo também para transporte de passageiros (ARAÚJO et al., 2019).

Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) a principal função do transporte é colocar o produto certo na hora certa, no local certo, ao menor custo possível. Quando a organização se propõe a atender estes critérios está aumentando sua confiabilidade perante seus clientes melhorando seu potencial de venda e imagem.

As dificuldades enfrentadas com o transporte rodoviário atual, estão relacionadas à falta de segurança nas estradas, além existir muitos obstáculos ao longo das rodovias como buracos, falta de sinalização e acostamento. Há um descaso do governo em relação à infraestrutura das rodovias (EMIDIO NETO, 2013; LOPES et al., 2014).

A importância do transporte pode ser medida através de pelo menos três indicadores financeiros: custos, faturamento e lucro. O transporte representa, em média, 60% dos custos logísticos, 3,5% do faturamento, e em alguns casos, mais que o dobro do lucro. Além disso, o transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta

diretamente o tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança dos produtos (FLEURY, 1999).

Dessa forma pode-se considerar que o maior desafio enfrentado pelas empresas é equilibrar as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio ou alcançar a excelência em logística.

3.3 CUSTOS

Custo de acordo com Schier (2011) são gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços. Há vários tipos de custos, o termo carrega na íntegra o significado da palavra custos, de qualquer produto, esse custo varia e tem o valor que irá compensar tanto para empresa como para os consumidores, o custo de um produto carrega alguns elementos, como a mão de obra, despesas, qualidade do produto e entre outros (BRANDÃO et al., 2019).

Segundo Silva (2015) pode-se dizer que os custos diretos são os gastos facilmente apropriáveis às unidades produzidas, ou seja, são aqueles que podem ser identificados como pertencentes a este ou aquele produto, enquanto que os custos indiretos são os gastos que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou a outro segmento ou atividade operacional, e caso sejam atribuídos aos produtos, serviços ou departamentos, serão mediante critérios de rateio.

O custo logístico no entanto, são os custos de planejar, implementar e controlar todo o inventário de entrada (inbound), em processo e de saída (outbound), desde o ponto de origem até o ponto de consumo”

3.3.1 Custo Logístico

Quando falamos de custos logísticos, por vezes estamos remetendo a alocação e o gasto de recursos financeiros para que o desenvolvimento das atividades da rede logística ocorram de maneira a gerar valor para clientes de empresas públicas ou privadas e para os usuários do serviço ofertado.

Sendo assim, segundo Freires (2000), os custos logísticos são aqueles relativos às atividades de planejamento, implantação e controle de todos os materiais e serviços de entrada, aqueles em processamento e os produtos ou serviços de saída da empresa, desde a origem até o ponto de consumo.

Fialho et al. (2014) coloca que os custos logísticos podem ser classificados em estratégicos e operacionais. Os estratégicos são aqueles ligados a investimentos, locação ou propriedade de instalações e equipamentos, enquanto que os operacionais são ligados às atividades logísticas como gestão de estoques, movimentação, transações entre outros (VARGAS, COSER E SOUZA, 2016)

Sendo assim, pode-se dizer que uma gestão de custos logísticos se faz de fundamental importância no processo de gerenciamento das empresas, ainda mais no momento em que o mundo se encontra em uma pandemia, o vírus SARS-CoV-2 que causa a COVID-19, muda todos os custos se comparado ao cenários normal, esses processos de custo são extremamente necessária no processo de tomada de decisão, mesmo que ela seja bastante complexa, uma vez que, sofre influência de fatores não controláveis como exemplo essa pandemia. .

3.3.2 Custo de Transporte

No Brasil, o transporte rodoviário corresponde a 59% da carga transportada, enquanto o transporte ferroviário detém 24%. Isso se dá devido a alguns fatores que contribuem para esta situação: extensa malha viária, oferta de diferentes tipos de veículos, baixo valor de instalação quando comparado a outros modais existentes (MACHADO et al., 2009).

Custos logísticos do comércio de bens levam necessariamente em consideração os custos de estoque, que incluem os custos financeiros dos estoques em trânsito e no destino.

O cálculo dos custos de transporte varia de acordo com a frota própria ou terceirizada. Quando a frota é terceirizada basta analisar o montante pago por mês para a transportadora. Mas quando o transporte é próprio é necessário que se determine os custos das atividades executadas, que podem ser divididos em fixos e variáveis (Rodríguez et al., 2014).

3.4 TERCEIRIZAÇÃO

Sendo considerada uma ferramenta de suma importância dentro das instituições e empresas, a terceirização traz agilidade principalmente na atividade-meio.

