



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JONATAS DE ARAUJO SANTOS

**MÉTODOS DE GESTAO DA QUALIDADE E DE PROCESSOS NO SETOR
LOGÍSTICO: UM ESTUDO MULTICASO COM OPERADORES LOGÍSTICOS NA
REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR**

Salvador
2014

JONATAS DE ARAUJO SANTOS

**MÉTODOS DE GESTÃO DA QUALIDADE E DE PROCESSOS NO SETOR
LOGÍSTICO: UM ESTUDO MULTICASO COM OPERADORES LOGÍSTICOS NA
REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Salvador – Unifacs, Laureate Internacional Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador
2014

JONATAS DE ARAUJO SANTOS

MÉTODOS DE GESTÃO DA QUALIDADE E DE PROCESSOS NO SETOR
LOGÍSTICO: UM ESTUDO MULTICASO COM OPERADORES LOGÍSTICOS NA
REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da
Universidade Salvador – Unifacs, Laureate International Universities, como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre, a seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro - Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA/Boston
University
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Manoel Joaquim Fernandes de Barros - _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia/Université Montréal.
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Maria da Graça Pitiá Barreto - _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, de de 2014.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate
Internacional Universities)

Santos, Jonatas de Araújo

Métodos de gestão da qualidade e de processos no setor logístico: um estudo multicaso com operadores logísticos na Região Metropolitana de Salvador./ Jonatas de Araújo Santos.– Salvador: UNIFACS, 2014.

170 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities - LIU, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Administração logística. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658.78

RESUMO

Este estudo trata de iniciativas de gestão da qualidade e redesenho de processos que foram realizados em empresas de logística da região metropolitana de Salvador no período de 2009 a 2013. Através de uma amostra com cinco empresas, foi realizada uma pesquisa documental, como também a aplicação de questionários e a realização de entrevistas com os colaboradores das empresas e seus executivos responsáveis. O trabalho apresenta uma análise das atividades logísticas de cada empresa estudada, procurando destacar os principais métodos gerenciais de aperfeiçoamento ou mudança de processos utilizados nas operações, como por exemplo: melhoria contínua, *kaizen*, e reengenharia. Ao longo do trabalho, são identificados os ganhos decorrentes das iniciativas de gestão da qualidade e redesenho de processos adotadas e seus resultados operacionais nos últimos cinco anos. O trabalho aborda a percepção dos colaboradores, as características do mercado local e as metodologias de gestão dos processos operacionais. Foi constatado, que as empresas pesquisadas, em sua maioria, buscam a motivação de suas equipes, a fidelização de clientes e ganhos de produtividade com a adoção dos métodos gerenciais de processos. Por fim, a presente pesquisa constatou os resultados positivos alcançados pelas empresas de logística, com a utilização dos métodos gerenciais em seus processos operacionais.

Palavras-chave: Método gerencial. Gestão da qualidade. Redesenho de processo. Operadores logísticos.

ABSTRACT

This study deals with quality management initiatives and redesign process that was done in the logistics of the metropolitan region of Salvador companies in the period 2009 to 2013. Through a sample of five companies, documentary research was conducted, as well as the application of questionnaires and interview guides with employees of companies and their executives accountable. The paper presents an analysis of the logistics activities of each company studied, seeking to highlight the key managerial methods for improving or changing processes used in operations, such as: continuous improvement, kaizen and reengineering. Throughout the work, the gains of quality management initiatives and redesign of processes adopted and operating results for the past five years are identified. The paper addresses the perception of employees, the characteristics of the local market and methodologies for managing operational processes. Mostly, it was found that the surveyed companies seek motivation of its teams, customer loyalty and productivity gains with the adoption of managerial methods processes. Finally, the present study found the positive results achieved by logistics companies, with the use of management methods in its operational processes.

Key Words: Method management. Quality management. Process redesign. Logistics operators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Adaptação do PDCA por Falconi (1996)	20
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PIB	Produto Interno Bruto
COPPEAD	Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
PDCA	<i>Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Verificar) and Action (Agir)</i>
NTC&Logística	Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística
RMS	Região Metropolitana de Salvador
CONDER	Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia
OL	Operador Logístico
SETCEB	Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Estado da Bahia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
CNAE	Classificação Nacional de Agente Econômico
RMS	Região Metropolitana de Salvador
CPA	<i>Customer Profitability Analysis</i>
DPP	<i>Direct Product Profitability</i>
PSL	Provedor de Serviço Logístico
ABC	<i>Activity Based Costing</i>
CPA	<i>Customer Profitability Analysis</i>
DPP	<i>Direct Product Profitability</i>
PELT	Programa Estadual de Logística e Transportes
ILOS	Instituto de Logística e <i>Supply Chain</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

Os processos logísticos nas organizações estão, a cada ano, se tornando mais complexos e requerem, muitas vezes, diagnósticos acurados para manter a perenidade dos mesmos dentro da cadeia de suprimentos. As empresas precisam debruçar-se sobre o cerne do processo, para poder propor a melhor maneira de exercer determinada atividade. Além do aprofundamento das técnicas processuais, as organizações precisam introduzir características inovadoras nos processos, para que se obtenham resultados diferentes e competitivos. Atividades, que não agregam valor aos produtos e serviços oferecidos pelas companhias, precisam ser eliminadas definitivamente da cadeia de valor ou melhoradas, para que os resultados almejados aconteçam de forma planejada e sustentável.

Na literatura, há exemplos de melhorias de processos em diferentes setores econômicos, porém poucos relatos existentes e aplicados em empresas prestadoras de serviços logísticos na região baiana. Nesse sentido, a aplicação dos métodos gerenciais de melhoria e redesenho de processos está sendo discutida como uma grande oportunidade de eliminar desperdícios, elevando a produtividade e reduzindo custos, como, também, facilitando a evolução da qualidade dos bens e serviços produzidos. Custos, produtividade e qualidade no serviço foram as principais variáveis de resultados a serem apresentados no decorrer deste trabalho.

O mercado logístico vem alavancando resultados substanciais nos últimos 20 anos no cenário internacional e, com o passar dos anos, as empresas vem se profissionalizando e procurando evoluir dentro deste contexto. Existem inúmeras organizações no mundo inteiro se tornando mais globalizadas e homogêneas, no que se refere aos seus modelos

de gestão de processos. Segundo Falconi (2009), para se manter neste mercado competitivo e aumentar seu *marketshare*¹, as grandes corporações estão investindo pesado em melhoria contínua dos seus processos, como também em aquisição de outras corporações menores, ou promovendo alianças estratégicas corporativas.

¹Quota de mercado, participação no mercado ou porção de mercado (KOTLER, 2000).

Por outro lado, a atual realidade brasileira ainda preocupa, quando comparada com os parâmetros internacionais. Os custos logísticos brasileiros correspondem ao dobro da média dos países desenvolvidos, ficando em média entre 15 % e 20% do PIB (COPPEAD, 2008).

Com relação à infraestrutura, a visão de logística integrada, a carência de investimentos no setor, a falta de mão de obra qualificada e poucos incentivos para pesquisa nessa área, o cenário brasileiro se torna ainda mais preocupante, mantendo o país distante dos *benchmarks* internacionais. Esse cenário mostra grandes desafios, oportunidades e um enorme espaço para melhorias, distanciando e habilitando fortemente os concorrentes que iniciarem essas melhorias para conquista de novos mercados (CARVALHO; DONATO; RUSSEL ; SANTOS, 2013).

Com relação ao panorama industrial baiano, o mesmo vem sofrendo transformações significativas nos últimos 15 anos. Segundo Carvalho (2010), o fortalecimento de novos setores industriais, dentre eles o automotivo, o eletroeletrônico, a revitalização da indústria de calçados, a “explosão” da indústria da construção civil, entre outros, vem alavancando os negócios das organizações logísticas no estado da Bahia.

Com as oportunidades e desafios sinalizados acima, a região precisa se destacar na busca por soluções para os gargalos logísticos existentes. A falta de *containeres*¹, os problemas nas rodovias e ferrovias, a falta de capital humano especializado para inovação e manutenção de processos são fatores importantes de preocupação para o mercado logístico da região. Por outro lado, Carvalho (2010) destaca as vantagens comparativas que o estado tem em relação aos demais: Tem uma das menores distâncias para os continentes africano e europeu, faz fronteira com oito estados da federação, possui o maior litoral do país e, de acordo com o *SEI*², representa mais de 30% do *PIB*³ da região nordeste.

¹ Termo em inglês. Trata-se de um recipiente de metal ou madeira de grandes dimensões, destinado ao acondicionamento e transporte de cargas em navios, trens, etc. ² Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia

3 Produto Interno Bruto. Representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um período determinado (BLANCHARD, 2001).

O setor de serviços baiano tem uma forte representatividade em seu Produto Interno Bruto, onde 63% de suas riquezas produzidas estão nesse setor. Todo esse cenário propicia um avanço expressivo dos negócios no estado, fazendo com que as empresas busquem atualização constante dos seus processos, inovando e buscando competitividade para manter-se no promissor mercado baiano. Ainda como vantagem, o estado possui uma atrativa política de incentivos fiscais para implantação de novos negócios ou ampliação dos já existentes.

Neste cenário, a aplicação dos métodos gerenciais de melhoria de processos é cada vez mais explorada nas organizações em busca de excelência nos serviços, aumento da produtividade e redução de custos, que segundo Carvalho (2010), são pilares básicos de sustentação da competitividade empresarial logística da região. O autor ressalta que o termo *“fazer mais com menos e com melhor qualidade”* é fundamental para a sustentação da indústria no mercado competitivo.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é o estudo dos principais métodos de gestão da qualidade e redesenho de processos adotados nas organizações logísticas da região metropolitana de Salvador e seus resultados.

Esse trabalho terá como pergunta de partida, portanto, quais os resultados obtidos, através da implantação dos métodos de melhoria e/ou redesenho de processos, nas operações das empresas de logística na RMS nos últimos cinco anos?. Apresenta-se como objetivos específicos:

- **Analisar as empresas do setor de logística e seus modelos de gestão;**
- **Identificar as principais atividades das empresas estudadas e suas estruturas de processos;**
- **Identificar os modelos de gestão da qualidade adotados pelas companhias pesquisadas;**
- **Identificar os modelos de redesenho de processos adotados pelas companhias pesquisadas;**

¹ Sistema administrativo utilizado pelas organizações para reformular o modo de fazer negócios, suas atividades e tarefas e/ou processos Branco (2008).

- **Avaliar os resultados alcançados através destes métodos;**
- **Comparar os resultados obtidos através das iniciativas de qualidade e redesenho de processos nestas organizações.**

As estruturas dos processos operacionais, as formas de se propor melhorias e seus impactos dentro das organizações, são os principais argumentos para desenvolvimento da análise das práticas de melhoria aplicadas nas empresas de logística, com unidades na região metropolitana de Salvador.

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu na RMS, concentrada em um grupo de cinco empresas do setor logístico. As escolhas das empresas estudadas foi de acordo com sua representatividade financeira e de clientes no mercado local, como também pela viabilidade de obtenção de informações sobre seus processos.

A metodologia aplicada consiste em um estudo de múltiplos casos, com aplicação de questionário, realização de entrevistas, análise documental e, em algumas empresas, a observação direta para levantamento dos dados e avaliação dos resultados. O questionário foi aplicado aos representantes das organizações, envolvendo o maior número de departamentos possíveis, dando preferência aos colaboradores das atividades operacionais.

Através do questionário e entrevista, foram analisadas as contribuições de funcionários do nível técnico, da administração intermediária e da alta gerência, sendo que para os primeiros níveis, a coleta de dados foi através do questionário, enquanto que na alta gerência foram realizadas entrevistas abertas. Ao fim, foram analisados os ganhos de produtividade nos processos que tiveram os seus desempenhos avaliados no período de 2009 a 2013.

O recorte de cinco anos, entre 2009 a 2013, deveu-se ao tempo médio de atuação dos entrevistados nas organizações pesquisadas, como também pelo período de apuração dos indicadores de desempenho das organizações. Através do estudo,

identificamos que cinco anos é período satisfatório para aferição dos resultados de projetos de gestão da qualidade e redesenho de processos nestas organizações.

Este trabalho é composto por cinco capítulos, sendo o primeiro introdutório, dando uma visão geral do objeto de estudo, apresentando a pergunta de partida, definindo os objetivos gerais e específicos e, em seguida, expondo as justificativas do trabalho. O segundo capítulo busca as principais referências teóricas, trazendo quatro grandes temas para sustentação do estudo, sendo eles: os conceitos de gestão da qualidade, onde as principais referências serão Imai (1986), Deming (1990), Garvin (1992), Cotec (1999) e Falconi (1996). Em seguida, a gestão e redesenho de processos, com as contribuições de Hammer (1990), Davenport (1994) e Rontondaro (2006), entre outros.

São também apresentados alguns modelos de medição de desempenho utilizados nas organizações, através das contribuições de autores como Skrinjar et al (2008), Li e O'Brien (1999), Beamon (1999). E, como ultimo tema, os conceitos de gestão logística e seus modelos de análise dos resultados, referenciando Christopher (1992), Bowersox & Closs (1999), Fleury (2000), Ballou (2006) e Novaes (2007). O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa adotada para desenvolvimento do estudo e no quarto e quinto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e as conclusões respectivamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando estabelecer a base teórica para este trabalho, verificar o estado da arte no tema estudado e identificar lacunas de pesquisa, (YIN, 2005), nesse presente capítulo foram apresentados as principais referências teóricas, com conceitos gerais e específicos sobre o objeto de estudo. A base científica do trabalho está alicerçada em quatro abordagens importantes conforme a seguir: A primeira abordagem traz as principais contribuições nas áreas de melhoria contínua e gestão da qualidade. Em seguida, a abordagem será sobre as referências de redesenho de processos e sua aplicabilidade dentro das operações. Na sequência, foram analisados os modelos de medição de desempenho dentro das organizações. Na última abordagem, foi discorrido sobre as principais definições nas áreas de gerenciamento logístico, cadeia de suprimentos e suas estruturas organizacionais, base teórica para modelos de aferição de resultados logísticos, dando uma visibilidade conceitual sobre a razão de ser de um operador logístico, ramo de negócios que estaremos estudando. Finaliza-se este capítulo, apresentando o modelo de análise e a base geral de sustentação da pesquisa.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Garvin (1992), o conceito de qualidade existe há muito tempo, porém apenas recentemente surgiu como função gerencial, onde a escola americana é essencialmente liderada por Juran e Taylor, a japonesa baseada nos ideais de Deming, enquanto a europeia tem por base a padronização estabelecida pelas normas *ISO*¹ 9000, editada em 1987, se transformando em padrão de referência no mundo inteiro.

