
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE VAREJO DE MÓVEIS

*Sonia Maria de Carvalho Silva*⁵⁶

*Pablo Costa de Souza*⁵⁷

*Diego Borges dos Santos*⁵⁸

RESUMO: O objetivo geral deste artigo é viabilizar um entendimento sobre o processo logístico da empresa pesquisada, visando identificar as principais falhas e apresentar a gestão de processos logísticos como uma solução viável. Pretende-se ainda demonstrar como uma empresa, por meio da gestão de processos, pode melhorar sua atuação e obter maior volume de vendas, corrigindo, excluindo e implementando processos de acordo com suas necessidades. Dentre os métodos de coleta de dados mais utilizados optou-se pela entrevista examinatória, pois foram analisados o ambiente e os princípios da logística. Estudo caracterizado como descritivo, uma vez que foi verificado se as funções elaboradas pelo setor de logística são condizentes às necessidades da empresa. No presente estudo de caso pôde-se perceber que os colaboradores do setor de logística da empresa pesquisada estão insatisfeitos e que o referido setor não possui a quantidade de profissionais suficientes, portanto, não consegue entregar as mercadorias dentro dos prazos informados aos clientes. E, finalmente, apresenta análises e propõe novas ações, visando elevar o nível de satisfação dos clientes e dos colaboradores do setor de logística.

Palavras-Chave: Gestão de Processos. Processo Produtivo. Setor de Logística.

ABSTRACT: The general objective of this article is to make possible an understanding about the logistics process of the researched company, aiming to identify the main faults and present the logistics process management as a viable solution. It is also intended to demonstrate how a company, through process management, can improve its performance and obtain greater sales volume, correcting, excluding and implementing processes according to its needs. Among the most used methods of data collection, the interview was interviewed, since the environment and the principles of logistics were

⁵⁶ Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com pesquisa desenvolvida na área de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (2011). MBA Organizações e Estratégia pela UFF (2010). Especialista em Educação Superior no Brasil pela UFF (2007). Bacharel em Arquivologia pela UFF (2003), com pesquisa desenvolvida na área de Gestão de Documentos. Licenciada em Estudos Sociais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1984).

⁵⁷ Graduado em Administração na Faculdade Paraíso.

⁵⁸ Graduado em Administração na Faculdade Paraíso.

analyzed. This is a descriptive study, since it was verified that the functions elaborated by the logistics sector are in keeping with the needs of the company. In the present case study we could see that the employees of the logistics sector of the company surveyed are dissatisfied and that the sector does not have enough professionals, therefore, it can't deliver the goods within the deadlines informed to the customers. Finally, it presents analyzes and proposes new actions aimed at raising the level of satisfaction of customers and employees in the logistics sector.

Keywords: Processes management. Production Process. Logistics Sector.

1. INTRODUÇÃO

A meta dessa pesquisa é demonstrar como o processo de gestão logístico pode ser inserido em uma empresa do varejo de móveis, localizada no município de São Gonçalo (RJ), visando identificar as falhas no processo logístico e apontar as melhorias necessárias, segundo indicação dos autores pesquisados. Tem também por finalidade apresentar um conteúdo bibliográfico sobre Gestão de Processos.

Cabe ressaltar que a Gestão por Processos coloca os processos no núcleo da organização, que altera a formação da organização, nivelando os propósitos e assimilando o negócio como um todo. Pretende-se selecionar uma metodologia de Gestão de Processos que se adapte a realidade da empresa estudada. Pois, segundo os autores pesquisados, essa ferramenta da administração pode proporcionar vários benefícios e gerar melhoras indispensáveis para a empresa, mas também não há como negligenciar os riscos da sua implementação.

Assim sendo, pretende-se demonstrar que a Gestão de Processos pode ser a solução de um dos problemas identificados na empresa pesquisada, que se agrava cada vez mais, referente ao não cumprimento do prazo de entrega dos pedidos na data acordada, que impacta negativamente e diretamente sobre as vendas da empresa, que têm diminuído a cada ano.

Para tanto faz-se necessário entender o processo logístico da empresa pesquisada, visando identificar as principais falhas e apresentar a gestão de processos logísticos como solução. E assim, apresenta-se a Gestão de Processos como solução para os problemas identificados no processo logístico que tem prejudicado e se refletido no negócio de toda a empresa pesquisada.

O presente estudo de caso visa identificar também como funciona o setor de logística da empresa pesquisada, buscando levantar desde a entrada do pedido para saber como o mesmo é processado, até a entrega da mercadoria ao cliente. Dessa maneira, busca-se compreender todo o processo logístico da empresa; identificar as possíveis falhas existentes; os pontos que precisam ser aperfeiçoados e eliminados e, até mesmo, aqueles criados de acordo com as necessidades da empresa.

Considera-se de extrema importância conhecer e entender os mecanismos de funcionamento do varejo. Identificar o que afeta as vendas e o relacionamento com seus clientes e fornecedores, para só então analisar qual metodologia de estudo se encaixa, adequadamente, àquilo que realmente é necessário para sanar ou minimizar os efeitos prejudiciais que podem ser originados pela falta de uma gestão sobre o processo logístico mais eficiente.