O estudo sobre a terceirização é um assunto que tem um grande impacto dentro das empresas, cooperando nos processos técnicos e administrativos ou até mesmo de um setor específico. (GIMENES et al, 2016)

A terceirização, de acordo com Martins, (2001) “consiste em contratar um terceiro para a realização das atividades que não constituem o foco principal da empresa”. Dessa forma, a contratação pode envolver a produção de bens como serviços que ocorre a necessidade de contratação dos serviços de limpeza e vigilâncias, entrega e distribuição ou até de serviços temporários.

4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com a classificação esta pesquisa é considerada um estudo de campo e também caracteriza-se como descritiva. Consoante ao tipo de pesquisa, mas sob os aspectos dos procedimentos técnicos aplicados, essa pesquisa é classificada como levantamento (GIL, 1999).

Entende-se como pesquisa de levantamento quando o estudo envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (SILVA e MENEZES, 2005).

Portanto, de acordo com a abordagem do problema de pesquisa, esse estudo é de cunho quantitativo, onde se é considerado que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (SILVA e MENEZES, 2005), fazendo uso de recursos e técnicas estatísticas.

Do ponto de vista, Fonseca (2002) aponta que este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos, o levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população (também designado censo).

4.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

No estudo de Vergara (1997), o universo, ou população que compõem uma pesquisa, é denominado como o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade.

O universo desta pesquisa é composto por clientes e torre de controle de uma empresa de medicamentos. O critério de representatividade atribuído para a determinação da amostra foi o de clientes que possuíssem produtos a serem entregues, e também o de trabalhadores da torre de controle de entregas.

Esta empresa possui abrangência nacional que atua no mercado hospitalar nos setores público (federal, estadual e municipal) e privado (planos de saúde, clínicas e hospitais). Conta

com 6 unidades de negócios em todo o país e 10 Centros de Distribuição (CDs) estrategicamente instalados em 7 estados: Paraíba, Ceará, São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, além do Distrito Federal.

Sendo assim, pode-se dizer que a amostra selecionada pode ser classificada como não probabilística, sendo que a seleção foi feita por acessibilidade e tipicidade, na qual os elementos pesquisados são considerados representativos da população-alvo (Vergara, 1997).

O acesso aos participantes da amostra para a realização da pesquisa de campo foi baseada na rede de relacionamentos da pesquisadora, de onde se buscou indicações para complementar uma quantidade significativa tanto de clientes, como de trabalhadores.

4.3 TÉCNICAS DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS

Em um primeiro momento foi definido como base de dados para busca de material bibliográfico: Scielo (Scientific Electronic Library) e Google Acadêmico, para coleta de dados bibliográfico foi feito um apanhado acerca do assunto, onde definiu-se algumas palavras chaves para que a pesquisa nos bancos de dados online fossem mais práticas e diretas.

Logo após este primeiro momento, foi pensado e analisado como a participação das pessoas seriam inseridas na pesquisa, foi definido que a pesquisa seria realizada em clientes final, sendo eles compradores dos hospitais, sendo assim foi montado um questionário (Anexo 1) com perguntas, sendo elas tanto de múltipla escolha, bem como do tipo aberta, para serem aplicados tanto aos clientes, como também aos trabalhadores da torre de comando com a finalidade de analisar e interpretar as contribuições desses trabalhadores, o que eles sentem ao desempenhar a função e as dificuldades encontrada pelos clientes e o contato com o responsável pela entrega.

Através de contato realizado diretamente com cliente, foi apresentado o questionário a ser aplicado. Este mesmo continha uma mensagem, a qual esclareceu que se tratava de um trabalho de conclusão de curso, sendo explicado, ainda, os objetivos a serem atendidos. Desta forma, foram obtidos 9 questionários respondidos via *Google Formulários*.

5 - ANÁLISE E RESULTADOS

A empresa em questão, se trata de uma distribuidora de medicamentos com atuação em todo território nacional, tendo Centros de Distribuição em vários estados, a empresa é responsável pela venda dos medicamentos Referência e distribuição dos mesmos, a pesquisa foi realizada em alguns dos grandes clientes compradores dos hospitais atendidos no Rio de Janeiro, logo, obtiveram-se resultados limitados a esta região.

A distribuição na região do Rio de Janeiro é realizada por uma empresa contratada terceirizada, a relação entre elas é de parceria já que o atendimento é realizado ao cliente final da empresa de medicamentos. Levando em conta a pandemia, o vírus SARS-CoV-2 que causa a COVID-19, também tem sua influência nos resultados a seguir.