¹ International Organization for Standardization – Expressão que designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo de dimensão.

Diante da tradicional teoria de Taylor, cada tarefa devia ser subdividida e supervisionada para que a produção estivesse em um ritmo adequado e atendendo aos níveis de velocidade, produtividade e qualidade. Sob a perspectiva de Juran (1993), podemos aumentar nossos resultados de produção voltando nossos olhos, percorridos até hoje, aos primeiros processos de gerenciamento para a qualidade.

O autor complementa que, dentro da evolução da qualidade norte-americana, existiram quatro grandes etapas, sendo elas, a inspeção, o controle estatístico da qualidade, a garantia de qualidade e a gestão estratégica da qualidade.

Com base na evolução da gestão da qualidade adotada no Japão, Deming (1990) indicou que existem quatro fases importantes dentro do contexto histórico, sendo elas: adequação ao padrão, adequação ao uso, adequação ao custo, adequação as necessidades latentes, sendo a quarta fase mais abrangente, pois tinha foco na concepção de produto ou serviço que venha a satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Deming (1990), a definição de qualidade está de acordo com as exigências do consumidor, se alterando mediante as necessidades dos mesmos. O autor conclui que a qualidade deve ser medida por três participantes: o produto, o usuário e as instruções de uso.

Sob a perspectiva da gestão da qualidade, na literatura, temos inúmeras formas de se aplicar melhorias nos processos em uma organização. De acordo com Hamel e Prahalad (2005), a transformação de uma empresa inclui *downsizing*², redução de despesas administrativas, *empowerment*³, redesenho de processos e racionalização do portfólio.

Biazzi & Muscat (2006) corroboram essa afirmação, sugerindo que as empresas precisam realizar mudanças ou aperfeiçoamento de processos para a obtenção de melhorias associadas a ganhos gradativos e contínuos de crescimento.

² Achatamento ou diminuição de tamanho. Técnica da administração com objetivo a eliminação da burocracia desnecessária Biasca (1995).

³ Delegação de autoridade, poderes, autonomia ou participação dos funcionários na administração da empresa Mills (1996).

A revolução industrial marcou a diferença na história da produção e de sua gestão, alterando não só a forma de organizar e produzir, mas também a vida das pessoas (MACHADO; FRANSCISCO, 2005). Com o passar dos anos e com o aumento exponencial do consumo, as relações do ser humano com as organizações foram se modelando. O consumidor daquela época, que tinha pouco acesso a produtos industrializados, passou a não mais consumir exclusivamente produtos agrícolas, para consumir produtos industriais.

O mercado dinâmico e inovador exige que as organizações se adaptem às novas práticas de trabalho, tornando o conhecimento e o tempo importantes diferenciais competitivos para as empresas (MACHADO; FRANSCISCO, 2005). Nesse contexto a melhoria contínua torna-se essencial para o diferencial empresarial, não sendo encarada como um trabalho linear, com um começo e fim, mas sim como um processo de gerenciamento cíclico, mantendo os processos em constante estado de aperfeiçoamento (ROBBINS, 2002 p. 441).

Focar em resultados eficazes e aplicá-los dentro das rotinas operacionais diárias em um método simples, composto por quatro etapas que sustentam a qualidade dentro das organizações, foi a contribuição de Falconi (1996), dentro do contexto da qualidade no Brasil. O autor reforça que, hoje, todas as organizações modernas sabem o que tem que ser feito dentro de suas operações para se obter ganhos de produtividade e desempenho, porém enfatiza que o grande desafio é transformar o que deve ser feito em efetiva realização (FALCONI, 2009).

A base de sustentação do modelo de gestão de Falconi foi o ciclo do PDCA, criado na década de 20 por Walter A. Shewhart e, mais tarde, aprimorado e disseminado por William Edward Deming. O ciclo do PDCA – Planejar, Fazer, Verificar, Agir - é uma ferramenta de gerenciamento de processos com a finalidade de propor o seu aperfeiçoamento constante (SCOTELANO, 2007).

Aplicando o conceito de forma específica no Brasil, Falconi (2004) estratificou cada etapa do PDCA, tornando a ferramenta mais objetiva, ajudando no aperfeiçoamento dos sistemas de gestão:

Figura 1 - Adaptação do PDCA por Falconi (1996)



- **PLAN (PLANEJAR)** – Dentro dessa etapa, se identifica o problema principal, definem-se as metas para se resolver o problema, realiza-se uma análise do fenômeno, identificando o local aonde o problema esta acontecendo. Depois de identificado o problema, busca-se quais processos estão impactando diretamente no problema identificado e, em seguida, propõe-se um plano de ação;
- **DO (FAZER)** – Execução efetiva do plano de ação formatado na fase de planejamento;
- **CHECK (VERIFICAR)** – Análise das ações e dos resultados obtidos;
- **ACTION (AGIR)** – Analisar os desvios ocorridos ao longo do período de controle, o que permite a implantação de ações corretivas, que Falconi define como contramedidas, e finaliza o ciclo padronizando o processo e migrando para outra área de necessidade, ou até mesmo retomando todo o processo, caso ainda exista oportunidades de melhoria contínua.

Para Machado e Francisco (2005), a melhoria contínua é uma ferramenta que implica em consolidar gradualmente a capacidade dentro das organizações, a fim de identificar e resolver problemas. Os mesmos autores trazem algumas técnicas importantes para identificação de problemas e geração de soluções, tais como: ciclo de definição e estratificação dos problemas, *brainstorming*⁴, diagrama de causa e efeito, cinco por quês, *5W2H*⁵, entre outros. O ciclo de definição de problemas corrobora com a metodologia do PDCA apresentada por Falconi (2004):

Figura 2 - Ciclo de definição de problemas. Cotec (1999)

⁴ Técnica de dinâmica de grupo promovendo uma tempestade de ideias entre os componentes.

⁵ Técnica de análise administrativa identificando as necessidades do negócio e determinando soluções para os problemas empresariais



Fonte: Adaptado por Machado & Francisco (2005).

Sob a luz de todo o contexto histórico visto anteriormente, a qualidade está presente no vocabulário da vida cotidiana, tanto pessoal quanto profissional, tendo diversas definições empregadas por teóricos e até por consumidores, porém dois são críticos: Desempenho de produtos e ausência de deficiência (SILVA, 2003). Como já visto acima, os Estados Unidos e Japão são países pioneiros nessa área de conhecimento trazendo influências históricas e econômicas para os conceitos hoje aplicados (SILVA, 2003).

Para Scotelano (2007), uma empresa só consegue competir no atual mercado se buscar a utilização de ferramentas de gestão da qualidade, como: *Just-in-Time*⁶, *Jidoka*⁷, *Kanban*⁸, *Pareto*⁹, *Six Sigma*¹⁰ e Espinha de peixe, que visem manter a qualidade máxima com o menor custo e menor tempo de execução. Para Imai (1986), a ferramenta *kaizen*¹¹ traz, sob seu guarda-chuva, todas as técnicas administrativas japonesas, largamente utilizadas nas tecnologias avançadas de produção, similar à TQC - *Total Quality Control*, entre outras.

No Brasil, esses conceitos começaram a se difundir, com maior velocidade, na década de 1980 dentro das fábricas, fortalecidos pela utilização dessas ferramentas de gestão citadas por Scotelano (2007). No entanto, o autor conclui que a gestão da qualidade se fortaleceu no país no início da década de 1990, diante das novas políticas industriais implantadas no governo de Collor.

⁶ Sistema de administração da produção por demanda no tempo certo.

⁷ Automação inteligente utilizado no sistema Toyota de produção.

⁸ Palavra de origem japonesa que significa registro ou placa visível. Cartão de identificação para controlar os fluxos de produção.

⁹ Também conhecido como (80-20) afirma que 80% das consequências advêm de 20% das causas.

¹⁰ Conjunto de práticas para melhorar sistematicamente os processos e eliminar defeitos.

¹¹ Mudança para melhor. É uma palavra de origem japonesa e tem significado de melhoria continua na vida em geral (IMAI, 1986).

2.1.1 Melhoria Contínua de Processos

Sendo como uma das mais tradicionais ferramentas de melhoria contínua de processos, o modelo *kaizen* foi criado no Japão pelo engenheiro Taichi Ohno, com a finalidade de reduzir os desperdícios gerados nos processos produtivos, buscando a melhoria contínua da qualidade dos produtos e o aumento da produtividade.

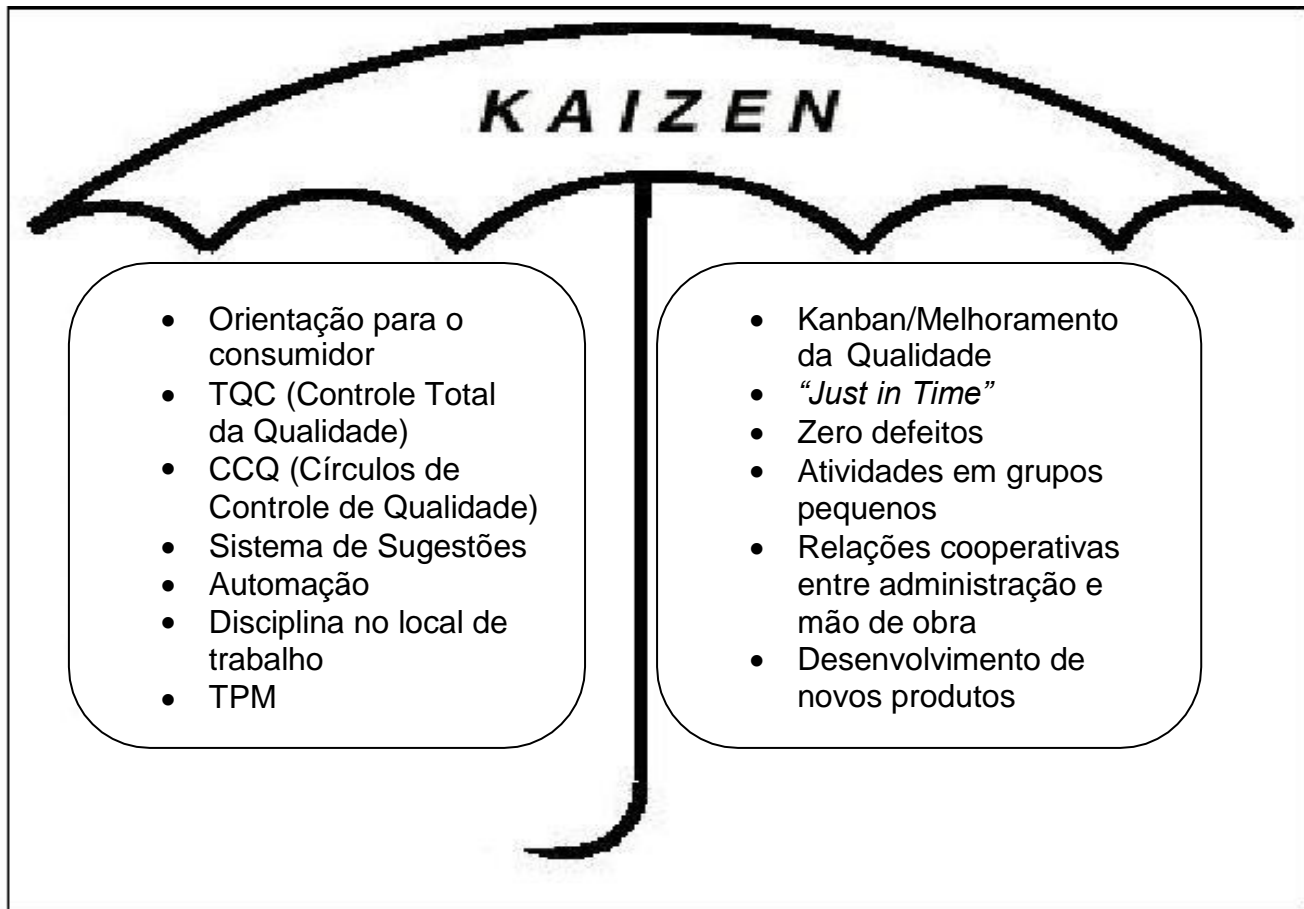
Segundo Maasaki Imai (1986), a metodologia *Kaizen* - Melhoria Contínua - significa mudança para melhor, sendo uma palavra de origem japonesa e tem o significado de melhoria contínua na vida em geral, seja ela pessoal, familiar, social ou no trabalho. De acordo com Bianco e Salermo (2001), a proposta era a minimização dos tempos de utilização de mão de obra, privilegiando a especialização e departamentalização das atividades industriais, condizente para a gestão de produção em massa. Esses mesmos autores trazem em suas obras, com a intensificação da concorrência, as pressões que o mercado da época imprimiam para a adoção de técnicas de melhoria contínua mais alinhada, na busca por melhores resultados organizacionais e posicionamento diferenciado no mercado.

Nesse ambiente, e com o sucesso de algumas grandes empresas japonesas, elevou-se a aparição de produtos com maior qualidade, confiabilidade e baixos custos, devido à disseminação do modelo de produção enxuta (*lean manufacturing*), que tem como principais pilares as atividades de melhoria contínua, mapeamento do fluxo de valor e a lógica da produção puxada que compreende que tudo se produz após se existir uma demanda (BRIALES, 2005). De acordo com Hayes e Pisano (1996), esse modelo japonês de produção se difundiu em nível mundial.