Assim sendo, pretende-se demonstrar como uma empresa, através da Gestão de Processos pode melhorar o relacionamento com os clientes e fornecedores e, por sua vez, obter um maior volume de vendas, corrigindo, excluindo e implementando processos de acordo com o que a empresa necessita.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de processos

As principais atividades realizadas em uma empresa estão ligadas sempre a um determinado processo. Há sempre um processo para um produto ou um serviço ofertado por uma empresa. Para Oliveira os processos devem ser aplicados em estruturas organizacionais e devem relacionar-se entre si, aplicando centros de competência, que possuem conhecimento no assunto e um plantel multidisciplinar, assim ira proporcionar conhecimento de modo abrangente.

O processo é um conjunto de atividades repetitivas e logicamente inter-relacionadas, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e Informações que, quando executadas, transformam entradas em saídas agregam valor e produzem bons e aproveitáveis resultados para os clientes externos e internos da organização

(KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009; OLIVEIRA, 2009; DAVENPORT, 1994; HAMMER, 1997; CHAMPY, 1994).

Os autores ainda afirmam que o processo faz com que os setores interajam por um único fim. E assim, é preciso contar com o auxílio de vários setores, visando a criação de algumas fases que são criadas para definir as atividades rotineiras, enquanto outras são implementadas de maneira mais direta ou personalizada, direcionadas para um tipo de trabalho específico.

Para Oliveira (2009) o tempo é fator determinante no sucesso das transações empresarias, pois as empresas precisam revisar seus processos, bem como sua maneira de gerir negócios, administrar e visualizar clientes e também fornecedores.

As tarefas diárias de uma empresa precisam ser elaboradas e baseadas em processos, mas não somente em processos, as pessoas que fazem parte da empresa, logo fazem parte do processo, essas também precisam estar inseridas na elaboração das tarefas, pois elas assumem o comando com certa liberdade e podem deliberar métodos mais adequados para a atividade exercida e executada e se responsabilizarem, pois o trabalho não é alterado, mas realizado de modo sincrônico para toda a empresa, o que é o ideal.

2.2 O que é o processo produtivo?

O Processo Produtivo inclui todas as etapas do processo de fabricação de um determinado produto ou serviço e essas etapas devem possuir combinação de fatores, voltados para a produção que, a partir da interligação dos processos, gera um produto ou algum serviço final.

Segundo Hammer (1997) no mercado, cada vez mais competitivo, a empresa tem que aperfeiçoar os processos de fabricação de produtos e serviços. Alguns levantamentos realizados no mercado brasileiro ou mundial permitem identificar a existência de diversos aspectos sobre a classificação e os tipos de processos. Assim sendo, segundo o autor, a empresa tem que acrescentar os processos de produção que

mais vai agregar lucro e benefício pra ela e os mais comuns processos que as empresas implementam são:

- a) **Processos primários ou de negócio:** nas empresas o processo primário tem o enfoque de agregar um valor significativo diretamente aos seus clientes, de forma que constituem as tarefas fundamentais para que as empresas executem a missão determinada para o seu empreendimento. As atividades devem agregar valor para o cliente, pois nesse processo o cliente externo já tem a percepção e o conhecimento da marca. E assim, o cliente espera ter acesso a um produto ou serviço de alta qualidade e que atenda as suas expectativas e necessidades (GONÇALVES, 2000).
- b) **Processos de suporte ou apoio:** o processo de suporte de uma organização tem, necessariamente, a missão de proporcionar o reforço de apoio ao processo primário e assim contribuir para sua boa funcionalidade. E ainda tem a função de proporcionar apoios a outros processos de suporte e sobre tudo aos processos gerenciais. Segundo Gonçalves (2000) os processos de suporte são compostos de uma série de atividades voltadas para proporcionar todo o apoio ao processo primário. Necessariamente, a diferença entre o processo de suporte para o processo primário é que o valor agregado não vai diretamente para o seu cliente e sim é voltada exclusivamente para o seu processo de fabricação.
- c) **Processos gerenciais:** o processo de gerenciamento abrange todas as atividades voltadas para a área gerencial, inclusive monitoramento, medições, controles e gestão do negócio. Sobretudo tem ação direta na capacidade de execução das atividades de forma que a empresa atenda as metas e os objetivos propostos. Para Gonçalves (2000) Os processos gerenciais são exclusivamente voltados para os gerentes da organização. Nesses processos são realizadas pesquisas e ajuste quando o necessário. Nas atividades operacionais, departamentais como: financeiro, marketing, Rh, Tecnologia, Comercial. Para proporcionar um melhor desempenho e os objetivos e as metas das empresas sejam alcançados.

2.3 Gerenciamento dos processos

O gerenciamento dos processos funciona como um conjunto de pessoas, ferramentas, informações, energia e com procedimentos estabelecidos pelas empresas, voltadas para as atividades da organização com o objetivo fornecer bens e serviços e principalmente atender e satisfazer todas as necessidades de seus clientes.

Nos dias atuais na realidade no mundo dos negócios vêm demonstrando que a “Qualidade” passou a ser um dos pontos primordiais mais abrangentes para o seu sucesso. Hoje em dia certamente ela está agregada a um determinado estilo para gerenciar e conseqüentemente a promover mudanças, em função de novas ideologias de produção estão focalizadas para lutar contra os desperdícios e sobre tudo para a maior concentração, voltadas para os seus clientes (MARANHÃO, 2004).