Os dados obtidos a partir do processamento do questionário, foram divididos e analisados conforme a disposição das questões, analisando-se primeiramente os aspectos pertinentes ao perfil dos clientes e dos funcionários, em seguida a percepção e importância dos seus papéis frente ao processo de entregas, bem como as dificuldades encontradas.

As informações foram tratadas e plotadas para análise por meio de gráficos no programa *Excel* de forma a compreender a relação entre os segmentos e as variáveis levantadas.

A proposta dessa pesquisa foi ouvir os *stakeholders* nos seus mais diversos aspectos sobre o processo de entrega de medicamentos, na cidade do Rio de Janeiro, conforme dados.

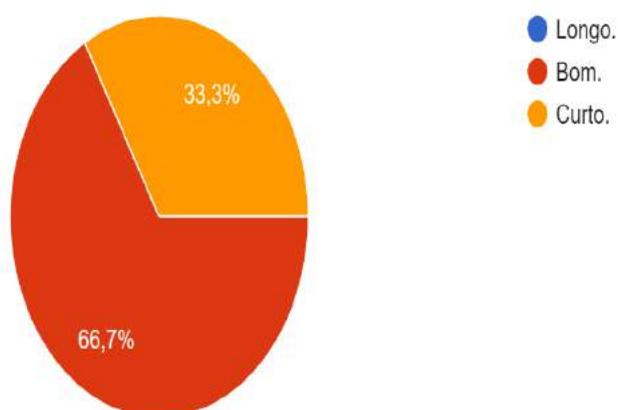
5.1 PRAZO DE ENTREGA

O prazo de entrega é definido como período de espera para que uma mercadoria chegue ao cliente.

Gráfico 1 - PRAZO DE ENTREGA

Sobre o prazo de entrega:

9 respostas



Fonte: autoria própria (2022)

O prazo de entrega definido pela empresa de medicamento varia entre 24hrs e 48hrs, para 66,7% dos entrevistados é bom, enquanto que 33,3% acham esse prazo curto(muito bom). Dessa forma, o que se deduz é que quando se disponibiliza um prazo com tempo curto para a entrega deve-se manter um alto nível de serviço. Dessa forma o vendedor e a transportadora possuem grande responsabilidade sobre os processos e prazos de entrega.

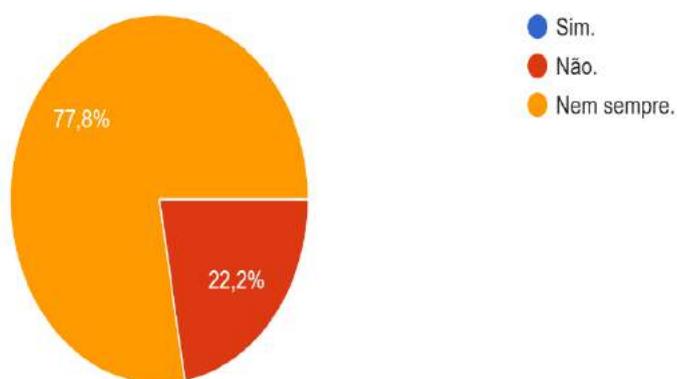
5.2 CUMPRIMENTO DO PRAZO DE ENTREGA

De acordo com o Código de Defesa do Consumidor (CDC), a empresa é obrigada a cumprir o prazo de entrega, instalação ou montagem de qualquer produto. Não cumprir o prazo de entrega vai refletir de forma negativa na satisfação do consumidor.

Gráfico 2 - CUMPRIMENTO DO PRAZO DE ENTREGA

Sobre o prazo de entrega, eles são cumpridos conforme informado?

9 respostas



Fonte: autoria própria (2022)

Observou-se que 77,8% dos respondentes disseram que a empresa nem sempre cumpre o prazo estabelecido para entrega. Segundo o Procon RJ (2011) se o produto encomendado não for entregue ou instalado no prazo combinado, o consumidor pode forçar o cumprimento da obrigação ou então exigir a devolução do produto e receber de volta os valores pagos, tudo conforme dispõe o artigo 35 do CDC.