Outro conceito de *kaizen* pode ser definido como melhoramento contínuo, tendo como objetivo o melhoramento sucessivo e constante, que, segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) está associado com melhorias incrementais, que devem ocorrer de forma cíclica. Imai (1986) enfatiza que as empresas podem aumentar sua capacidade competitiva adotando práticas gerenciais de melhoria contínua. Conforme Caffyn e Bessant (1996), a melhoria

contínua ou *kaizen* não é um evento único e isolado, mas um processo de desenvolvimento e aprendizagem de novos comportamentos, a construção contínua de uma nova maneira de trabalhar, devendo o modelo fazer parte da cultura organizacional da empresa que pretende aplicá-lo. Na figura 03, trazemos o guarda chuva do *kaizen*, proposto por Imai (1986) listando, pilares e orientações básicas no processo de melhoria contínua.

Figura 3 – Guarda chuva do *kaizen* proposto por IMAI



Fonte: IMAI (1986).

Segundo Briaes (2005), a avaliação da conectividade da estratégia operacional com as práticas *kaizen* adotadas por algumas empresas, está pautada na eliminação de desperdícios com base no bom senso, no uso de soluções baratas que se apoiem na motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a prática de seus processos.

A ferramenta Kaizen utiliza questões estratégicas baseadas no tempo. Nesta estratégia, os pontos-chave para a manufatura ou processos produtivos são: a qualidade (como melhorá-la), os custos (como reduzi-los e controlá-los), e a entrega pontual (como garanti-la). O fracasso de um destes três pontos significa perda de competitividade e sustentabilidade nos atuais mercados globais (SHARMA, 2003, p. 114).

Segundo Briaes (2005) o nível de utilização do modelo *kaizen*, dentro das operações, é determinante para que as empresas atinjam os resultados estratégicos almejados.

2.1.2 Mapeamento da Melhoria Contínua de Processos

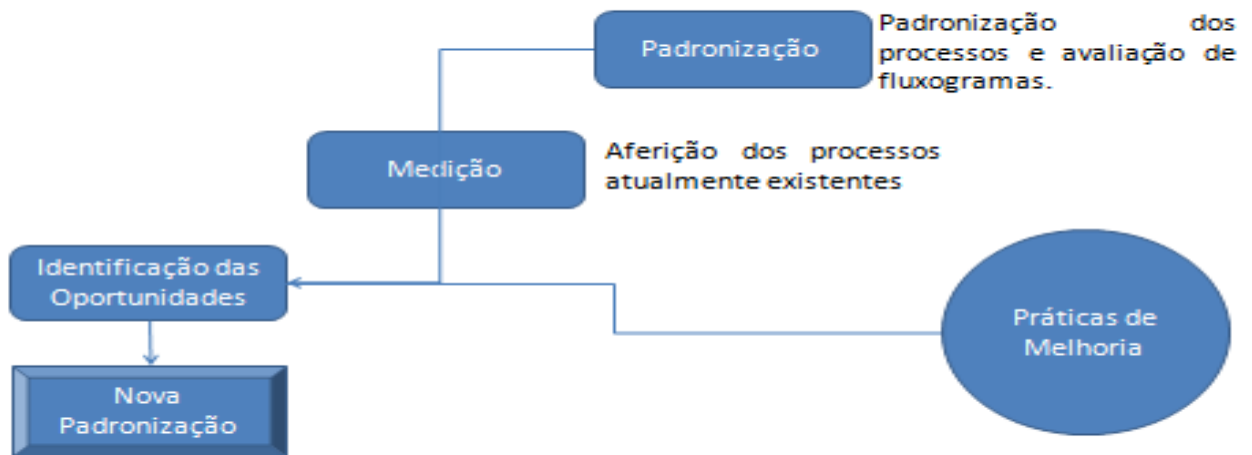
De acordo com Neubauer (2009), para que um processo seja melhorado, é necessário ter uma imagem detalhada e precisa de como o mesmo funciona atualmente, ter um responsável direto por cada atividade e conhecer suas forças e fraquezas. Já para Martinho (2011), todas as atividades devem ser direcionadas por desenho que as discriminem, bem como aponte quem deverá executá-las. Existem instituições que possuem seus processos e procedimentos documentados e outras que preferem confiar na experiência dos colaboradores.

Contudo, para (ZABJEK; KOVACIC; STERMBERGER, 2009), é necessário uma representação gráfica, através de fluxos definidos para cada atividade, para melhor compreensão dos processos. Assim, fica mais fácil a estratificação e atuação das melhorias. Julien e Tjahjono (2009) contribuem que, dentre os principais benefícios, o mapeamento das atividades cria maior entendimento de como ajudar e proporcionar melhoria contínua nos processos operacionais.

Segundo Rodrigues (2012), para as organizações obterem os benefícios e conquistarem os resultados almejados, as mesmas precisam seguir um fluxo lógico para construção das práticas de melhoria contínua conforme visualizado na figura 4, a seguir:

- ⇒ 1º Padronização de processos: onde cada atividade precisa ser normatizada pelos departamentos competentes e validada pelo órgão superior;
- ⇒ 2º Medição: aferindo os resultados cíclicos de cada atividade;
- ⇒ 3º Identificação das oportunidades: caso os desempenhos dos processos não estejam dentro das expectativas previstas;
- ⇒ 4º Aplicação das práticas de melhoria contínua: interferindo nos processos para os casos em que os resultados não estejam de acordo com o almejado pela companhia;
- ⇒ 5º Transformação das melhorias em rotina: após maturação das novas práticas já implementadas, criando um novo padrão operacional.

Figura 4 – Melhoria Contínua no Contexto das Organizações



Fonte: Adaptado de Rodrigues (2012).

De acordo com o mesmo autor, esse fluxo de aplicação das práticas de melhoria contínua, pode ser utilizado em qualquer processo produtivo ou outra ferramenta de melhoria de processos, em que exista um padrão nas tarefas ou atividades.

2.1.3 Melhores Práticas de Melhoria Contínua de Processos

Grande parte das metodologias de processos compartilham fases e características comuns, diferindo do modo de abordagem (BIAZZI, 2006). Tipicamente, as metodologias de melhorias de processos encontradas na literatura consistem nas seguintes etapas: desenvolvimento de objetivos; definição de problema e escopo; seleção; mapeamento; análise e modelagem de processos; identificação dos fatores de mudanças; determinação de áreas problemáticas ou que não proporcionam valor agregado; *benchmarking*¹² e sugestão de novas soluções; redesenho; implementação; avaliação de melhoria contínua (ADESOLA; BAINES, 2005).

¹² É a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior geral (CHRISTOPER, 1992).

Quadro 1 – As mais populares “melhores práticas” de obter novos desenhos de processos

Quadro 1 - As mais populares "melhores práticas" de obter novos desenhos de processos	
Melhores Práticas	Definição
Eliminação de tarefa	eliminar tarefas desnecessárias de um processo
Composição de tarefa	combinar pequenas tarefas para compor tarefas agrupadas e dividir tarefas grandes em tarefas menores
Integração de tecnologia	tentar superar restrições físicas em um processo através de aplicação de nova tecnologia
Delegação	reduzir gestão intermediária e dar aos colaboradores grande parte da autoridade para decidir
Atribuição de ordem	fazer colaboradores executarem tarefas únicas em tantas etapas quanto forem possíveis
Reordenação	realocar tarefas de forma mais apropriada
Especialista-generalista	considerar fazer recursos mais especializados ou mais generalistas
Integração	considerar integração com um processo do cliente ou um fornecedor
Paralelismo	considerar se tarefas podem ser executadas em paralelo
Envolvimento quantitativo	minimizar o número de áreas, grupos e pessoas envolvidas em um processo

Fonte: Adaptado de Mansar e Reijers (2007).

Utilizaremos esse embasamento para confeccionar a metodologia de avaliação das melhores práticas de melhoria contínua encontrada nas empresas pesquisadas através do questionário aplicado aos colaboradores. No quadro 01, apresentamos as 10 práticas mais utilizadas por empresas para operações envolvendo de melhorias contínuas nas

2.1.4 Fatores Críticos de Sucesso na Implementação das Melhorias

Nessa sessão, serão apresentadas as principais dificuldades que as áreas operacionais vêm encontrando para implantação das práticas de melhoria contínua dentro das organizações. Nesse sentido, Niehaves (2010) afirma que a falta ou escassez de recursos (técnicos, financeiros, de tempo e de pessoas) pode dificultar na implementação de projetos de melhoria de processos. Martinho (2011) lista alguns dos problemas que as empresas encontram no desenvolvimento e aplicação das melhorias dentro das operações:

- Resistência e ineficácia das pessoas;
- Falta de tempo, disponibilidade e de recursos;
- Custos de aplicação;
- Problemas de TI (Tecnologia da Informação);
- Falta de metodologia de aferição dos resultados;
- Ausência de objetivos ligados às práticas *kaizen*;

- Problemas de comunicação;

Muitas organizações convivem com esses problemas no cerne de suas operações, e, com isso, não conseguem implantar e/ou desenvolver práticas de melhoria sustentáveis. Martinho (2011) traz, em sua obra, que, ao reconhecer essas oportunidades de melhoria, as empresas podem atuar de forma objetiva na eliminação dessas dificuldades, deixando uma oportunidade para a implantação das melhorias de processos.

Uma das principais dificuldades dentro das corporações, tanto privado ou pública, é o entendimento da empresa em si. Conhecer e aplicar os valores, a missão e a visão da empresa se torna crucial na criação de novas práticas de melhoria (AHMAD; FRANCIS; ZAIRI, 2007). A intervenção da gestão se faz necessária para tomar decisões rápidas e efetivas, intermediar conflitos e trazer todos para o mesmo pensamento. Para complementar essa visão, Martinho (2011) resumiu da literatura alguns fatores críticos de sucesso para implementação de melhoria de processos:

- Apoio da alta gestão;

Alinhamento estratégico;

- Avaliação de desempenho e efeito de demonstração;
- Presença de liderança;
- Uso efetivo de tecnologia de informação;
- Comunicação e transferência de conhecimento;
- Rigor na implementação de melhorias;
- Gestão da mudança em recursos humanos;
- Seleção criteriosa de colaboradores;
- Concorrência de mercado.

O autor complementa que, ao trabalhar esses fatores dentro das operações, as empresas aumentam seus índices de sucesso nas atividades.

2.2 Gestão e redesenho de processos

Em outra esfera do conhecimento, o processo, ao invés de ser melhorado,

tem como proposta a mudança por completo nas organizações, propondo uma concepção diferente da abordagem de qualidade total e melhoria contínua, até aqui estudadas. De acordo com Gonçalves (1994), a reengenharia de processos é um dos temas gerenciais da atualidade mais comentados, porém pouco entendido pelas organizações. As empresas, em geral, nem sempre estão preparadas para o futuro e se utilizam da reengenharia para a reformulação de seus processos. O autor dá continuidade a sua contribuição, apresentando a reengenharia como a reconcepção fundamental e o reprojeto radical dos processos empresariais, para se obter ganhos de produtividade, custos, qualidade e resultados.

Para Hammer (1990), considerado um dos pais da reengenharia, é necessário estarmos conscientes de que a reengenharia não resolve todos os problemas, ainda menos quando é mal interpretada e mal aplicada. Muitos dos programas ditos de reengenharia não o são de fato, provocando insucesso nos resultados. Três em cada quatro programas de reengenharia falham devido a dificuldades na interpretação e compreensão da ferramenta (HAMMER & CHAMPY,1993). Os principais processos que devem ser alvos da ferramenta são os estratégicos que geram alto valor para a organização.

Davenport (1994) apresentou uma importante visão sobre reengenharia, afirmando que não tem ligação com aperfeiçoar as atividades ou consertar os defeitos das empresas, não se assemelhando a consagrados conceitos de gestão da qualidade ou melhoria contínua de processos. Para o autor, o único ponto de contato da reengenharia, com as demais ferramentas de qualidade é a busca por melhores desempenhos dentro da empresa, podendo até ser realizada ao mesmo tempo em que esforços de TQC e kaizen são implantados em áreas diferentes da empresa. Além disso, os processos, que já passaram por reengenharia, devem ser calibrados por meio de técnicas de melhoria contínua. Hammer (1990) afirma que ideias da reengenharia são óbvias, porém muitos que tentam aplicar a metodologia não as adotam para valer.

De acordo com Hammer e Champy (1993), um dos principais problemas enfrentados pela reengenharia, depois de implantada, foram as

organizações passem a ser irreconhecíveis para os líderes das empresas, peça chave para o sucesso do projeto. As pessoas precisam entender que o foco está no processo, que implica em um novo tipo de empregado e um novo tipo de gerente, se tornando uma proposição “tudo ou nada” dentro do processo decisório (HAMMER & CHAMPY, 1993).

Já Davenport (1994) argumenta que as barreiras culturais, comportamentais e educacionais são grandes ofensores na implantação da reengenharia dentro das empresas. Para que os projetos de reengenharia se desenvolvam corretamente, é preciso sinergia com outras áreas do conhecimento, como comportamento organizacional, liderança, recursos humanos e, principalmente, TI – tecnologia da informação, onde a reengenharia tem uma integração interdependente que viabiliza as análises e novas maneiras de realizar as operações empresariais (GONCALVES, 1994).

Os processos que têm uma tecnologia de informação bem estruturada e atualizada, conseqüentemente têm facilidade na aplicação e sucesso da reengenharia (DAVENPORT, 1994). Continuando, o autor complementa com exemplo de uma organização que instalou 85% de TI em seus processos e contou apenas com 0,8% de aumento na produtividade. Ou seja, não se pode apenas usar a TI para automatizar processos atrasados, e sim, como prega a reengenharia, deve-se utilizar a TI para realizar as tarefas de forma diferente.

A reengenharia pode ser definida em duas dimensões, conforme quadro 02:

abrangência e a profundidade, sendo a primeira definida em termos de amplitude horizontal com relação à estrutura e departamentos da empresa, onde sua atuação envolve não só o departamento que terá a mudança, como também outras áreas da organização. Já a profundidade refere-se ao grau de intensidade das alterações propostas pela ferramenta, ou seja, os processos são refeitos de acordo com o organograma da organização, abrangendo todos os graus de hierarquia daquele processo, que sofrerá a reengenharia, serão necessariamente envolvidos.

A

Quadro 02 – As dimensões da reengenharia

A abrangência e a profundidade			
<i>Profundidade</i>	Grande	Produtividade Racionalização	Reengenharia
	Pequena	Melhoria Contínua	TQC
		Pequena	Grande
			<i>Abrangência</i>

Fonte: Gonçalves 1994. Adaptado pelo autor.