As empresas sempre buscam aprimorar os seus conhecimentos de acordo com as necessidades do mercado. Buscando vários conhecimentos e sobre tudo de qualidade as empresas vêm aprimorando os seus processos produtivos. Atendendo as necessidades de seus clientes, a organização se diferenciará dos demais. Inclusive que é indispensável no processo produtivo das organizações são as ferramentas, elas são voltadas para processo Administrativo, Financeiro, RH (recursos humanos), *Marketing*, Compras e Vendas e são voltadas também para o processo operacional de (produção).

Segundo Maranhão (2004) as empresas que tiverem todas essas ferramentas atualizadas se diferenciará do demais concorrentes. E, além de tudo as organizações terão uma melhora significativa, basicamente, em todos os processos e no tempo de fabricação e um determinado bem será diminuído.

A figura 1 que segue, demonstra as etapas específicas do gerenciamento de processos:

Figura 1 – Gerenciamento de Processos

Fonte: Disponível em: <www.intelly.com.br/servicos_gerprocessos.php?menu=2> Acesso em: 10/03/2016.

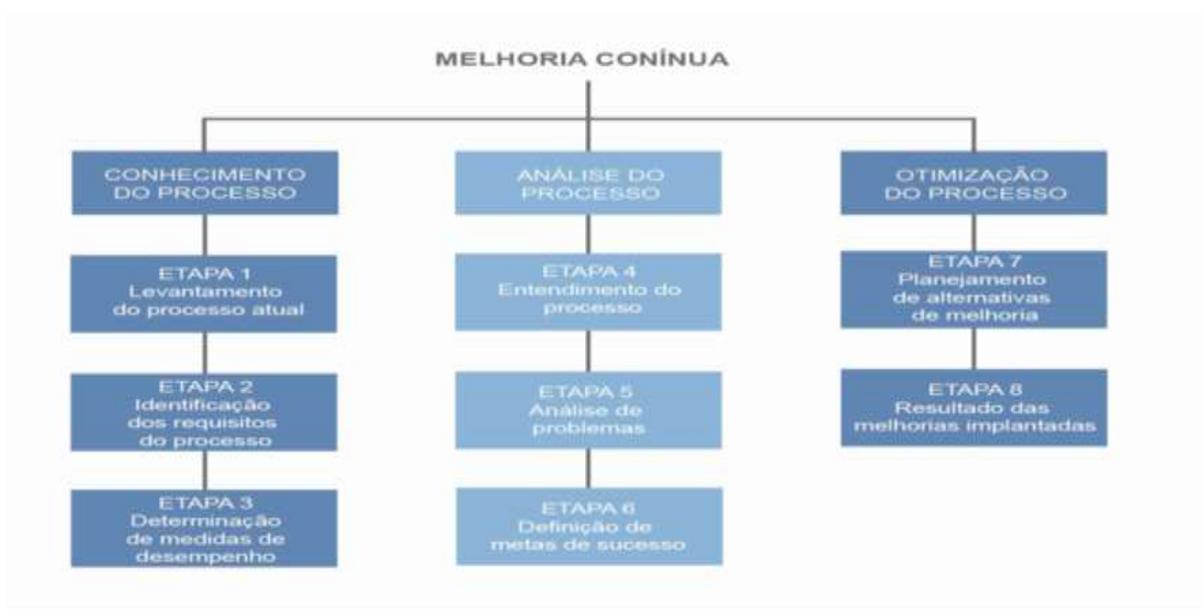
Contudo, o gerenciamento dos processos estabelece que os empresários sempre busquem uma melhoria contínua nos seus processos para melhorar a qualidade de todos os processos dentro da organização, quanto uma melhoria na sua qualidade crescente de bens e serviços. Isso tem que requer a participação geral todos os funcionários e departamentos da empresa.

O Gerenciamento de Processos pode proporcionar a redução de custos, e consecutivamente, acarretar no aumento da produção, das vendas e da diminuição dos refugos, podendo resultar em um melhor aproveitamento de pessoal e dos espaços, além da diminuição dos estoques e do crescimento expressivo do lucro.

E assim, fica bem clara a importância dos processos na solução de situações que envolvem os clientes externos e internos. O autor coloca ainda que apenas por meio de um processo isolado não é possível agregar valor.

Portanto, os processos devem ser definidos em consonância com o objetivo da empresa, visando atender as necessidades dos clientes e colaboradores. Cabe ressaltar que o processo no ambiente empresarial é muito complexo e sua gestão representa um grande desafio, trata-se do passo a passo que visa transformar um insumo em um produto. Logo, a organização precisa ter as etapas dos processos bem definidas para, assim, realizar bem seus processos evitando perder tempo; maximizar os desperdícios; atender ao público alvo e os clientes internos e externos. Segue, abaixo, a figura 4 que apresenta as etapas do processo de melhoria contínua.

Figura 2 – Melhoria Contínua



Fonte: Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun.2013.

Por meio dessa representação esquemática pode-se afirmar que, segundo Mattos (2011), para a realização de melhoria dos processos, dentro de uma organização, é preciso ter conhecimento de todo o processo, bem como, de suas atividades de execução. Por meio dessa busca, pode-se identificar os erros existentes no processo ou mesmo descobrir quais ações podem aperfeiçoar as atividades do processo. Somente assim, será possível desenvolver um estudo mais aprofundado dentro dos setores de produção da empresa, visando implementar uma gestão de processos que resultará, por sua vez, em um plano de melhoria com base na realidade existente e, seguindo as etapas

do plano de melhoria proposto. Sendo assim, a empresa terá que atuar em consonância com o gerenciamento dos processos para conseguir alcançar melhorias no desempenho das atividades desenvolvidas. Pois, somente assim, os riscos poderão ser minimizados, o tempo de fabricação dos produtos poderá ser reduzido e a lucratividade, consecutivamente, aumentará gradativamente.