5.3 RASTREIOS DAS NOTAS FISCAIS

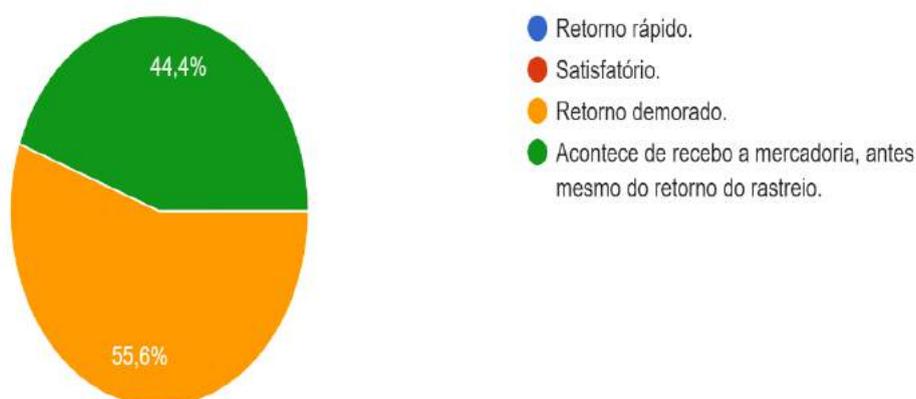
A opção rastrear Nota fiscal permite o rastreamento e localização de onde se encontra os produtos constantes da nota desejada no presente momento. A maioria dos sistemas de rastreio atuais informa etapas ou eventos passados que em nada ajudam o cliente a se programar para receber ou, simplesmente, diminuir sua ansiedade quanto à sua entrega (TAKANO, 2021).

Quando questionados sobre o processo de localização (rastreo) da mercadoria e sua nota fiscal, 56,6% dos respondentes alegam que o retorno para respostas do rastreamento é demorado, e 44,4% alegam que muitas vezes recebem a mercadoria antes mesmo do retorno do rastreio.

Gráfico 3 - RASTREIOS DAS NOTAS FISCAIS

Sobre o rastreio das Notas Fiscais: É informado em tempo hábil onde a mercadoria está?

9 respostas



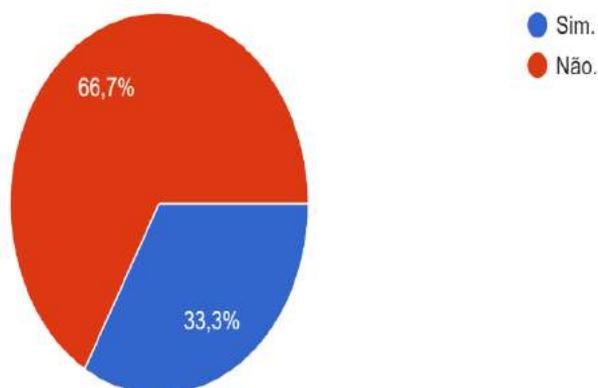
Fonte: autoria própria (2022)

Ainda com relação ao retorno dos processos de rastreios das notas fiscais, foi observado que em sua maioria eles não são resolvidos. A falta de comunicação prévia para com o cliente a respeito do que poderá acontecer com a mercadoria, gera insatisfação na prestação do serviço.

Gráfico 4 - RETORNO DOS RASTREIOS DAS NOTAS FISCAIS

Sobre o rastreio das Notas Fiscais: Os retornos são resolvidos?

9 respostas



Fonte: autoria própria (2022)

5.4 TERCEIRIZAÇÃO DA ENTREGA

O processo de entregas de mercadorias é um exemplo de processo que exige atenção e agilidade para garantir uma boa produtividade ao negócio.

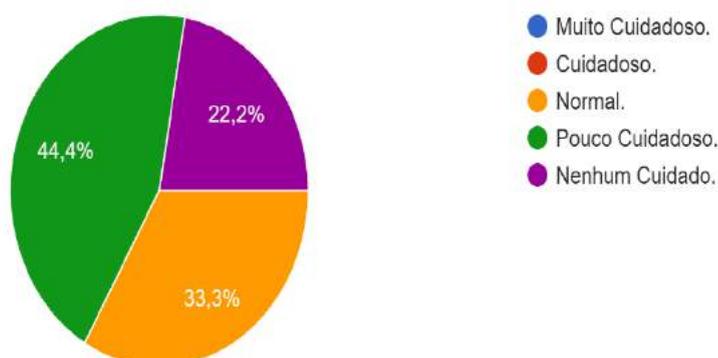
O trabalho corresponde a coleta de encomendas de todos os clientes, o transporte seguro e ágil dos pacotes e a entrega dentro do prazo e sem avarias. Mais que isso, empresas de logística precisam trabalhar com roteirização estratégica, distribuição inteligente e um sistema funcional e informativo para todas as etapas.

O cuidado no processo de entrega é algo super importante para o bom relacionamento com o cliente, uma vez que é a partir desse momento que o cliente é conquistado totalmente.