Definidas as dimensões da utilização da ferramenta, é importante saber escolher a melhor estratégia para promover na empresa a intervenção necessária, contemplando riscos, tempo, investimentos, entre outras variáveis. A seleção da diretriz que norteará o esforço de aperfeiçoamento ou mudança dos processos e a definição das técnicas gerenciais a serem empregadas dependerá dos objetivos estratégicos das empresas. No quadro 03, o autor apresenta os diferentes pontos de vista nas implantações das ferramentas de gestão da reengenharia e melhoria contínua:

Quadro 03 – Quadro comparativo entre melhoria contínua e reengenharia

	Melhoria Contínua	Reengenharia
Ponto de Vista	Atividades, etapas e fluxos	Processos de negócios
Argumento	É sempre possível fazer melhor	As vezes é necessário começar de novo
Papel da tecnologia	Auxiliar	Essencial
Drive force	Bottom-up	Top-Down
Fonte do Resultado	A soma de numerosos pequenos esforços de aperfeiçoamento	Desenho radicalmente de trabalho
Grau de Mudança	Incremental e contínua	Ordem de grandeza
Motivo para adoção	Reconhecimento da Necessidade	Obrigatório para atingir resultados esperados
Abordagem	Evolutiva	Revolucionária
Estratégia	Novas soluções baseadas nos processos atuais	Questionamento de todas as premissas
Esforço	Contínuo	Periódico
Organização	Modificada	Nova estrutura
Fonte de solução	Nível operacional	Grupo de alto nível
Principal impacto	Como fazer	O que fazer
Ponto de partida	Processo existente	Estaca zero
Grau de risco	Moderado	Alto
Habilitador principal	Controle estatístico	Tecnologia de Informação
Argumento de venda	Exigência para não ficar de fora	Diferencial competitivo

Fonte:Goncalves 1994. Adaptado pelo autor.

Para Goncalves (1994), as empresas não são homogêneas, nem na estrutura e

nem nos problemas, e, por isso, as técnicas gerenciais utilizadas para melhorar seu desempenho

não serão as mesmas para cada empresa e nem na empresa toda. Muitas empresas utilizam técnicas radicais em determinados processos e mais incrementais em outros. Diante de todas as contribuições expostas acima, Hammer e Champy (1993) definem reengenharia como o começar de novo, colocando uma folha de papel em branco a sua frente, esquecendo-se dos modelos tradicionais e criando algo inteiramente novo na forma de se trabalhar de uma empresa, ou seja, uma nova abordagem de um processo existente na empresa.

2.2.1 Gestão de Processos

Para Harrington (1993), processo é definido como qualquer atividade que receba uma entrada (*input*), agregue-lhe valor e gere uma saída (*output*). Davenport (1994) contribui com esse conceito trazendo que processo é uma ordenação específica das atividades no tempo e no espaço, com começo e fim identificados.

Avançando mais no tempo, Rotondaro (2006) resume o conceito de processo como um conjunto de atividades do início ao fim, que juntas, criam valor para o cliente final. Essas atividades devem apresentar relação lógica entre si, com a finalidade de atender e suplantando necessidades e expectativas de clientes internos e externos dentro da companhia (OLIVEIRA, 2006).

Nesse sentido, de acordo com Martinho (2011), os processos sempre devem ter visão de cliente final. Chaves e Filho (2010) afirmam que a abordagem de processos melhora a análise de atividades sequenciais, permitindo entendimento geral e melhoria da empresa como um todo. Para Kohlbacher (2010), a melhoria de processos amplia a satisfação dos clientes, aumenta a qualidade, reduz os custos operacionais e contribui para a rentabilidade financeira. Toda e qualquer empresa é composta de processos e, neste sentido, os processos devem estar direta ou indiretamente convergindo com os objetivos da mesma. Quanto maior o nível de maturidade do processo, maior seu desempenho e oportunidades de melhoria.

A gestão por processos é um modelo muito utilizado nas organizações contemporâneas. De acordo com Rotondaro (2006), gestão por processos é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria das atividades que mais impactam na satisfação

dos clientes internos e externos e que possibilitam o desenvolvimento e mudanças benéficas e sustentáveis nas operações. Em resumo, gestão por processos possibilita o desenvolvimento das estratégias organizacionais, permitindo as empresas concentrarem-se no que agrega valor ao negócio (NEUBAUER, 2009). Damij (2007) definiu melhoria de processos como uma abordagem estruturada para analisar e aperfeiçoar continuamente atividades fundamentais da operação de uma empresa, melhorando eficiência, eficácia e adaptabilidade, proporcionando aumento da competitividade. Todavia, existe na literatura certa similaridade no uso de termos como reengenharia e *kaizen* – melhoria contínua. Para Martinho (2011), reengenharia é sinônimo de mudança radical e *kaizen* – melhoria contínua – é definidas como mudanças incrementais. Neste trabalho, procuraremos apresentar esses dois tipos de mudanças, que acontecem nas organizações logísticas dentro das operações.

2.3 Avaliação de Desempenho

Um dos principais objetivos empresariais consiste em alcançar a excelência do negócio, e para tal, é necessário desenvolver um sistema de medição de desempenho (SKRINJAR; BOSILJ –VUKSIC; INDIHAR-STEMBERGER, 2008). As medições de processos ajudam a controlar as operações e são de grande importância na geração de resultados perenes. Portanto, conforme Yen (2009), os gestores precisam de evidências concretas ou tangíveis das implementações de melhorias em processos, sabendo qual a contribuição específica, e demonstrada por indicador, dada no resultado das operações. A definição dos indicadores e a metodologia utilizada para mensurar a efetividade dos métodos gerenciais de melhoria de processos se torna essencial para aferição dos resultados nas organizações. O modelo criado por Li e O'Brien (1999) sugere a substituição do critério de custo por quatro outros: lucro, tempo entre encomenda e entrega, rapidez na expedição e eliminação dos desperdícios. Após estudar vinte quatro trabalhos na mesma área, Beamon (1999, p.287) listou os critérios de avaliação de desempenho mais frequentes e os dividiu em três subgrupos:

(1) Medições qualitativas

- Satisfação dos clientes

Flexibilidade

- Informação e integração do fluxo de materiais

- Gerenciamento efetivo do risco
- Performance de fornecedores

(2) Medições quantitativas baseadas em custos

- Minimização de custos
- Maximização das vendas
- Maximização do lucro
- Maximização do capital aplicado no estoque
- Maximização do retorno sobre o investimento

(3) Medições quantitativas baseadas em atendimento ao cliente

- Maximização do índice de pedidos entregues completos;
- Minimização do atraso na entrega
- Minimização do tempo entre encomenda e entrega
- Minimização do tempo de resposta ao consumidor
- Minimização da duplicação de funções

A necessidade de aumentar a lucratividade empresarial é o fator motivador para a implantação dos modelos de medição de resultados e, conseqüentemente, encontrar as oportunidades de melhoria que as organizações precisam em suas cadeias produtivas (SKRINJAR, et al., 2008). Dando continuidade a sua contribuição, eles afirmam que os principais executivos da área de gestão empresarial buscam incessantemente tornar mais práticas e objetivas as identificações das necessidades de melhoria de suas respectivas organizações, para que se possam propor soluções mais rápidas.

O aumento da sinergia entre os departamentos também é fator importante na aferição dos resultados, pois os indicadores se complementam (SKRINJAR, et al., 2008). Essa sinergia oferece maior velocidade nas soluções das oportunidades e contribuem na busca pelos resultados almejados. As organizações estão sempre procurando utilizar as melhores práticas operacionais no mercado em função dos seus objetivos, e é a partir da aplicação dessas melhores práticas nos processos operacionais que poderemos diagnosticar a evolução dos

resultados (BEAMON, 1999, p.287).

2.4 Gestão de Logística

A gestão logística e sua evolução empresarial estiveram ligadas ao crescimento da indústria e comércio ao longo dos anos. Segundo Ballou (2006), no passado, as mercadorias eram produzidas distantes dos locais de alto consumo e, muitas vezes, disponíveis apenas na sazonalidade de demanda anual. No Brasil, esse contexto era ainda mais complexo e agravado pela precariedade de nossas malhas de transporte, que sempre estiveram em condições inferiores à demanda do mercado (MARTINS, 2006). Esse cenário influenciava a população a estar mais perto das grandes cadeias produtivas.

Diante da evolução do sistema logístico, o consumo e a produção começaram a se separar geograficamente, pois as regiões ao redor das grandes cidades foram se especializando em inúmeros bens de consumo, fomentadas pelos incentivos fiscais, mão de obra mais barata, entre outros benefícios, que levaram as indústrias a se evadirem para regiões fora das grandes metrópoles (CARVALHO, 2010).

A palavra logística tem origem do grego “logístikos”, que significa cálculo e raciocínio matemático. Segundo Pozo (2001), a definição serviu de parâmetro para os militares designarem a arte de transporte, distribuição e suprimentos das tropas em operações de guerra. A evolução conceitual da logística se originou na esfera militar, onde existiam departamentos específicos que coordenavam os suprimentos bélicos, alimentação, medicamentos, entre outros, que sustentavam e movimentavam as forças militares. Uma coordenação inadequada desses recursos gerava consequências desastrosas dentro da estratégia militar (BALLOU, 2006).

Na ambiência empresarial, Ballou (2006) destaca o período entre 1950 e 1970 como uma grande evolução teórica e prática da logística, saindo exclusivamente de distribuição física, armazenagem, estoques e sistemas de transportes, partindo para um conceito mais gerencial, com visão sistêmica de toda a cadeia de suprimentos, utilizando sistemas integrados entre

fornecedores, indústrias, varejo e clientes finais, visando melhoria nos serviços e redução de custos operacionais. Christopher (1992. p132) define a logística como:

O processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e o fluxo de informações correlatas) através da organização e seus canais de distribuição, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Para Ballou (2006), a logística trata da criação de valor para os clientes e fornecedores da empresa em termos de tempo e lugar. De acordo com Bulgacov (2006), a logística é constituída por processos sob uma mesma óptica, em que todas as atividades de movimentação, controle de materiais e pessoas, fluxos de informação são devidamente planejados para que o produto ou serviço seja disponibilizado de forma adequada ao cliente.

2.4.1 Operadores Logísticos

Até a chegada de um produto na prateleira de um supermercado, existem inúmeras etapas, desde o insumo, fabricação, transporte, armazenamento, expedição, entre outras, que não são perceptíveis no ato da compra pelo cliente final, porém influenciam diretamente no custo, na qualidade e, muitas vezes, na percepção do consumidor final (NOVAES, 2007). A maior razão de ser da logística está em entregar o produto certo, no tempo certo, dentro da cadeia de suprimentos e a um custo razoável (BALLOU, 2006). O autor complementa que a logística é um campo relativamente novo no estudo da gestão integrada das áreas tradicionais da produção e que trata de toda a movimentação, armazenagem e fluxo de informações de produtos, desde o insumo da matéria prima até o produto acabado, promovendo níveis de serviços adequados aos clientes e a um custo razoável.

Na literatura internacional, são encontradas várias definições para os PSL's – Provedor de Serviços Logísticos – termo utilizado para denominar os operadores logísticos, porém no contexto brasileiro, a tendência é utilizar o termo Operador Logístico (FLEURY, 2000).

A contribuição da logística está na visão global e integrada dos processos organizacionais, facilitando o diagnóstico, idealização da melhoria, implantação e obtenção dos resultados. Segundo Bowersox & Closs (1999), o primeiro livro sobre gestão logística foi publicado em 1961, o que, em parte, explica porque só agora surge

uma definição generalizada da logística empresarial. Os autores dão seguimento a sua contribuição, afirmando que a gestão logística avançou para as altas cúpulas diretivas das grandes organizações globalizadas e têm papel fundamental na competitividade das empresas. Os autores destacam que a logística é singular, cíclica e que nunca para, correndo 24 horas por dia, sete dias por semana, durante 52 semanas por ano, sendo um processo gerencial ininterrupto.

Todas essas evoluções, citadas pelo autor, contribuíram para o surgimento e crescimento de operadores logísticos no mercado global, que passaram a oferecer serviços customizados para as grandes indústrias, gerando redução de custos e maior lucratividade na cadeia de suprimentos. O autor conclui que os operadores logísticos são empresas que emergiram da necessidade de terceirização dos principais serviços logísticos e de produção dentro das cadeias produtivas organizacionais. Fleury (2000) avança nesse conceito e apresenta a seguinte definição: “Um fornecedor de serviços logísticos integrados é capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada.” Figueiredo e Moura (2009) trazem um conceito resumido e desenvolvido em conjunto com a Associação Brasileira de Movimentação e Logística junto com a Fundação Getulio Vargas:

O prestador de serviços logísticos é especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de suprimentos de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Os demais serviços que possam ser oferecidos funcionam como diferenciais de cada operador.

Essa contextualização dos principais conceitos científicos na área logística ajudará a explicar um pouco mais sobre a cadeia produtiva das organizações logísticas no estado da Bahia.