2.4 A importância da gestão de processos

A gestão de processos pode ajudar uma empresa em qualquer momento de sua existência e independente de seu tamanho, pois todas são nada menos que um conjunto de processos. Há processos para quitar dívidas, receber a matéria-prima, admitir funcionários, elaborar um produto, prestar um serviço, enfim tudo o que fazemos na empresa é um processo. Nesse sentido um processo acaba sendo o modo de gerenciar as atividades do cotidiano da empresa, procurando acrescentar valor ao produto ou serviço final. O desafio da gestão de processos é fazer com que o cliente note a vantagem da empresa ter seus processos bem estruturados (OLIVEIRA, 2009).

Para que haja efetividade é necessário o acompanhamento e domínio do processo de conversão. É inevitável que a empresa possua conhecimento de seus processos e saibam quais deles somam valor e que estes processos principais estejam igualados a estratégia da empresa, afinal são eles os encarregados por atingir os objetivos considerados em seu nível estratégico. Imprimindo assim os conceitos de gestão de processos, conforme demonstrado na figura 5:

Figura 3 – Etapas da Gestão de Processo



Fonte: MASSAIA, 2012.

Seguem, abaixo, as definições de cada etapa apresentada na figura 5:

Mapeamento: essa etapa baseia-se na verificação do processo existente, ou seja, identifica-se como ele está estruturado, quem são seus integrantes e o trâmite das informações. Nessa etapa é primordial fazer entrevistas com os colaboradores responsáveis pelo processo, pois entende-se que eles são os personagens principais, pois possuem o know how;

Modelagem: É o desenho do fluxo dos processos, ou seja, é o caminho que as matérias primas (sejam elas informações ou materiais) percorrem até virar o produto ou serviço final da empresa;

Melhoria: após o cumprimento das etapas anteriores ficam visíveis todos os passos dos processos inclusive onde ele está travando, gerando desperdícios ou ocasionando uma má percepção pelos clientes. É nesta etapa em que se faz as alterações nos processos, somente depois de ver e compreender todo o histórico até a finalização;

Implantação: nesta fase cabe descrever cada uma das tarefas a serem executadas no processo. Momento em que se realiza um manual das rotinas de trabalho do dia a dia, permitindo, assim, que qualquer pessoa possa realizar o passo a passo e executar as tarefas do setor. E, ao não adotar a montagem de manuais que descrevem suas rotinas, as empresas se vêem diante de sérios problemas quando, por exemplo, um colaborador antigo e mais experiente que fazia a todas as tarefas deixa a empresa;

Monitoramento: todo processo precisa ser acompanhado de perto, após as mudanças que serão realizadas, objetivando impedir alterações equivocadas e até mesmo desnecessárias que, por vezes, tornam-se prejudiciais ao processo. As ações reparadoras são essenciais quando identifica-se a divergência ao longo do desenvolvimento do processo.

2.5 Gerenciamento do processo logístico

O Gerenciamento do Processo Logístico tem por finalidade entender como funciona todo o procedimento logístico de uma empresa e como gerenciar todas as

etapas a fim de reduzir os custos de fabricação sem perder a qualidade dos produtos e, sobretudo equilibrando sua eficiência e eficácia dos processos realizados para conseguir os melhores resultados possíveis dentro da organização. Nos dias atuais, sobretudo aqui no Brasil estamos passando por diversas mudanças socioeconômicas, que acarretou uma crise no país que muito tempo não presenciava. Para as organizações a crise prejudicou muito as vendas dos produtos e serviços (CITTADIN; ZILLI; SORATO, 2010).

E para minimizar os efeitos dessa crise muitos empresários mudaram sua estratégia empresarial, adotando uma metodologia de gestão que atenda todas as necessidades dos clientes proporcionando um produto de alta qualidade, preços adequados, atendimento diferenciado para solucionar os problemas e respeitar o prazo acordado para entrega dos produtos ou serviços. Baseada em pesquisa e no cenário atual com a crise instalada no país, muitas pessoas estão desempregadas e estão visando abrir um empreendimento, pois não conseguem empregos e isso acaba acarretando um crescimento do MEI (Micro empreendedor Individual) no país e, conseqüentemente, aumenta a competitividade entre as empresas.

Um dos principais pontos primordiais para que as empresas possam manter-se em plena competitividade e forte no mercado de empreendimento é a logística. A logística a cada dia vem sendo um elemento a ser bem explorado e administrado. Pois com os aumentos das competitividades entre as empresas, a logística vem sendo um diferencial entre as organizações.

A Tecnologia da Informação vem para melhorar as funcionalidades tecnológicas dentro das organizações, a fim de otimizar o tempo gasto tanto na fabricação de produtos ou serviços, como também melhorar a comunicação e o atendimento aos clientes.

3. METODOLOGIA

Dentre os métodos de coleta e análise de dados mais utilizados optamos pela entrevista por se tratar de um método largamente utilizado.

A presente pesquisa foi desencadeada seguindo-se uma ordem de atividades, devidamente estruturadas, visando o alcance dos objetivos propostos.

Em um primeiro momento a entrevista realizada é de natureza examinatória, segundo Alves (2010), pois foram analisados o ambiente e os princípios logísticos utilizados na empresa, buscando o apoio necessário para o desenvolvimento do trabalho.