Gráfico 5 - CUIDADO NA ENTREGA DO PRODUTO

Sobre a entrega: O terceiro é cuidadoso com a mercadoria?

9 respostas



Fonte: autoria própria (2022)

No processo de entregas por terceiros, 44,4% dos clientes afirmam que são pouco cuidadosos, enquanto que 22,2% disseram que não há nenhum cuidado com os produtos a serem entregues. Essa alta taxa de respostas negativas onde o entregador é pouco ou nada cuidadoso se dá devido ao fato de que muitas vezes eles não conhecem o perfil do cliente, enquanto que 33,3% das respostas apontaram que o cuidado do entregador com o produto é normal.

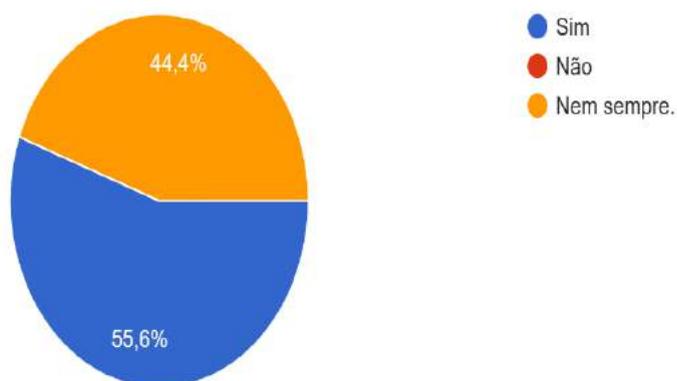
Dessa forma o Procon RJ (2011), fala que se o cliente notar que existe qualquer defeito (riscos, amassados, quebra, falta de funcionamento, etc.) deve devolver o produto, exigindo o valor pago de volta ou sua troca.

Ainda sobre o processo de entrega, foi perguntado aos entrevistados sobre a conferência e também a assinatura das notas fiscais. Esse documento fiscal é exigido em Lei, para demonstrar a efetiva concretização da operação fiscal e comercial.

Gráfico 6 - CONFERÊNCIA E ASSINATURA DA NF

Sobre a entrega: O terceiro solicita conferência e assinatura da NF corretamente?

9 respostas



Fonte: autoria própria (2022)

Com um índice de 55,6% de respostas afirmativas, os respondentes dizem que há sim preocupação do terceiro com relação à conferência e assinatura da nota fiscal.

Uma vez que a assinatura do documento fiscal, serve para comprovar que a mercadoria foi entregue para o cliente. O documento também garante ao fornecedor da mercadoria, o recebimento financeiro da venda realizada.

5.5 ANÁLISE E OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS

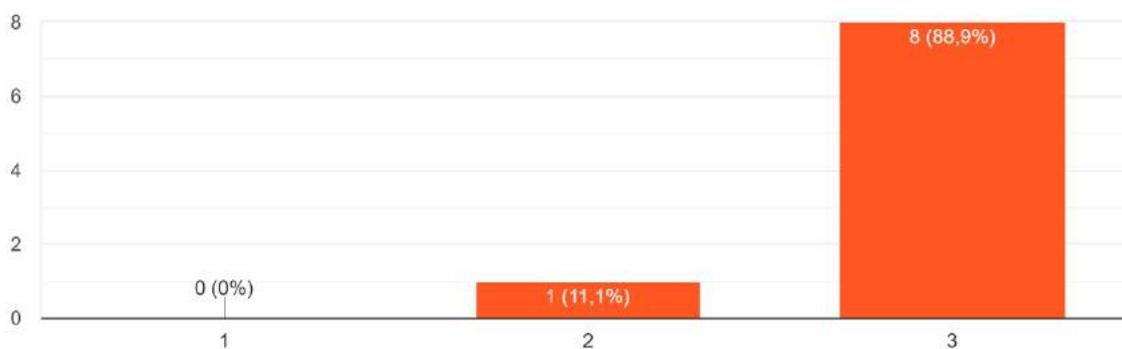
Para que se tenha uma otimização dos processos de entrega se faz necessário saber quais pontos podem ser melhorados. Nesse processo de aplicação do questionário foi perguntado sobre o treinamento dos funcionários terceirizados no processo da entrega, o tempo de retorno sobre os rastreios e também sobre a conferência da nota fiscal pelo entregador.

De acordo com o gráfico 7 que trata sobre o treinamento do entregador, pode-se dizer que 88,9% dos respondentes alegam que o entregador não possui o treinamento adequado para exercer a função.