2.4.2 Atividades Logísticas

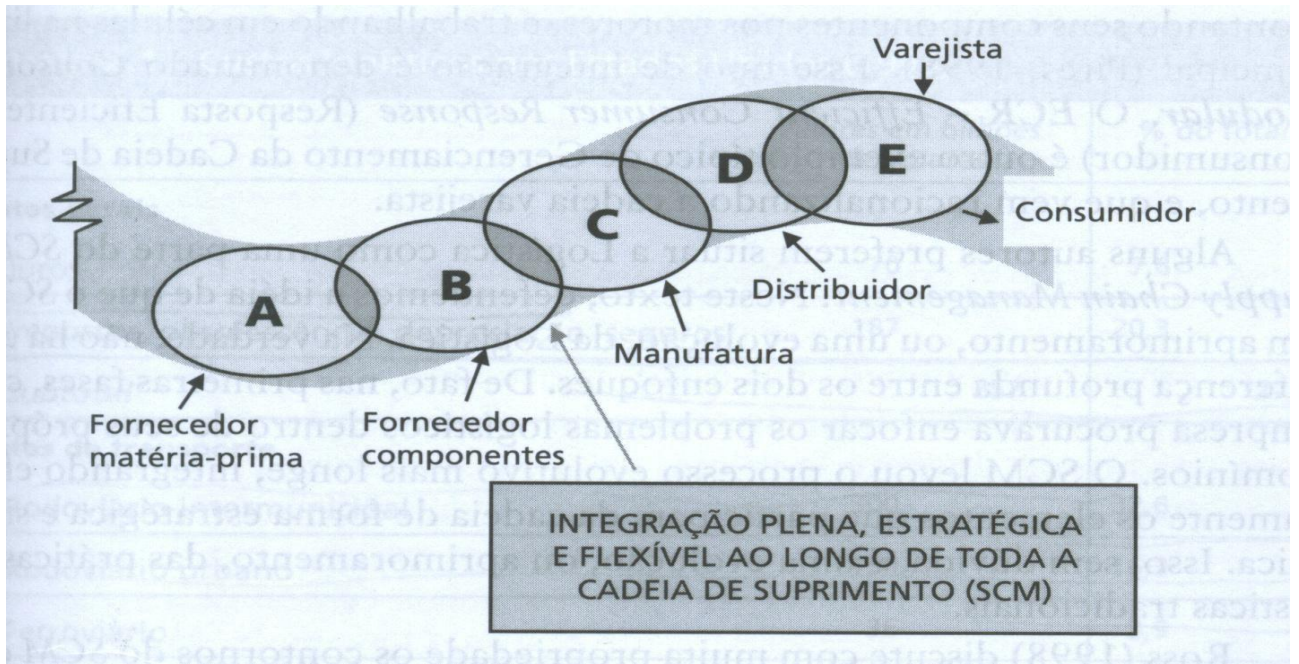
A abrangência da atividade logística vai desde o recebimento de insumos até a entrega de produtos acabados ao cliente final (BALLOU, 2006). Devido à natureza e dinâmica da

atividade logística, a exigência de uma supervisão direta constante é fundamental para o controle operacional. Também se pode observar a grande variedade de atividades e especialidades dentro da cadeia de abastecimento e isso se torna um grande potencial para a padronização, simplificação e/ou a possível eliminação dentro do processo de melhoria contínua.

Bowersox & Closs (1999) argumentam que um dos objetivos da logística empresarial é ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo total possível. A logística existe para satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos, facilitando as operações de produção e *marketing* empresarial, complementam os autores. A logística precisa atuar gerencialmente em toda a cadeia de abastecimento, garantindo integração dos processos, melhoria nos serviços, redução de custos e aumento da produtividade (BALLOU, 2006).

A título de análise dos diversos conceitos abordados sobre o tema, também traremos a definição de cadeia de suprimentos apresentada por Novaes (2007), definindo-a como o caminho que os produtos e processos percorrem desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e chegando ao consumidor final. A figura 05 descreve esse fluxo de processos que o produto percorre até chegar ao consumidor final.

Figura 05 – Modelo de Cadeia de Suprimentos



Fonte: Novaes, 2007

Segundo Min e Zhou (2002, p 232), os principais serviços logísticos se constituem em uma das novas tendências da prática empresarial moderna, principalmente dentro do conceito de *Supply Chain Management*¹.

Com o declínio da produtividade empresarial na década de 1970, as indústrias lançaram mão de diversas abordagens para suplantar aquele problema com a utilização de operadores logísticos. Para Beamon (1999, p.281) *apud* Rocha (2005), essa cadeia é tradicionalmente caracterizada por um fluxo de matérias em um sentido e o fluxo de informações no sentido inverso, e as operações precisam acompanhar esse fluxo.

Complementando a mesma definição, Chopra e Meindl (2004, p.3) *apud* Rocha (2005) focalizam também o consumidor final dentro dessa mesma cadeia de suprimentos. Uma observação diferente tem sob a óptica de Min e Zhou (2002, p 232) *apud* Rocha (2005), que uma cadeia de suprimentos não é mera representação linear de uma cadeia de relações de negócios, “uma a uma”, mas uma rede de múltiplas conexões de negócios e relacionamentos.

Novaes (2007) corrobora nessa discussão, trazendo as atividades operacionais mais executadas dentro das operações logísticas:

- Recebimento de materiais;
- Controles de estoques;

Armazenagem;

- Movimentação de materiais;
- Controle e montagem de pedidos;

Compras;

Expedição;

Transportes;

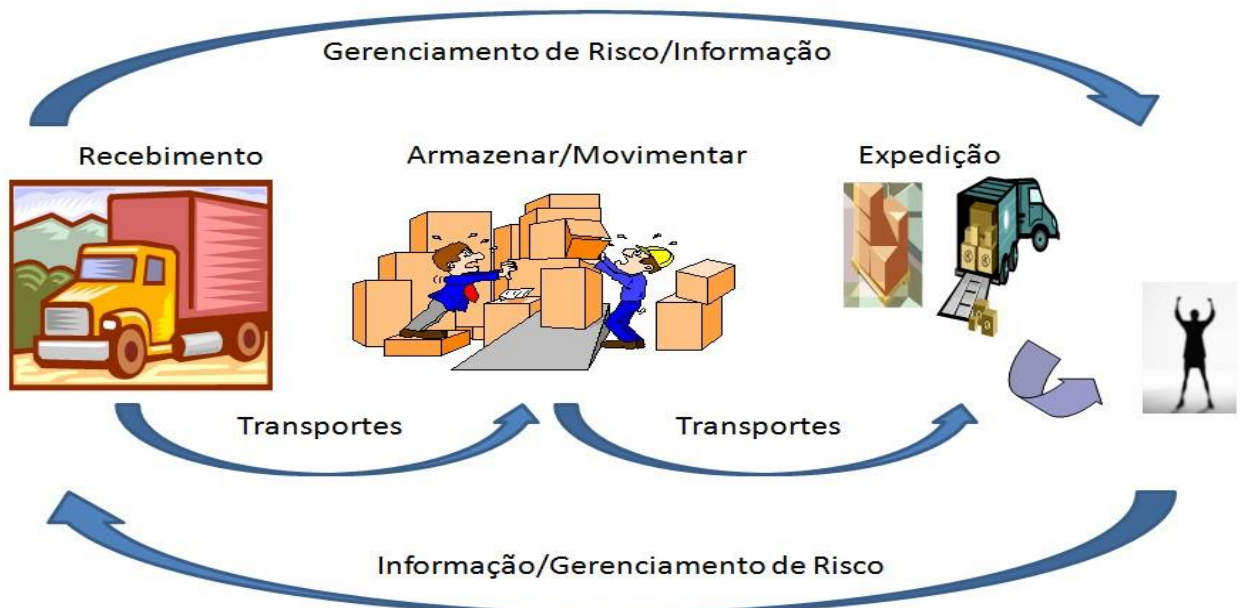
Distribuição;

- Fluxo de informação.

¹ Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Essas são as atividades mais importantes oferecidas pelas empresas prestadoras de serviços logísticos, dentro da indústria e comércio global. Segundo Martins (2006), a produção e a venda dos produtos e serviços precisam ter relação direta com as atividades logísticas para serem bem sucedidas. Essas atividades precisam manter uma evolução constante nos seus processos, tão quanto as demais atividades dentro da cadeia produtiva. Na figura 06, podemos identificar cada etapa das atividades logísticas, como também perceber que todas elas devem ser integradas para terem o sucesso esperado para o cliente (BALLOU, 2006).

Figura 06 – Atividades logísticas.



Fonte:(BALLOU, 2006). Adaptado pelo autor.

Muito tem se falado em logística integrada dentro da cadeia de suprimentos e sobre a busca que as empresas vêm tendo para integrar as operações ou pelo menos as decisões ao longo da cadeia de suprimentos (ROCHA, 2005). De acordo com Cruz (2011), a logística integrada é considerada como uma integração de duas ou mais atividades com o propósito de planejamento,

realização e controle eficiente dos processos dentro da cadeia de suprimentos. Martins (2006), *apud* Cruz (2011) identifica a gestão logística atual, relatando que a nova visão de negócios faz com que as empresas foquem em seu negócio principal, terceirizando suas atividades logísticas. Essa relação direta ou

indireta da logística com as demais áreas da organização torna-se crucial para o diferencial competitivo das indústrias. No quadro 04, Cruz (2011) apresenta uma matriz de integração entre as áreas importantes da organização e suas interfaces.

Quadro 04 – A função da Logística na Empresa Industrial

A FUNÇÃO LOGÍSTICA NA EMPRESA INDUSTRIAL				
PRODUÇÃO	INTERFACE PRODUÇÃO E LOGÍSTICA	LOGÍSTICA	INTERFACE MARKETING E LOGÍSTICA	MARKETING
Planejamento da Produção	Plano de Produção	Gestão de Estoques	Níveis de Serviço	Promoção
Movimentação de Materiais	Localização de Instalações	Processamento de Pedidos	Determinação de Preços	Pesquisa de Mercado
Manutenção dos Equipamentos	Compras	Armazenagem e Movimentação	Embalagem	Gerenciamento das equipes de vendas
Gestão da Qualidade		Transporte do produto acabado	Localização de facilidades	

Fonte: Ballou (2007), adaptado por Cruz (2011).

O quadro acima deixa caracterizado que as atividades de interface entre logística e as demais áreas são cruciais para o desenvolvimento das operações. Dois exemplos a se explorar, são os planos de produção que integram as áreas de produção e logística e que determinam a quantidade, capacidade e prazo de produção do período seguinte. O segundo são as definições de níveis de serviço que integram as áreas de *marketing* e logística e determinam o nível de fidelização dos clientes com seus fornecedores.

Para Cruz (2011), a redução de custos, aumento da produtividade e melhora no nível de serviço são decorrentes de estratégias eficazes da cadeia de suprimentos e suas interações com os demais elos dessa mesma cadeia. Apenas a produção eficiente e de qualidade não são suficientes para se atingir os indicadores estratégicos da companhia. Na abordagem de Martins (2006),

o gerenciamento das cadeias de suprimentos é

necessário para agregação de valor ao cliente do cliente e ao fornecedor do fornecedor, passando por todas as etapas da logística, desde o insumo até o consumidor final.

2.4.3 Terceirização na Logística

Os operadores de serviços logísticos surgiram da necessidade de terceirizar atividades logísticas dentro da cadeia de suprimentos, buscando, em empresas especializadas, a melhoria nos serviços, a redução de custos e o aumento da produtividade (ROCHA, 2005). De acordo com Fleury (2000), a busca pela prestação de serviços logísticos de qualidade tem sido uma grande busca das indústrias para diferenciação dos seus produtos e serviços no mercado competitivo. O autor complementa que os clientes buscam produtos de qualidade, disponíveis no tempo e na quantidade certa e a um preço adequado. Essas características, buscadas pelos clientes, são as premissas básicas que um bom provedor de serviços logísticos oferece ao mercado e a indústria.

De acordo com Lambert (1998), a terceirização logística caracteriza-se por alugar mais espaço em armazém, transferir funções de distribuição e transporte a terceiros, realizar serviços de movimentação de produtos e informação em busca de diferencial competitivo e fidelização de parceria entre duas ou mais empresas. Porém Fleury (2000) traz que existem alguns riscos e desvantagens da terceirização logística, que podem prejudicar o andamento do negócio nas empresas, como: piora do desempenho operacional, perda de controle e gestão do seu negócio, perda de habilidades importantes para crescimento e sucesso. O autor complementa que o gerenciamento das relações entre as empresas – fornecedor e tomador do serviço – são fatores críticos de sucesso na parceria logística. A importância da logística para a empresa e a competência que a mesma detém são fatores decisivos para terceirizar ou não os serviços logísticos nas indústrias.

Diante da globalização e, conseqüentemente, do crescimento do comércio eletrônico, as empresas buscaram focar em sua atividade principal e terceirizar

seus principais serviços logísticos, principalmente pela alta tecnologia embutida nos processos operacionais e complexidade da malha logística (LAMBERT 1998). Lima (2004) avança nessa discussão, destacando que, no passado, a terceirização logística era meramente os transportes e a armazenagem. No entanto, com a contínua evolução do mercado logístico, essa terceirização aumentou exponencialmente sua dimensão, passando a oferecer serviços

logísticos para toda a cadeia de suprimentos, dentro da rede de abastecimento das empresas.

No Brasil, o crescimento dos operadores logísticos é recente e motivado pela necessidade das grandes indústrias terceirizarem suas atividades logísticas. Paralelo a isso, a concorrência de empresas internacionais no mercado brasileiro trouxe novos e avançados modelos de trabalho nesse setor (FLEURY, 2000). Novaes (2007) destaca que a origem e crescimento dos operadores logísticos têm vínculo com empresas genuinamente de transportes e armazenagem, que ao longo dos anos foram aumentando seu portfólio de serviços e incorporando outras atividades da cadeia de abastecimento. Dentre os serviços de terceirização logística mais importantes oferecidos no país, estão o transporte rodoviário e aéreo, armazenagem, gestão da informação, distribuição e movimentação de pedidos.

2.4.4 Custos Logísticos

De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI, 2013), os custos logísticos representam em média 12% do produto interno bruto mundial e permitem avaliar o desempenho logístico dentro da cadeia de suprimento. Uma clássica definição sobre esse tema foi apresentado por Bowersox e Closs (1999), afirmando que os custos logísticos são todos os gastos que estão ligados às atividades dentro da cadeia de suprimentos, atribuindo um valor monetário a essas atividades, e necessários para executar as exigências logísticas.

A administração logística interpreta cada atividade como contribuinte no processo de criação de valor para o produto ou serviço. No entanto, a falta de informação apropriada sobre a composição dos custos dificulta o gerenciamento das organizações e na tomada de decisão pelos executivos, prejudicando o resultado financeiro. Devido ao atual cenário mercadológico, somado à importância crescente das atividades logísticas no resultado das empresas e na agregação de valor ao cliente, os métodos de custeio devem ser adaptados de modo a contemplar informações a respeito de custos logísticos

(SOUZA; CORRÊA; GUSTAVO; KRUGER & KROMBAUER, 2010). Os autores dão seguimento, trazendo que os métodos de custeio tradicionais, agrupando os custos por natureza de

gastos, e não pelas atividades que os originam, não permitem a realização de uma análise detalhada dos custos no processo logísticos.