Em um segundo momento julga-se este estudo como descritivo, uma vez que é projetado é verificado na prática a se as funções elaboradas pela logística estão condizentes às necessidades da empresa (ALVES, 2010).

A coleta de dados se deu com os colaboradores do setor de logística para dar um enfoque mais dirigido à entrevista, pois os mesmos lidam diariamente e diretamente com os processos do setor e por isso foram considerados fontes de informações mais fidedignas.

No presente estudo foram consideradas as principais observações realizadas por um analista de logística, um assistente de logística, três estoquistas, um motorista e um auxiliar de entregas. No total, a população alvo da presente pesquisa soma sete pessoas.

De posse dos dados coletados, por meio as entrevista realizada, foram feitas comparações com a teoria pesquisada. Além das perguntas realizadas, verificou-se a estrutura e os procedimentos logísticos adotados na empresa, foram identificadas qualidades e deficiências e a concordância ou não com o que é defendido pelos autores referenciados na revisão bibliográfica. Foram feitas observações no setor de logística em todos os turnos de trabalho e colhidas informações relevantes.

Através da pesquisa documental e da observação participante tornou-se possível o conhecimento das atividades desenvolvidas pela logística da empresa e com o suporte da teoria acerca dos procedimentos logísticos típicos de uma empresa de distribuição. Cabe ressaltar que os vários documentos e relatórios da empresa contribuíram para o entendimento das rotinas que o setor de logística desenvolve.

Com base nesses documentos e, ao observar as atividades realizadas, foi possível perceber como se dá a operação logística da empresa. E, com a técnica de entrevista, identificou-se os pontos fracos e fortes do setor. Assim sendo, tornou-se possível a

identificação das qualidades e deficiências do setor de logística da empresa pesquisada. Logo, por meio da comparação do nível de serviço com o que foi levantado de informações, obteve-se o suporte necessário para se estabelecer os pontos fracos do referido setor, levando-se em consideração apenas as informações coletadas na empresa.

4. RESULTADOS

4.1 A empresa

A loja de móveis pesquisada é uma das maiores revendedoras de móveis, localizada no município de São Gonçalo/RJ.

O fundador, com ajuda de seus filhos e genros, fundou sua loja em 2005, na cidade de São Gonçalo, região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro.

Sua loja possui grande variedade de móveis, que vão desde um simples criado mudo até enormes camas e guarda roupas.

Atualmente trabalham na empresa possui vinte e quatro colaboradores, que são divididos entre os setores de departamento de pessoal, atendimento ao cliente, vendas, comercial, financeiro, logística e manutenção.

O público alvo da empresa são moradores da cidade de São Gonçalo e adjacências, de classe social C, D e E, que procuram móveis funcionais, por um preço justo e sem muito interesse pelo design. O fato da empresa não focar no design dos móveis e sim na funcionalidade e preço, possibilita entrar no mercado com um preço, às vezes, mais baixos que os concorrentes o que acaba atraindo cada vez mais clientes.

O faturamento vem crescendo a cada ano e o proprietário tem interesse em expandir seu negócio para outras regiões em um futuro próximo, além de passar a revender, também, eletrodomésticos.

Como o problema apresentado no presente estudo de caso refere-se à rotina realizada no setor de logística, cabe aqui apresentar suas especificidades. Assim sendo, o setor de logística é composto por três funcionários. Esses funcionários recebem os pedidos da área de vendas, fazem a análise do pedido, depois seguem para separação

dos produtos no estoque e por fim, após serem faturados, pela área financeira, expedem os pedidos que seguem, com o transportador, rumo ao cliente.

4.2 Descrição dos resultados

No presente estudo de caso pôde-se perceber, em termos gerais, que os colaboradores do setor de logística da empresa pesquisada estão insatisfeitos com as questões ligadas ao referido setor.

Identificou-se também que o setor de logística não possui a quantidade de colaboradores suficientes. A empresa não consegue entregar as mercadorias dentro dos prazos informados aos clientes. Assim sendo, pretende-se apresentar análises e propor novas ações de modo que possa elevar a satisfação dos colaboradores do setor de logística e dos clientes.

Por meio dos resultados encontrados, na entrevista realizada, foi possível identificar algumas responsabilidades e características do setor de logística, segundo a ótica dos seus colaboradores, bem como as principais dificuldades e limitações encontradas, que seguem listadas abaixo:

- A responsabilidade do setor de logística é entregar pedidos no tempo acordado com o cliente;
- As atividades do setor de logística influenciam sobre os resultados finais da empresa;
- As pessoas são a maior qualidade do setor;
- Os processos são antiquados;
- As falhas existentes dependem dos colaboradores do setor para corrigi-las;
- O que funciona bem no setor de logística é a elaboração de roteiro para as entregas (esse recurso ajuda a diminuir o tempo de entrega);

-
- A principal reclamação dos clientes é o atraso nos prazos de entregas;
 - A principal reclamação da empresa com relação aos fornecedores são os atrasos constantes nas entregas;
 - As sugestões para melhorar os serviços realizados pelo setor de logística foram: aumentar o efetivo de funcionários; expandir o espaço físico do setor para deixar de contar com a armazenagem dos fornecedores;
 - Ter o próprio estoque para deixar de contar com o estoque dos fornecedores;
 - O percentual de cargas entregues com atraso é de 50%;
 - Os atrasos nas entregas das mercadorias são ocasionados pelos fornecedores;
 - Uma das estratégias utilizadas pela empresa para eliminar as falhas que ocasionam atrasos na entrega é a utilização de alguns espaços (não apropriados) da empresa para armazenar das mercadorias;
 - As falhas que ocasionam o atraso das entregas é a falta de um estoque maior para atender a demanda.