Gráfico 7 - TREINAMENTO ADEQUADO PARA O ENTREGADOR

Visualiza o entregador com treinamento adequado?

9 respostas



Fonte: autoria própria (2022)

Questionário de Diagnóstico (QDO), levando em conta respectivamente a referência a seguir:

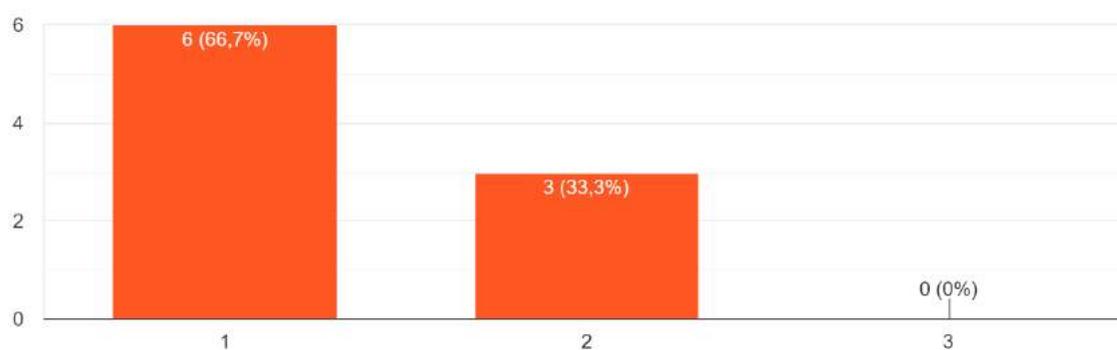
1 - Sim. 2 - Regular. e 3 - Não.

Em relação ao tempo de retorno sobre os rastreios, foi visível (gráfico 8), representado por 66,7% das respostas, que é necessário que ocorra um melhoramento de forma imediata, fazendo com que os clientes sintam-se ouvidos e respondidos de forma correta e esclarecedora quanto aos processos de entrega de seus produtos.

Gráfico 8 - TEMPO DE RETORNO SOBRE OS RASTREIOS

A empresa pode melhorar o tempo de retorno sobre os rastreios.

9 respostas



Fonte: autoria própria (2022)

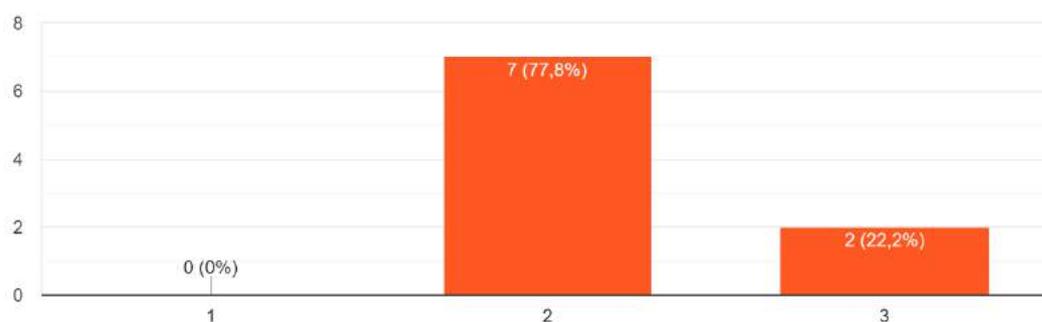
Questionário de Diagnóstico (QDO), levando em conta respectivamente a referência a seguir: 1 - Sim. 2 - Regular. e 3 - Não.

O último ponto discutido sobre as melhorias a serem implantadas foi sobre a conferência da nota fiscal pelo entregador. De acordo com o gráfico 9, este tipo de melhoria é considerado regular pelos respondentes, uma vez que esse processo já é feito com certa preocupação pelo entregador para que seja evitado o transtorno de troca de produtos.

Gráfico 9 - CONFERÊNCIA DAS NOTAS FISCAIS PELO ENTREGADOR

O entregador aguarda a conferencia para que não haja devoluções posteriores gerando mais transtornos.

9 respostas



Fonte: autoria própria (2022)

Questionário de Diagnóstico (QDO), levando em conta respectivamente a referência a seguir:

1 - Sim. 2 - Regular. e 3 - Não.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possuiu como objetivo principal geral analisar o processo de terceirização de entregas por uma empresa de medicamentos e sua distribuição.

Para isso, faz-se necessário o entendimento acerca dos processos das entregas e também dos entregadores, a partir da visão do cliente para se ter noção de quais atitudes devem ser tomadas, e o que se é necessário para se ter um aprimoramento nas entregas do produto.