Sobre isso, Christopher (1992) contribui afirmando que esse método tradicional de contabilização dos custos acaba por tornar-se ineficaz como instrumento gerador de informações para o gerenciamento logístico, distorcendo a real lucratividade das operações. Fleury (2000) corrobora com essa discussão, indicando a necessidade de se criar um sistema de custeio por atividades dentro da cadeia de suprimentos, baseado no método de custeio *ABC - Activity Based Costing*. Esse método de custeio cria instrumentos que possibilitam a segregação dos custos nas suas mais variadas etapas e nos diversos elos da rede de suprimentos. Cruz (2011) lista alguns tipos de custos logísticos gerenciados dentro das organizações:

- Custos de estoque - Compreende os custos de insumos para a produção, custos de aquisição, custos de oportunidade, custo de ativos, custos de estoques em trânsito, entre outros;
- Custo de armazenagem - São aqueles que envolvem estrutura física e predial, seguros, perdas, manutenção de produtos em estoque, entre outros;
- Custo de pedido - Consistem nos gastos incorridos no processamento e industrialização dos produtos ou serviços e montagens de pedidos, compostos por insumos, mão de obra e custos indiretos;
- Custos de movimentação interna - Refere-se a todos os gastos com movimentação de produtos no armazém, carga e descarga, custo de pessoal, equipamentos de movimentação, entre outros;
- Custos de transporte e distribuição - Traduzem o custeio de todas as atividades relacionadas locomoção de bens ou pessoas de um ponto a outro da rede logística e com a transferência física dos produtos aos clientes.

Outra técnica de custeio bastante utilizada por operadores logísticos, é a análise da lucratividade por cliente – *Customer Profitability Analysis* (CPA) e

a análise da lucratividade direta por produto – *Direct Product Profitability* (DPP), tendo ambas como principal objetivo dar visibilidade aos custos envolvidos dentro na cadeia logística. O CPA levanta todos os custos por operações específicas de clientes e o DPP apresenta toda a análise de custos sobre produtos ou serviços específicos produzidos (SOUZA et al, 2010).

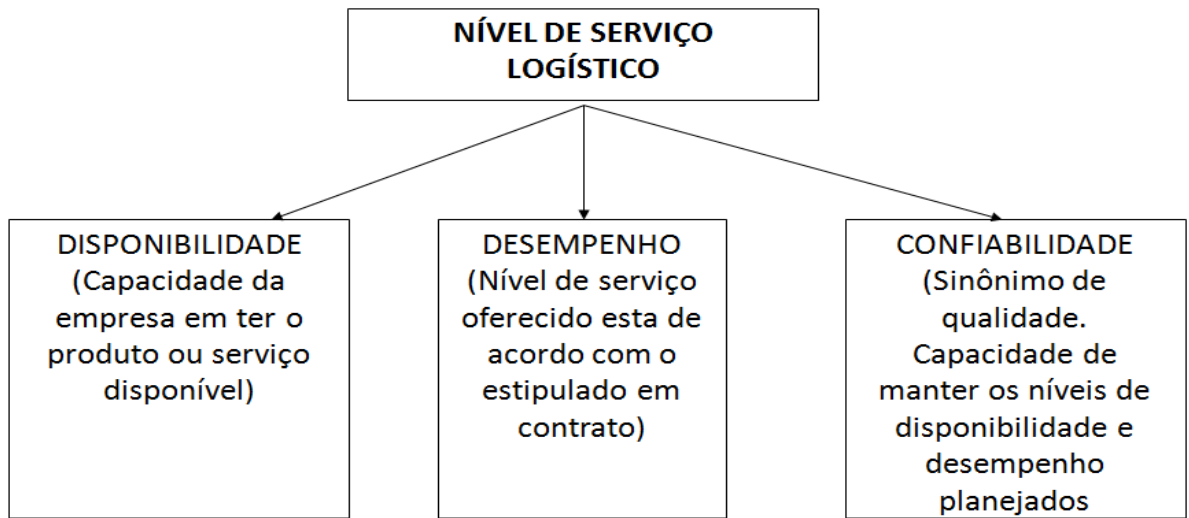
Com base nesse referencial, estaremos estruturando a nossa metodologia de análise de custos na aplicação da pesquisa dentro das organizações.

2.4.5 Nível de Serviço Logístico

A logística se preocupa em servir o consumidor de acordo com suas necessidades e de forma eficiente e efetiva. Então, torna-se fundamental oferecer serviços logísticos de qualidade. A qualidade do gerenciamento de bens e serviços define o que se entende por nível de serviço logístico (OLIVEIRA, 2006). Vista apenas como uma área de suporte, a logística começou a ser percebida como uma possível fonte de vantagens competitivas a partir dos anos 1990, sendo cada vez mais proativa ao invés de reativa.

As empresas estão buscando utilizar seus serviços logísticos como um recurso diferencial em relação ao concorrente e a medição desses serviços se torna importante dentro das organizações (ARAÚJO, FILHO, PIRES, BORGES E GOMES, 2012). De acordo com Oliveira (2006), os serviços logísticos podem ser mais bem entendidos por meios de sua desagregação em atributos específicos, tais como: disponibilidade, flexibilidade, confiabilidade, consistência, tempo de ciclo de pedido, entre outros. Essa definição de serviço logístico veio da contribuição de Bowersox e Closs (1999), que definiram que o serviço logístico é alcançado mediante três fatores fundamentais: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade, conforme figura 07:

Figura 07 – Fatores fundamentais do nível de serviço logístico



Fonte: Bowersox e Closs (1999), adaptado pelo autor.

Dentro do conceito de nível de serviço, Novas (2007) define indicador como um índice de monitoramento dos processos logísticos e ressalta que o mesmo serve como ferramenta de avaliação, divulgação dos resultados entre as equipes, melhoria dos processos, complemento de outros resultados, entre outros. A seguir, apresentamos alguns dos principais indicadores utilizados dentro da logística: prazo de entrega, tempo de carga/descarga, indicadores gerais de custos, produtividade, aproveitamento, balanceamento de malha logística, acuracidade de estoques, tempos de suprimento, entre outros. Esses indicadores, com suas metas devidamente definidas e alcançadas dentro da cadeia de suprimentos, proporcionam às empresas boas oportunidades para desenvolvimento, diferenciação e criação de valor aos seus produtos e serviços no mercado competitivo (OLIVEIRA, 2006).

2.4.6 Mercado Logístico na Bahia

A Logística na região baiana vem apresentando uma evolução contínua, porém ainda modesta quando comparada a outros estados da federação. Contudo, ela vem sendo hoje considerada como um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas da região (OLIVEIRA & SILVA, 2010). A estrutura logística da região representa o elo entre a indústria e seu escoamento para o comércio de bens de produção (FLEURY, 2000). A região está fortalecendo pólos agroindustriais, criando pólos de informática, a exemplo de Ilhéus, do complexo petroquímico e pólo automotivo de Camaçari, entre outros grandes investimentos, que estão atraindo grandes multinacionais para se instalarem no estado (NTC&Logística, 2011).

Com o aumento da participação da economia internacional no mercado logístico brasileiro e, por sua vez no mercado baiano, a busca por produtividade e melhor qualidade nos serviços oferecidos vem crescendo na mesma proporção e, com isso, o mercado vem evoluindo em seu volume de negócios e parcerias logísticas. Para contribuir ainda mais com esse elo, a inserção do capital internacional não se limita apenas ao mercado logístico, mas também à indústria e do comércio, fazendo com que grandes parcerias logísticas

internacionais migrem para a região baiana.

Trazemos dois exemplos que fortalecem essa discussão, sendo um de um grande operador multinacional logístico, a DHL, que realiza operações logísticas em outros

países do mundo para a montadora de veículos americana Ford e manteve essa parceria com a montadora no seu complexo de Camaçari. Outro exemplo é a General Electric (GE), que tem operações logísticas em parceria com a multinacional FedEx Express nos Estados Unidos e migrou algumas de suas operações para a Bahia, haja vista a estrutura disponibilizada pelo operador na região (SETCEB, 2012). Todo esse cenário propicia maior qualificação e padronização operacional em níveis internacionais, redução de instabilidade nas relações comerciais, ampliação de mercado, economia de escala e a valorização da imagem da empresa.

Outro aspecto importante identificado nesse mercado é a sazonalidade da demanda diante da estrutura física e operacional disponível. Os meses de maior pico de movimentação são similares aos de importantes datas do ano como Natal, Dia das Mães, dos Pais, dos Namorados etc. Como uma das maiores fontes de receitas das empresas de logística é a distribuição, os operadores sofrem com essa sazonalidade de mercado, tendo que gerenciar a ociosidade nos períodos de baixa demanda e a escassez de estrutura nos períodos de alta demanda. Com isso, ganham as companhias que detiverem um melhor planejamento e uma estabilidade operacional (SETCEB, 2010).

Outro ponto são as malhas que não atendem à demanda logística necessária e a frota de veículos que não está bem conservada. A estrutura portuária também é mal aparelhada, com capacidade de armazenamento insuficiente para a movimentação. Dificultando mais o cenário, frequentes paralisações das categorias influenciam negativamente esse mercado. Essas variáveis refletem no preço do produto e no atendimento ao consumidor final (SETCEB, 2013).

Uma das estratégias governamentais para enfrentar esses desafios é prover o estado de um moderno planejamento de transportes e logística. Para tanto, o governo vem apresentando projetos logísticos para a região, a exemplo do Programa Estadual de Logística e Transportes da Bahia – PELT, criado em 2002, para elevar seu portfólio de intervenções físicas sustentáveis, plano de recuperação e inovação da infraestrutura logística existente, facilitando o

crescimento da região. Diante de inúmeros benefícios que o estado tem, o mesmo conta com o apoio do Governo Federal para realização de suas estratégias na área (NTC&Logística, 2009).

2.4.7 Empresas de Logística na RMS

Em linhas gerais, desde o início dos anos 1980, o crescimento da Bahia está polarizado na RMS – Região Metropolitana de Salvador, onde se encontra boa parte da produção industrial do estado (CONDER/SEI, 2012). Em paralelo, nesse período da história da economia do estado, a Petrobras elevou o emprego industrial, estimulando o surgimento de algumas indústrias de insumos básicos e intermediários, a construção civil, o comércio e os serviços, desencadeando um crescimento populacional e econômico em Salvador e nas franjas da cidade. De acordo com o SEI/2008, esses e outros incentivos foram os que influenciaram na formação da Região Metropolitana de Salvador (RMS), que inicialmente fora composta por Salvador e mais sete cidades – Simões Filho, Itaparica, Lauro de Freitas, São Francisco do Conde, Candeias, Vera Cruz e Camaçari – e hoje, de acordo com o quadro 05, tem 10 municípios, que representam 80% da indústria de transformação e mais da metade da produção e da riqueza estadual.

Quadro 05 – Análise da população da RMS.

Área, população e Taxa de Crescimento Região Metropolitana de Salvador 2010					
Municípios	Área	Domicílios	População	% RMS	Taxa Crescimento
Camaçari	759,83	41.206	161.727,00	5,3%	4
Candeias	264,47	18.778	76.783,00	2,5%	1,3
Dias d'Avila	207,47	11.286	45.333,00	1,5%	4,2
Itaparica	47,28	4.848	18.945,00	0,6%	2,5
Lauro de Freitas	59,80	29.163	113.543,00	3,8%	5,6
Madre de Deus	11,14	2.925	12.036,00	0,4%	3
Salvador	324,53	651.293	2.443.107,00	80,9%	1,8
S.F. do Conde	219,29	6.185	26.282,00	0,9%	2,9
Simões Filho	192,28	23.121	94.066,00	3,1%	2,9
Vera Cruz	253,50	7.650	29.750,00	1,0%	3,3
Total RMS	2.339,59	796.456	3.021.572,00	100,0%	2,1

Fonte: IBGE. Censo 2010.

Fonte:Censo 2010.Adaptado pelo autor

Com o advento de novos segmentos industriais, como o automotivo, o eletroeletrônico, a transformação do plástico, a revitalização do Pólo

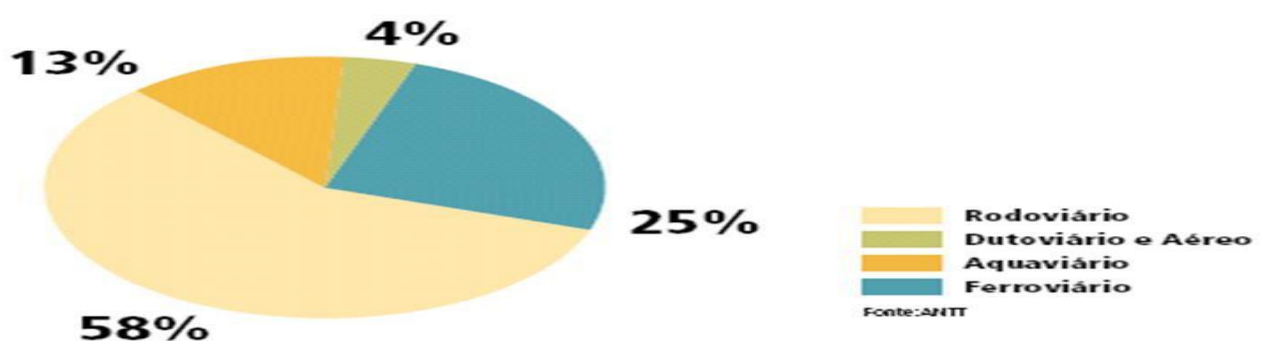
Petroquímico de Camaçari, a interiorização da indústria de calçados, de papel e celulose, o agronegócio, entre outros segmentos, trouxeram consigo complexos sistemas logísticos para a região, uma vez que a indústria precisa levar os produtos até o consumidor final.

Todo esse cenário fez com que os OL's (Operadores Logísticos) procurassem se instalar na região, facilitando a sinergia com seus clientes e aumento da participação nesse mercado. Segundo o SETCEB - Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Estado da Bahia – órgão que intermídia os interesses dos OL's, existem pouco mais de 300 empresas de logística no mercado baiano.