Os resultados apresentados mostram os pontos que precisam ser trabalhados para corrigir as falhas identificadas e elevar a capacidade de atuação do setor de logística e, consecutivamente, da empresa pesquisada.

Identificou-se alguns problemas sérios com relação ao setor de logística da empresa que se refere ao atraso na entrega de mercadorias, por parte dos fornecedores que acaba ocasionando, conseqüentemente, o atraso na entrega de mercadorias aos clientes. Outro problema grave refere-se à falta de estoque para atender as demandas e a falta de espaço para armazenagem.

E, por meio de todos os estudos realizados sobre gestão de processos pode afirmar que os principais problemas identificados inviabilizariam o sucesso de qualquer negócio.

4.3 Análise dos dados coletados

A entrevista com os funcionários do setor de logística possibilitou conhecer e entender melhor o processo logístico da empresa. E, de acordo com as respostas obtidas obteve-se o seguinte resultado: 90% respondeu que um dos focos primordiais da logística deveria ser o respeito ao prazo de entrega, acordado com o cliente. Isso acarretaria em uma melhora significativa no relacionamento com os clientes e agregaria um valor significativo para a organização, pois ela passaria a ser vista como uma empresa que cumpre o que foi acordado e que mantém uma relação de respeito com seus clientes.

Com base nos motivos já expostos nas inúmeras análises realizadas, o prazo de entrega das mercadorias na empresa pesquisada não está sendo respeitado, fato que gera desconfiança no processo. Outro ponto relevante é que de acordo com os funcionários do setor, o processo logístico é muito dependente de intervenção humana, devido a falta de um sistema mais adequado a sua realidade.

Durante o estudo percebeu-se que a empresa trabalha com profissionais com experiência significativa no ramo, fato que possibilita minimizar os eventuais problemas do processo. Foi também comentado sobre o quadro de funcionários do setor que é pequeno. Ou seja, seria interessante inserir mais funcionários no setor, segundo os próprios colaboradores. Notou-se também que a empresa utiliza algumas ferramentas disponíveis na internet, como recurso tecnológico para ajudar a elaborar o roteiro de entregas, o que facilita toda a logística, e esse recurso foi citado como uma das maiores qualidades do setor, pois minimiza os atrasos das entregas.

Atualmente a empresa estima que 50% de seus pedidos estejam sendo entregues fora do prazo. Por unanimidade dos colaboradores, o principal responsável por essa falha é a falta de um estoque maior.

Identificou-se ainda que a empresa pesquisada possui um galpão que utiliza para estocar os produtos, esse galpão atualmente não possui um espaço suficiente que sustente um número maior de produtos, devido ao aumento das vendas, segundo relatos dos colaboradores entrevistados. E assim, a empresa acaba utilizando o estoque direto de seus fornecedores como recurso. Os fornecedores, por muitas vezes, não têm o

produto disponível para pronta entrega, fato que tem acarretado em novos atrasos. E, sua vulnerabilidade aumenta por não haver como fazer um controle no estoque do fornecedor e um inventário para diminuir a falta de precisão, capaz de expor a quantidade real de produtos disponíveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo, como já foi mencionado, realizou-se uma entrevista com os funcionários do setor de logística.

O resultado da pesquisa de campo deu origem aos comentários aqui apresentados, redigidos com base nas indicações dos autores pesquisados e de acordo com os dados coletados, por meio da entrevista informal e estruturada. E, por meio dos resultados obtidos, pretende-se apresentar algumas sugestões e reflexões.

Na entrevista realizada foram feitas perguntas referentes ao funcionamento do setor de logística da empresa pesquisada com o objetivo de obter as informações mais relevantes, capazes de identificar o trâmite dos pedidos, as dificuldades e limitações existentes, visando traçar o perfil do setor para avaliar sua realidade com base no cotidiano. Portanto, dentre as perguntas realizadas o principal objetivo foi identificar os problemas e falhas existentes, a fim de propor um plano de melhorias, capaz de criar maior controle sobre o setor de logística.

Cabe colocar que, quando questionados, sobre a existência de planejamento e controle de estoque na empresa, os entrevistados relataram que não existe nenhum modelo atual, e nenhum tipo de administração e planejamento inovador em relação ao setor de logística.

Foi identificado ainda que o setor de logística está sem espaço para armazenar os móveis recebidos, não havendo uma padronização das formas de armazenamento e os entrevistados afirmaram ainda que os móveis são colocados em lugares inadequados. Desta forma, constata-se que, não existe um planejamento, nenhuma padronização e nem um controle do estoque.

No presente estudo de caso pôde-se perceber, em termos gerais, que os colaboradores do setor de logística da empresa pesquisada estão insatisfeitos com as questões ligadas ao referido setor. Identificou-se também que o setor de logística não possui a quantidade de colaboradores suficientes e não consegue entregar as mercadorias dentro dos prazos informados aos clientes. Assim sendo, pretende-se por meio dos resultados obtidos e das análises realizadas, propor novas ações de modo que possa elevar a satisfação dos colaboradores do setor de logística e dos clientes da empresa pesquisada.