Foram analisados a partir dos questionários que existe um déficit sobre a forma da realização das entregas e comunicação entre o entregador, vendedor e o cliente.

Foi possível concluir, após o término da pesquisa, que os entregadores deixam a desejar, possivelmente necessitam de treinamento adequado.

Sugere-se que a empresa melhore e modernize, a partir de treinamentos: das entregas dos produtos com a finalidade de satisfazer as necessidades dos consumidores; das operações de entrega, se tornando diferenciado diante do mercado competitivo.

Esta pesquisa possuiu como limitação a respeito da particularidade da amostra investigada, com relação aos resultados que demonstram somente a perspectiva dos clientes da cidade do Rio de Janeiro. Dessa forma não é possível afirmar se as percepções encontradas são válidas para outras filiais da empresa.

O presente trabalho não possui a intenção de esgotar a análise dos processos de entregas, mas sim ressaltar e demonstrar a importância, para a empresa e seus consumidores, de como uma boa apresentação, entrega rápida e organização de produtos pode levar a marca a crescer e gerar lucro. A análise foi realizada em meio a pandemia, o vírus SARS-CoV-2 que causa a COVID-19, também tem sua influência nos resultados do presente trabalho.

REFERENCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/ logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANDÃO, C O. A importância de utilizar a análise de custo como ferramenta de gestão. **REVISTA FAIPE**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. p. 12-17, maio 2019. Disponível em: <<https://www.revistafaipe.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/127>>. Acesso em: 28 de jan, 2022

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Decreto Presidencial nº 2.181**, de 20 de março de 1997, Brasília, DF, 1997.

ELLER, R. A. G.; SOUSA JUNIOR, W. C.; CURI, M. L. C. Custos do transporte de carga no Brasil: rodoviário versus ferroviário. **Revista de Literatura dos Transportes**, vol. 5, n. 1, 2011, pp. 50-64

EMIDIO NETO. Presidente do Sindicato da União Brasileira dos Caminhoneiros e Afins. **Entrevista**, 2013.

FERNANDES, B. C., Galamba, F. H., TOSTA, L. I. e LIMA, R. S. Impactos da utilização de centros de distribuição na logística de distribuição de produtos acabados. **Revista de Literatura dos Transportes**, vol. 5, n. 3, 2011, pp. 163-181.

FIALHO, R. C. N.; VEIGA JUNIOR, W. G.; SILVA, T. F. C.; CONCEIÇÃO, D. B. Impacto do uso de embalagens na comercialização de abacaxis da Ceasa Minas pela análise do custo logístico total. **Custos e @gronegocio online**, v. 10, n. 1, p. 80-100, jan./ mar. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002

FREIRES, F. G. M. **Proposta de um modelo de gestão dos custos da cadeia de suprimentos**. Dissertação. Escola de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIMENES, A M. **TERCEIRIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS ORGANIZAÇÕES**. 2016.

GUARNIERI, P; HATAKEYAMA, K. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. **Produção**, v. 20, n. 2, abr./jun. 2010, p. 186-199

LOPES, D E S et al. Transporte Rodoviário e Seus Impactos no Cenário Logístico Atual. **Anais**. XI Simposio de Excelencia Gestão e Tecnologia. Out, 2014.

MACHADO, C.C.; LOPES, E.S.; BIRRO, M.H. **Elementos básicos do Transporte Florestal Rodoviário** 2.ed. Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa, 2009.167p.

MARTINS, S P. **A TERCEIRIZAÇÃO E O DIREITO DO TRABALHO**. São Paulo: Atlas, 2001.

PAURA, GL. **Fundamentos da Logística**. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – PARANÁ. 2012

PEREIRA, AA; OLIVEIRA, MA; LEAL JÚNIOR, IC. Custo de transporte e alocação da demanda: análise da rede logística de uma produtora brasileira de fertilizantes nitrogenados. **Research Directory** • J. Transp. Lit. 10 (4) • Dez 2016

PLATT, AA. **Logística e cadeia de suprimentos** – 2. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013

PROCON-RJ. **Mercadoria e instalação fora do prazo**. 2011. Disponível em:<http://www.procon.rj.gov.br/index.php/publicacao/detalhar/159>. Acesso em: 25 de jan de 2022

RODRIGUEZ, C. M. T., FOLLMANN, N., AZEVEDO, J. M., NILSON, M., & CIPULLO, V. G. Custos Logísticos: Um Método para Apuração e Análise. **Revista Mundo Logística**, 42(1), 2014, 37-48.