Corroborando a informação, a revista Valor divulgou em 2012 o ranking das 1000 maiores empresas do país. Buscando identificar as que atuam na Bahia, podemos constatar pouco mais de 50 operadores logísticos com forte atuação na região. Empresas como a DHL, FedEx, TNT, TAM Cargas, Atlas, Braspress, GTPC, San Remy, entre outras, são expressivos nomes da iniciativa privada dentro do cenário logístico baiano. OL's podem operar nas 5 modalidades de transporte existentes – Rodoviário, Ferroviário, Aquaviário, Aeroviário e Dutoviário. Apesar de termos cinco modais de transporte e o modal rodoviário ser o que contém um maior custo operacional, conforme demonstração da figura 08 da ANTT, de cada dez volumes movimentados no país, seis são realizados por modalidade rodoviária, fazendo com que o número de OL's com foco nessa modalidade seja o de maior representatividade.

De acordo com as informações do DETRAN/BA, a Bahia detém uma frota de 1,7 milhões de veículos, entre caminhões, ônibus, motocicletas, entre outros que possam ser utilizados em operações de logística e transporte. Diante da representatividade da modalidade rodoviária, falaremos com maior profundidade desse modal em nosso trabalho.

Figura 08 – Comparativo entre os modais de transporte.



Fonte: ANTT, 2010.

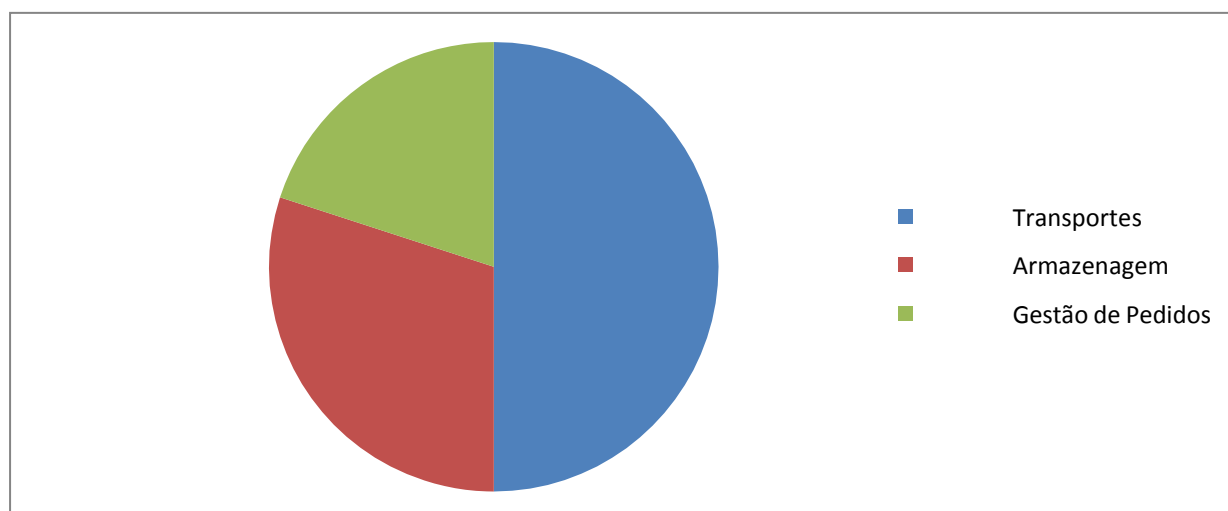
De acordo com o SETCEB, os custos operacionais destas empresas giram em torno de três grandes grupos de contas (custo de pessoal, custos com instalações e infraestrutura e custos com terceirização e/ou quarteirização), onde o maior foco de seus respectivos dirigentes são em ações para redução dessas contas. Paralelo a isso, temos outras frentes de gestão, que as empresas, deste segmento, na Bahia, procuram se preocupar e garantir sua sustentabilidade financeira, como engajamento das pessoas no negócio e melhor qualidade nos serviços prestados. Em uma das reuniões do SETCEB com os dirigentes das OL's, foram apresentados os principais “*deveres de casa*” que as empresas desse segmento precisam se ater para se manterem no mercado regional:

- Retenha e atraia talentos para a sua empresa;
- Gerencie a partir de números;
- Atue na causa raiz dos problemas e trabalhe dentro de uma filosofia de melhoria contínua;
- Aprimore suas ferramentas de custeio e formação de preços;
- Seja extremamente rigoroso com custos e despesas;
- Aja com empatia e coloque-se no lugar de seu cliente;
- Aprofunde-se no entendimento do mercado e na atuação de seus concorrentes;
- Inove em alguma coisa realmente significativa;
- Fidelize o cliente;
- Busque relacionamentos ganha – ganha.

De acordo com a NTC&Logística – Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística – entidade destinada a representar a categoria das empresas de transporte e logística, os OL's movimentam em torno de 11% do PIB baiano, oferecendo serviços de transportes, armazenagem e movimentação. Na figura 09, baseado em informações do SETCEB do primeiro trimestre de 2013, 50% das receitas geradas por Operadores Logísticos são oriundas da atividade de transportes e as outras, armazenagem e gestão de pedidos, representam a outra metade. Foi feito um recorte nesses três tipos de serviço na

pesquisa.

Figura 09 – Comparativo entre os tipos de atividade nos OL's na Bahia.



TIPO DE ATIVIDADE 1º TRIMESTRE	
Transportes	50%
Armazenagem	30%
Gestão de Pedidos	20%
Total	100%

Fonte: SETCEB, 2010.

Finalizado este referencial teórico, será apresentado o modelo de análise, ancorada nos teóricos que trouxeram, ao longo do tempo, contribuições importantes e que consideramos mais adequadas para nosso objeto de estudo. No quadro 06, apresentaremos os autores, os temas centrais que eles abordaram dentro da literatura, as dimensões e suas respectivas variáveis que nos ajudarão a responder as questões centrais da pesquisa e, na, última coluna, os indicadores para aferição dos resultados efetivos do estudo.

Fonte:Elaboração Própria

Autor	Tema	Dimensões/Variáveis	Indicadores
Deming (1990) Garvin (1992) Cotec (1999) Robins (2002) Scotelano (2007) Natacha (2010)	Gestão da Qualidade;	Qualidade na esfera empresarial; Conceitos de qualidade; Ferramentas da Qualidade; TQC/CQC;	Desempenho de processos, ausência de deficiência; erro zero. Níveis de avaliações do produto, usuário e instruções de uso. Ciclo de auditorias.
Imai (1986); Briales (2005); Neubauer (2009); Martinho (2011); Rodrigues (2012); Mansar e Rejers (2007);	Métodos de Melhoria Contínua de processos (kaizen)	Desenho de processos; Mapeamento do fluxo de processos; Mudança para Melhor; Técnica de melhoria contínua e melhores práticas utilizadas; Desenvolver novos comportamentos; Automação; Dificuldades na implementação e fatores críticos de sucesso;	Custos e produtividade de mão de obra. Zero defeitos; Nível de utilização da ferramenta; Índice de participação da liderança nos processos;
Rotondaro (2006); Oliveira (2006); Martinho (2011);	Gestão de Processos	Definição e conceito de processos; Pontos de contato entre qualidade e reengenharia;	Índice de reclamação e satisfação dos clientes; Nível de Eficiência e Eficácia dos processos;
Hammer (1993); Devenport (1994); Goncalves (1994);	Reengenharia de processos	Mudança radical dos processos; Reformulação; Esquecer modelos tradicionais; Interpretação do método; Foco estratégico; Novo tipo de empregado e gerente; Sinergia com outras áreas do conhecimento Abrangência e profundidade de atuação;	Taxa de retorno sobre Investimentos; Tempos de produção; Riscos e perdas de produção; Produtividade de recursos de TI; Redução de custos com mão de obra; Monitoramento da percepção do cliente interno e externo;
Li e O'Brien, (1999); Beamon (1999); Porter (1999); Yen (2009); Skrinjar, et al., (2008); Rocha (2010); Barros (2010);	Avaliação de desempenho	Competitividade corporativa; Cadeias produtivas; Visão holística;	Marketshare; Comparação de preços; Índices de Qualidade; lucro operacional, tempo entre pedido e entrega, tempo de expedição e margem dos desperdícios
Bowersox & Closs (1999); Fleury (2000); Ballou (2006); Rocha (2005); Novaes (2007); Martins (2006); Oliveira (2006) Cruz (2011);	Gestão logística	Evolução do sistema logístico; Operadores Logísticos (Terceirização); Foco no <i>corel business</i> ; Velocidade na informação; Logística como estratégia competitiva; Customização; SCM; Visão de negócios; Servir o consumidor;	Níveis de consumo; Prazo de entrega x custos com distribuição; Nível de serviço (Disponibilidade do produto, confiabilidade e desempenho); Margem bruta; ebitda

Quadro 06 –
Modelo de Análise

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho foi um estudo de múltiplos casos envolvendo cinco empresas de logística situadas na região metropolitana de Salvador. A pesquisa foi feita sobre **aspectos técnicos** – buscando informações diretamente das áreas operacionais, **aspectos organizacionais** – colhendo informações de outras áreas que não são ligadas diretamente às atividades finais das empresas, porém têm papel importante dentro do processo produtivo e **aspectos gerenciais** – que foram importantes para avaliar os indicadores de desempenho relativos às práticas de melhoria de processos aplicados nas operações.

Por se tratar de um fenômeno empresarial, complexo e que precisa ainda ser mais bem entendido e, por também, apresentar pesquisa incipiente sobre o tema, a abordagem escolhida foi a qualitativa. Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa, quando os pesquisadores são aqueles que ouvem, vêem e interpretam o fenômeno em estudo e desenvolvem um quadro complexo do problema objeto de análise. “A metodologia, baseada em estudo de múltiplos casos, visa obter resultados semelhantes (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes, apenas por razões previsíveis (replicação teórica) e são mais distintas do que os de casos únicos, pois as conclusões analíticas dos múltiplos serão mais contundentes do que as surgidas em casos únicos” (YIN, 2005).

“Finalmente, se as conclusões sobre os casos múltiplos apresentarem relevantes semelhanças, haverá maior possibilidade de generalização do que em casos únicos” (YIN, 2005). Para Matthews e Huberman (1994), o estudo multicase adiciona confiabilidade aos dados encontrados. Pode-se reforçar a precisão, a validade e estabilidade dos dados.

Tomando como base as orientações de Rodrigues (2012), buscou-se entender como funciona todo o trajeto de aplicação dos métodos de melhoria de processos dentro das organizações pesquisadas. Apresentando um pouco mais detalhadamente essas etapas, o primeiro passo foi descrever e analisar

todas as empresas pesquisadas, seus principais negócios e modelos de gerenciamento de processos utilizados. Em seguida foram avaliados quais os principais métodos de melhoria de processos são utilizados dentro das empresas, identificando similaridades com os métodos de gestão da qualidade e reengenharia, realizando a análise dos resultados aferidos após sua adoção. Por fim, apresentamos uma análise com o confronto das informações e resultados obtidos com as aplicações dos métodos de reengenharia de processos e gestão da qualidade.

Foram avaliadas as principais ferramentas da qualidade que as organizações utilizam para fazer a gestão e buscar seu desempenho nos processos, ausência de erros, entre outros. De acordo com a metodologia de Scotelano (2007), buscou-se avaliar os ciclos de revisão dos processos, através das instruções de uso já normatizadas pelas companhias.

Procurou-se identificar nesse trabalho, os pontos de contato entre gestão da qualidade e redesenho de processos, avaliando suas similaridades ou divergências quando se busca níveis de eficiência e eficácia nos processos logísticos. Foi utilizado a premissa de Martinho (2011), avaliando o desempenho dos resultados, após a adoção dos modelos de gestão, através dos indicadores de reclamações e solicitações de clientes.

Destaca-se o interesse de utilização dessas empresas no estudo de casos por possuírem grande representatividade nos negócios da região. Convidamos cinco empresas de logística, com representatividade no mercado baiano, para participar deste estudo. Segue um breve resumo da história de cada organização:

- FEDEX: É uma empresa de logística americana com atuação internacional e com unidades de negócio na Bahia. Possui uma estrutura de engenharia que é responsável por desenvolver, em conjunto com os departamentos, todos os projetos de melhoria contínua nas operações.
- DHL: Empresa líder no mercado mundial, com unidades de negócio na Bahia. Desde 2005, a empresa criou um departamento de planejamento

focado em ações de melhoria nos processos. Seu diretor de logística já ministrou palestras com o autor e se mostrou receptivo para disponibilizar as informações necessárias para o estudo acadêmico.

- GTPC: Fundada em 2000, é uma empresa familiar, de origem baiana e atua em todas as áreas da logística. O vice-presidente de logística está realizando uma operação em parceria com a empresa Fedex, para um cliente em comum e, ao apresentar o escopo do estudo acadêmico, o mesmo se mostrou interessado em contribuir. No final de 2010, a empresa criou um departamento de projetos para implantação de práticas de melhoria de processos nas operações.
- UPS: Empresa multinacional com origem americana, atuando com algumas unidades de negócio na região baiana. A nova gerente regional foi uma antiga colega de trabalho do autor em outra organização e demonstrou interesse em participar deste estudo. A companhia tem um departamento de P&D para desenvolver projetos de melhoria dentro das operações.
- SAN REMY: É uma empresa de origem baiana, com várias operações logísticas em Salvador e demais cidades da Bahia. O diretor presidente da companhia demonstrou interesse pela pesquisa e utilizará a mesma para avaliar o nível de aplicação de melhoria de processos em seu negócio. A empresa tem várias ações isoladas de implementação de melhorias nos processos e pretende criar um departamento de P&D com estrutura mista para gerenciar melhor os projetos que envolvam esse tema,

De acordo com Silva e Zawislak (2007), foram escolhidas empresas que possuem metodologias similares de melhoria de processos dentro do mesmo segmento de mercado, dado que as organizações estão expostas à mesma competição no mercado.

Embasado no conceito de operadores logísticos definidos por Fleury (2000), identificou-se as empresas que oferecem serviços logísticos para os clientes como forma de melhorar seu posicionamento competitivo no mercado regional, aumentando sua participação no mesmo. A visão de negócios e a premissa de

atender a necessidade dos clientes, definida por Novaes (2007), facilitou na escolha das empresas que participaram da pesquisa, pois todas buscam o mesmo foco logístico.