Com base no referencial teórico aqui apresentado e por meio da análise dos dados coletados na pesquisa de campo, conclui-se que o sucesso do negócio está intimamente ligado a atuação do setor de logística da empresa.

Visando a correção de ações que prejudicam e inviabilizam o alcance de bons resultados, a redução de custos, a oferta de produtos e serviços eficientes, dentre outros benefícios, as organizações devem realizar esforços, na busca do aperfeiçoamento dos processos. Logo, com o desenvolvimento do planejamento logístico, a empresa consegue coordenar as atividades focadas na aquisição, armazenamento e distribuição de produtos, e assim, as organizações poderão obter um perfil diferenciado que propiciam a competição no mercado..

Oliveira; Perez Junior; Silva (2002) afirmam que um sistema de logística deve compreender alguns objetivos estratégicos, dentre eles destacam-se: a garantia de um desempenho eficiente a longo do tempo; a busca pela redução de custos a longo prazo, além do acompanhamento dos níveis de estoques; a garantia da manutenção do suprimento contínuo de materiais estratégicos; a contribuição para os registros, controles e transmissão de dados rápidos e mais confiáveis; a melhoria da qualidade dos bens e serviços, além da colocação do produto por menor preço.

Segundo esses autores, as atividades logísticas de transporte, armazenagem, estoques, dentre outras, devem ser administradas de modo geral. De acordo com Gasnier (2006) “é preciso sincronizar e harmonizar com sabedoria todos os elementos que compõem a logística”, visto que a coordenação desses processos assegura o alcance dos objetivos propostos pelas organizações.

No desenvolvimento deste estudo observou-se que, neste caso específico, caberia contratar mais pessoas para desenvolver o trabalho do setor de logística, por conta do aumento de vendas apontado. Devendo ainda a empresa promover remanejamento dos colaboradores mais experientes para ocupar posições estratégicas. Caberá também a definição de cargos e funções e capacitar os novos colaboradores.

Os autores consideram ainda que seja necessário investir em novas tecnologias, visto que a empresa pesquisada dispõe de equipamentos para traçar as rotas das entregas, sendo este uso apontado como um fator positivo. Portanto, deve-se adotar novas tecnologias capazes de promover a medição do estoque e o acompanhamento de frota.

Por tudo isso, considera-se, que a conscientização dos proprietários e colaboradores seja fundamental para que se possa realizar as adaptações necessárias ao desenvolvimento logístico da empresa, visando alcançar o principal objetivo que consiste na redução dos custos e no sucesso do negócio da empresa pesquisada.

Assim sendo, apresenta-se abaixo, um quadro contendo uma proposta de gerenciamento logístico, baseado nas atividades que fazem parte da cadeia de valor da organização em estudo e dos autores pesquisados:

Quadro II – Proposta de Gerenciamento do processo logístico

PROCESSOS	PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO LOGÍSTICO
<p>Procedimentos de Vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir metas e objetivos visando o aumento das vendas; - Efetuar estudo sobre o perfil dos clientes da região; - Observar os períodos de alta e de baixa das vendas para definir ações estratégicas; - Fazer estudos sobre os preços de mercado, consumo médio do cliente e custos de distribuição; - Apresentar aos clientes prazos de entregas com base na realidade do setor de logística (trabalho integrado).

<p>Registros de Pedidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar melhor os profissionais de vendas e estabelecer um contato direto com a equipe do setor de logística; - Capacitar os profissionais do setor de logística para que eles sejam responsáveis por registrar, controlar e efetuar o atendimento dos prazos dos pedidos; - Implantar um sistema de registro que controle os pedidos, visando o registro de dados referentes as vendas e entregas; - Disponibilizar, virtualmente, informações e dados que permitam os clientes realizarem o acompanhamento do seu pedido.
<p>Armazenagem e Controle de Estoques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar processos capazes de nortear a efetivação das atividades, referentes as atividades de: recebimento, conferência, armazenamento e controle dos produtos; - Definir um profissional para responder pelo recebimento e conferência das mercadorias compradas; - Realizar a conferência do pedido de compra, da nota fiscal e do acompanhamento das mercadorias; - Colocar, diariamente, a disposição do departamento de compras um relatório que registre as entradas e saídas de mercadorias; - Implantar um sistema de controle de estoques de mercadorias.
<p>Distribuição</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um planejamento logístico de distribuição, relacionado às vendas; - Definir e programar as rotas de distribuição, definidas de acordo com base no número de pedidos área; - Implantação de um sistema virtual capaz de realizar um trabalho de acompanhamento da frota; - Adoção de um sistema de rastreamento de veículos, via satélite.

Fonte: CITTADIN; ZILLI; SORATO, 2010 (adaptado pelos autores).

O atual cenário econômico exige o desenvolvimento de vantagens competitivas, mesmo assim, não basta apenas a adoção de mudanças tecnológicas, pois torna-se preciso considerar:

- As necessidades e exigências dos clientes internos e externos;
- As tendências do mercado;
- As especulações da concorrência;
- Os aspectos internos da empresa, visando localizar seus pontos fortes e fracos;

- As atividades que fazem parte de toda a sua cadeia de valor.