SANTOS, AB. **O processo logístico como estratégia empresarial: um estudo de caso em uma indústria alimentícia de animais**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Maria Milza. Governador Mangabeira – BA, 2015

SANTOS, AVN; FELIX, LB; VIEIRA, JGV. Estudo da logística de distribuição física de um laticínio utilizando lógica fuzzy. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 576-583, maio/ago. 2012

SCHIER, C U C. **Gestão de Custos** – 2. Ed. rev., ampl. e atual – Curitiba: Ibpex, 2011.

SHIBAO, FY; MOORI, RG ; SANTOS, MR. A LOGÍSTICA REVERSA E A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **Anais**. XIII SemeAD. PPGA- FEA-USP - SP, 2010, pag 1-17.

SILVA, D L P et al. ANÁLISE DO CONCEITO DE CONTABILIDADE DE CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS. **Anais**. ENCITEC, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.

TAKANO, H. Os 9 Principais Problemas nas Entregas e Como Resolvê-los. **COMPROVEI**. 2022. Disponível em: <https://comprovei.com/logistica/principais-problemas-nas-entregas/>. Acesso em: 02.fev.2022

VARGAS, S B; COSER, T; SOUZA, M A. Mensuração dos Custos Logísticos: Estudo de Caso em uma Indústria Gráfica. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, jan/abr. 2016

VERGARA, SC. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997

ANEXO

Terceirização das entregas dos medicamentos no Rio de Janeiro.

O objetivo desta pesquisa é entender o que acontece com as entregas por terceiros e como poderíamos melhorar o serviço ofertado pela ELFA. Este questionário faz parte da pesquisa de TCC da aluna RAYSSA RODRIGUES BATISTA DA SILVA, para a conclusão do curso de Administração do INSTITUTO FEDERAL DA PARALÍBA.

***Obrigatório**

1. Gênero: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino.
- Masculino.
- Prefiro não informar.

2. Nível de escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio.
- Ensino Superior.
- Especialização.
- Outro: _____

3. Região: *

Marcar apenas uma oval.

- Rio de Janeiro.

02/02/2022 02:19

Terceirização das entregas dos medicamentos no Rio de Janeiro.

4. Qual a sua ocupação? *

Marcar apenas uma oval.

- Compras.
- Recebimento.
- Farmacêutico.

Informações específicas sobre as entregas

5. Sobre o prazo de entrega: *

Marcar apenas uma oval.

- Longo.
- Bom.
- Curto.

6. Sobre o prazo de entrega, eles são cumpridos conforme informado? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim.
- Não.
- Nem sempre.

7. Sobre o rastreamento das Notas Fiscais: É informado em tempo hábil onde a mercadoria está? *

Marcar apenas uma oval.

- Retorno rápido.
- Satisfatório.
- Retorno demorado.
- Acontece de receber a mercadoria, antes mesmo do retorno do rastreamento.

8. Sobre o rastreio das Notas Fiscais: Os retornos são resolutivos? *

Marcar apenas uma oval.

Sim.

Não.

9. Sobre a entrega: O terceiro é cuidadoso com a mercadoria? *

Marcar apenas uma oval.

Muito Cuidadoso.

Cuidadoso.

Normal.

Pouco Cuidadoso.

Nenhum Cuidado.

10. Sobre a entrega: O terceiro solicita conferência e assinatura da NF corretamente?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Nem sempre.

Análise e otimização dos processos

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO - "QDO"

Resposta:

1 - SIM.

2 - Regular.

3 - NÃO.

02/02/2022 02:19

Tercelização das entregas dos medicamentos no Rio de Janeiro.

11. Visualiza o entregador com treinamento adequado? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
SIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NÃO

12. A empresa pode melhorar o tempo de retorno sobre os rastreios. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
SIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NÃO

13. O entregador aguarda a conferencia para que não haja devoluções posteriores gerando mais transtornos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	
SIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NÃO

14. Obrigada por sua participação, se quiser, pode deixar sugestões e otimização em processos.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Documento Digitalizado Restrito

Entrega de TCC de Rayssa Rodrigues Batista da Silva

Assunto: Entrega de TCC de Rayssa Rodrigues Batista da Silva
Assinado por: Rayssa Silva
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Restrito
Hipótese Legal: Informação Pessoal (Art. 31 da Lei no 12.527/2011)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Rayssa Rodrigues Batista da Silva, ALUNO (20172460034) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 07/03/2022 10:09:06.

Este documento foi armazenado no SUAP em 07/03/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 454185

Código de Autenticação: 13f32cdd32