Neste contexto, os inúmeros autores pesquisados apontam que as organizações precisam utilizar de ferramentas administrativas, visando garantir sua continuidade no mercado e alcançar os objetivos definidos previamente. Sendo o gerenciamento do processo logístico um instrumento de auxílio à tomada de decisão, pois sua implantação permite disponibilizar aos gestores parâmetros de avaliação de desempenho dos processos administrativos e operacionais.

Observou-se, no desenvolvimento do presente estudo de caso, que a logística está inserida em todo o ciclo das atividades da empresa pesquisada, no que se refere às atividades de prestação de serviço e de fornecimento de produtos aos clientes.

Portanto, com base nos resultados obtidos podemos afirmar que a falta de gestão dos processos da empresa pode comprometer o atendimento das suas necessidades. Assim sendo, entende-se que a logística pode ser utilizada como uma importante ferramenta estratégica para a obtenção das seguintes vantagens competitivas: integração das atividades desenvolvidas por diferentes setores e dos procedimentos administrativos; adoção de novas tecnologias da informação; monitoramento de desempenho das atividades; redução de custos; eliminação de processos que não agregam valor; aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços ofertados; diminuição do preço de venda e aumento dos resultados.

Durante o desenvolvimento deste estudo de caso foram analisados os procedimentos que compõem as atividades do setor de logística da empresa pesquisada, abrangendo desde a venda dos móveis até a distribuição do mesmo ao consumidor final.

E assim, após a realização da pesquisa de campo, foram descritos os principais processos da empresa pesquisada e apresentou-se uma proposta de gestão do processo logístico, englobando as atividades de vendas; o processamento de pedidos; o armazenamento e controle de estoques e distribuição das mercadorias.

Com tudo, neste caso específico, caberá a contratação de pessoas para ocupar alguns cargos considerados estratégicos, devendo haver a definição clara dos cargos e funções do setor de logística, além do remanejamento de funcionários

experientes e capacitação dos novos contratados, visando o desempenho de uma nova rotina que envolva as principais atividades desenvolvidas.

Porém, para garantir que o planejamento do processo logístico atinja os resultados desejados, será fundamental o envolvimento tanto dos proprietários, administradores e colaboradores nesta proposta de mudança. Entendemos que para tanto, será necessário fazer um trabalho de conscientização junto aos mesmos, objetivando o alinhar metas, execução e esforços.

Nesse sentido, acredita-se que o objetivo principal desta pesquisa foi alcançado, visto que a apresentação de uma proposta de planejamento do processo logístico para uma empresa pesquisada foi cumprida. Sendo, esta sugestão capaz de oferecer contribuições às demais organizações do mesmo ramo de atuação (revenda de móveis), referente a questão da administração.

Assim sendo, entende-se que a utilização desta ferramenta de gestão poderá servir de norte para o desenvolvimento de novas pesquisas em outras empresas, capazes de garantir o alcance de conclusões inovadoras que permitam a obtenção de condições mais eficazes, visando principalmente a redução de custos; a melhoria na qualidade dos produtos e serviços ofertados; o alcance de um desempenho superior aos concorrentes, bem como a obtenção de resultados inovadores.

REFERÊNCIAS

ADAIR, C. B. ; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALVES, Thiago de Paulo Carvalho Paula. **Melhoria Contínua**: Importância e aplicação no processo produtivo de uma Indústria Metalúrgica. 54p. (Monografia) Graduação do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Anhembimorumbi. São Paulo. 2010.

CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

CHIAENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Campus, 2004.

CITTADIN, Andréia; ZILLI, Gizeli; SORATO, Kátia Aurora Dalla Libera. **Proposta de reestruturação e gerenciamento logístico das atividades que compõem a cadeia de valor de uma empresa do segmento de Transportador - Revendedor - Retalhista (TRR)**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 15, n. 3, p. 2-18, Setembro-Dezembro, 2010.

CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DÁVILA, Guilherme Antônio; LEOCÁDIO, Leonardo; VARVAKIS, Gregório Jean. **Inovação e gerenciamento de processos: uma análise baseada na gestão do conhecimento**. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun08/F_I_art.htm. Acesso em 05 nov. 2015.

GASNIER, D. G. **Logística não é só transporte**. Associação Brasileira de Logística.

ASLOG, São Paulo, 12 nov 2006, Artigos e Cases. Disponível em: <<http://www.aslog.org.br/artigo.php?id=3>>. Acesso em: 30 maio 2016.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out/dez, 2000b.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. ; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAJEWSKI, L., RITZMAN L., MALHOTRA, M. Administração de Produção e Operações. 8 ed., SP:Pearson, 2009.

LIMA, Fábio Uchôas de. **Processos Organizacionais**. s/d. Disponível em: <www.novosolhos.com.br/download.php?extensao=pdf&original=Processos_Organizacionais_1.pdf&servidor=arq_material/1633_1740.pdf> Acesso em: 10/03/2016.

MARANHÃO, Mauritti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MASSAIA, Laís V. Zanchin. **A importância da Gestão por Processos**. 2012. Disponível em <www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-da-informacao/a-importancia-da-gestao-por-processos> Acesso em: 10/03/2016.

MATTOS, Marcos Eduardo de. **Processos Organizacionais**. São Paulo: Sol, 2011

MAXIMIANO, A. C. Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. Rev. Científica Eletrônica **UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun.2013

SERVIÇOS / GERENCIALMENTO DE PROCESSOS. **Intelly Soluções Inteligentes**. 2007. Disponível em: <www.intelly.com.br/servicos_gerprocessos.php?menu=2> Acesso em: 10/03/2016.