A coleta de dados foi realizada com base na percepção de cinco profissionais que atuam em cada uma das empresas pesquisadas nos níveis da base operacional e gestão intermediária. Com o intuito de aumentar a abrangência da investigação, coletando diferentes percepções dentro das empresas, buscaram-se profissionais de outras áreas (Administrativo, recursos humanos, financeiro, etc), de acordo com a contribuição de cada um no processo de melhoria.

O quadro 07 apresenta os perfis dos profissionais que forneceram as informações nas organizações pesquisadas.

Quadro 07 – Perfil dos Respondentes da Pesquisa –

EMPRESAS	ÁREA ORGANIZACIONAL	ÁREA INTERMEDIÁRIA	ÁREA TÉCNICA	ÁREA TÉCNICA	ÁREA TÉCNICA
FEDEX	Gestor Financeiro	Analista de Logística	Operador Logístico	Operador Logístico	Operador Logístico
DHL	Gestor Administrativo	Gestor Logístico	Assistente de Logística	Operador Logístico	Operador Logístico
GTPC	Gestor de RH	Analista de Logística	Assistente de Logística	Operador Logístico	Operador Logístico
UPS	Gestor de RH	Líder Operacional	Encarregado logístico	Operador Logístico	Operador Logístico
SAN REMY	Gestor Administrativo	Analista de Logística	Encarregado logístico	Operador Logístico	Operador Logístico

Fonte:Dados do estudo

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram aplicados questionários, realizadas entrevistas, análise documental e, em algumas empresas, a observação direta para levantamento dos dados e avaliação dos resultados. A técnica de observação direta extensiva (através de formulário), segundo Marconi e Lakatos (2001), é uma técnica de coleta de dados e pode ser constituído por um roteiro de perguntas e respostas dentro de uma escala de intensidade.

Reforçando a contribuição, Lima (2004) define que o formulário deve ser aplicado através da comunicação entre o entrevistador e o pesquisado de forma direta, ou seja, presencial, nos mesmos moldes de uma entrevista. Como o objetivo da metodologia desenvolvida é avaliar dados sobre as empresas, o formulário mostrou-se como um instrumento adequado, tendo em vista que as pessoas o responderão na presença do pesquisador, evitando a não resolução de dúvidas em relação às respostas.

Foi utilizado um questionário, contemplando dezoito questões, para identificação dos modelos de gestão de processos utilizados pelas empresas, seis questões para avaliação dos modelos de gestão da qualidade, seis questões para avaliação dos métodos de redesenho de processos e sete questões para mensuração dos resultados organizacionais. O questionário totaliza trinta e sete perguntas, organizadas em quatro grupos. Foram utilizadas perguntas de múltipla escolha do tipo estimativa ou avaliação, seguindo uma escala de intensidade (um a cinco) crescente ou decrescente. Nos apêndices um e dois, ilustra-se o modelo da carta de apresentação e questionário que foi enviado para os respondentes.

Inicialmente, foram realizadas as entrevistas com a área técnica e, na sequência, realizaram-se as entrevistas com as áreas organizacionais e gerenciais. Esse sequenciamento se faz necessário para concatenação das informações de acordo com a hierarquia organizacional, pois facilitaram ao entrevistador a aplicação da entrevista com a alta gerência e o desenvolvimento da análise.

Foi enviado, previamente, por e-mail, o questionário, para que os respondentes pudessem buscar e analisar suas respostas, dando maior fidelidade ao processo, haja vista que o principal objetivo do levantamento de dados da pesquisa foi obter respostas com muita atenção e análise, para que não houvesse distúrbios na interpretação, como também incoerência nas respostas entre os respondentes de uma mesma área. Foi avaliada a escala de pontuação do questionário com os modelos gerenciais adotados e confrontamos o alinhamento com as premissas teóricas apresentadas no referencial. Em

algumas organizações, foram visitadas as áreas operacionais e inspecionados os documentos relativos aos processos que adotaram os modelos de gestão, para reforçar o grupo de informações na análise e confronto dos resultados.

Para a realização deste trabalho, foram estabelecidos grupos de indicadores, para análise dos resultados após a implementação das práticas de gestão da qualidade e reengenharia de processos, como também alguns indicadores corporativos que possibilitassem uma visão geral quanto à evolução das empresas pesquisadas.

Utilizamos, como base teórica, os três subgrupos de avaliação de desempenho mais frequentes utilizados por Beamon (1999, p.287), que são: (1) Medições qualitativas, (2) Medições quantitativas baseadas em custos e (3) Medições quantitativas baseadas em atendimento ao cliente. Vale ressaltar que existem inúmeros indicadores que refletem os objetivos empresariais, porém neste estudo abordou-se apenas o grupo de indicadores listados no quadro 08, que tiveram influência direta ou indireta com as atividades que sofreram a aplicação dos métodos de melhoria, dentro do período pesquisado. As medições serão focadas nos processos antes e depois da adoção dos modelos de gestão pesquisados.

Diante desse método de avaliação, pode-se constatar os índices de qualidade, tempos de produtividade, margem de desperdícios, entre outros indicadores que fazem parte da cadeia produtiva das empresas e que ajudam na competitividade empresarial.

Apresentamos no quadro 08 a definição de todas as categorias de indicadores que buscaremos estudar nas organizações. Teremos cinco indicadores baseados em medições qualitativas, oito indicadores com medições quantitativas baseadas em custos e quatro baseados em atendimento ao cliente. A mesma foi utilizada como ferramenta na busca pelas informações e fazendo-se um comparativo dos valores em estimativas para aferição dos resultados, depois da aplicação dos métodos de melhoria de processos. O período de controle, para efeito deste trabalho, foi entre 2009 a 2013.

Quadro 08 – Base de Indicadores de Desempenho

CATEGORIA DE INDICADORES DE RESULTADO	
Medições qualitativas	
ÍTEM	INDICADORES
1	Indicadores de qualidade
2	SLA acordado com os clientes
3	Indicadores de informação
4	Indicadores de integridade
5	Indicadores de gerenciamento de risco
Medições quantitativas baseadas em custo	
ÍTEM	INDICADORES
1	Indicadores de movimentação de produtos
2	Indicadores de custos de produção
3	Indicadores de produtividade
4	Indicadores de estoque
5	Tempo de atendimento de pedido
6	ROL (Receita Operacional Líquida)
7	Margens de erros de produção
8	Indicadores de produção de pessoal
Medições quantitativas baseadas em atendimento ao cliente	
ÍTEM	INDICADORES
1	Quantidades de pedidos entregues
2	Eficiência dos pedidos entregues
3	Prazos de pedidos entregues
4	Tempo de reclamação e solicitação de clientes

Fonte: Elaboração Própria

O quadro 08 foi utilizado como base para aplicação do roteiro de entrevista que será realizado com a alta gerência dentro das empresas pesquisadas. O formato das entrevistas abrangeu questões abertas, discursivas e com oportunidades de respostas subjetivas, onde o entrevistador, após sua aplicação, teve que compilar as informações e percepção dos respondentes no ato da entrevista. O roteiro de entrevista totalizará quinze questões abertas, sendo cinco envolvendo questões qualitativas, oito com questões quantitativas baseadas em custos e duas com questões quantitativas baseadas em atendimento ao cliente. Feita essa etapa de aplicação, foi realizada a tabulação dos dados, definindo precisamente o grupo de indicadores em comum avaliados em cada organização.

Para esclarecer melhor essa etapa, foi tomada como base a seguinte premissa: para o exemplo da categoria de indicadores de qualidade, foi identificado, mediante roteiro de entrevista, quais indicadores têm em comum em cada uma das cinco empresas. Por

exemplo: Supondo que na empresa “A” temos o indicador de percentual de erros na produção e na empresa “B” encontramos o indicador de índice de defeitos na produção. Com isso, na conciliação das informações das duas empresas, definiremos, na tabulação dos dados, um único indicador que contemple esses dois indicadores, tornando mais viável a comparação das informações entre as empresas. E assim será feito para as demais categorias de indicadores.

De acordo com o desenvolvimento do roteiro de entrevistas com a alta gerência, alinhado à disponibilidade que cada empresa tenha para apresentar seus números, buscamos a análise documental das principais atividades operacionais, apresentando evidências numéricas dos resultados de cada empresa. No apêndice três, apresentamos o roteiro de entrevista que foi discutido com o nível gerencial.

Espera-se, através desta pesquisa, constatar vários pontos de encontro entre as práticas de gestão da qualidade e os modelos de redesenho de processos adotados nas empresas, assim como similaridades entre as operações logísticas de transporte, armazenagem e processamento de pedidos. Independente do tamanho das empresas ou do perfil dos clientes, pois os maiores benefícios oferecidos pelos operadores logísticos são a redução de custos e a melhoria dos serviços, garantindo maior velocidade na disponibilização dos produtos para os clientes finais na cadeia de suprimentos.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Empresas do setor de logística e seus modelos de gestão

Para análise das empresas de logística e seus modelos de gestão, foram abordados três aspectos importantes: As estruturas das empresas e seus modelos de gestão; as principais atividades desenvolvidas e os setores de atuação.

4.1.1 As estruturas das empresas e seus modelos de gestão

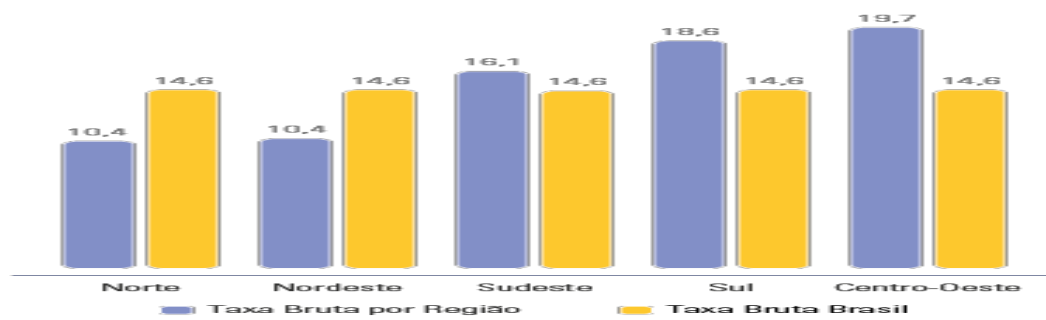
O Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Estado da Bahia - SETCEB – por meio das informações de seu presidente atual, afirmou em reunião anual, com os dirigentes de empresas de logística em março de 2014, que o mercado logístico baiano precisa atualizar-se cada vez mais no que diz respeito à qualidade nos serviços prestados aos seus clientes, para que se mantenham competitivos na região.

Em paralelo, segundo o SETCEB, a formação acadêmica dos profissionais baianos, é inferior à do sul/sudeste. A quantidade de graduados e especializados na área de logística e demais áreas afins, na Bahia, não acompanha o crescimento promissor do mercado regional local.

Um estudo realizado em 2011 pelo IBGE, que apresenta os resultados da taxa de escolaridade da população por região no Brasil, fortalece essa disparidade entre as regiões, que pode ser visualizado a seguir na figura 10:

Figura 10 – Nível de formação acadêmico por região

Taxas de escolaridade superior líquida da população de 18 a 24 anos - Brasil e por Região - 2011



Fonte: IBGE/Pnad/Inep/MEC

Fonte – IBGE/Pnad/Inep/MEC

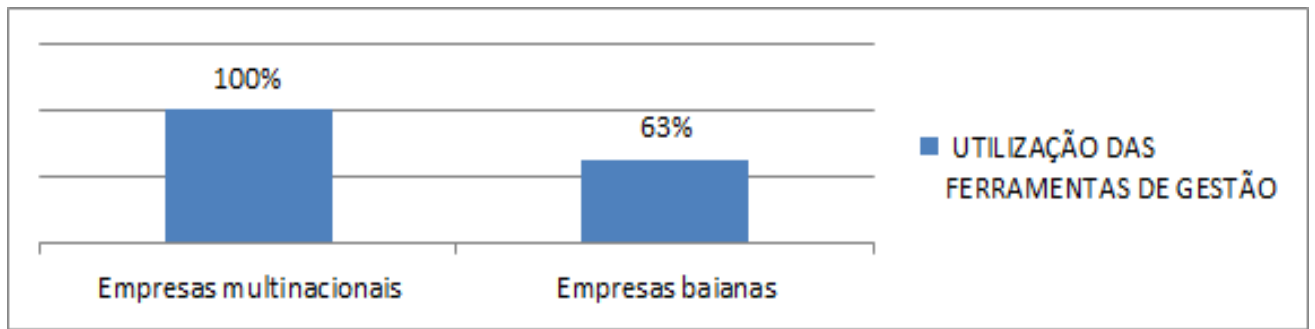
De acordo com a pesquisa do IBGE, as regiões norte e nordeste são as de menor taxa de escolaridade, dentre as demais regiões. Além da dificuldade de captação de talentos para o mercado, essa deficiência regional influencia a vinda de profissionais oriundos de outras regiões para o nordeste, inclusive em grandes metrópoles nordestinas como Salvador. Esse cenário vem inflacionando a folha de pagamento das empresas, na busca por profissionais qualificados da região metropolitana de Salvador.

Por outro lado, em especial nas empresas baianas, que não têm recursos para bancar os altos salários dos profissionais qualificados, trabalham com profissionais com salários mais baixos e com qualificação de médio porte, podendo comprometer o resultado da empresa.

Em contrapartida, o SETCEB informa que mesmo com a deficiência de profissionais qualificados oriundos da região, a cada ano as empresas estão se estruturando e se posicionando dentro do mercado baiano. Com a vinda de multinacionais para a região, trazendo profissionais de fora, a busca por menores preços e qualidade nos serviços oferecidos são os diferenciais para quem quer se manter no mercado.

A falta de conhecimento das ferramentas de gestão é um problema ainda no setor, principalmente para as empresas genuinamente baianas. Constatamos em uma de nossas questões que as duas empresas, de origem baiana, das cinco empresas pesquisadas, não detêm o mesmo conhecimento sobre as ferramentas utilizadas para gestão e melhoria de processos. Como podemos observar na figura 11, apenas as empresas com atuação internacional utilizam todas as ferramentas para normatização de seus processos.

Figura 11 – Gráfico comparativo, quanto a utilização de ferramentas de normatização de processos



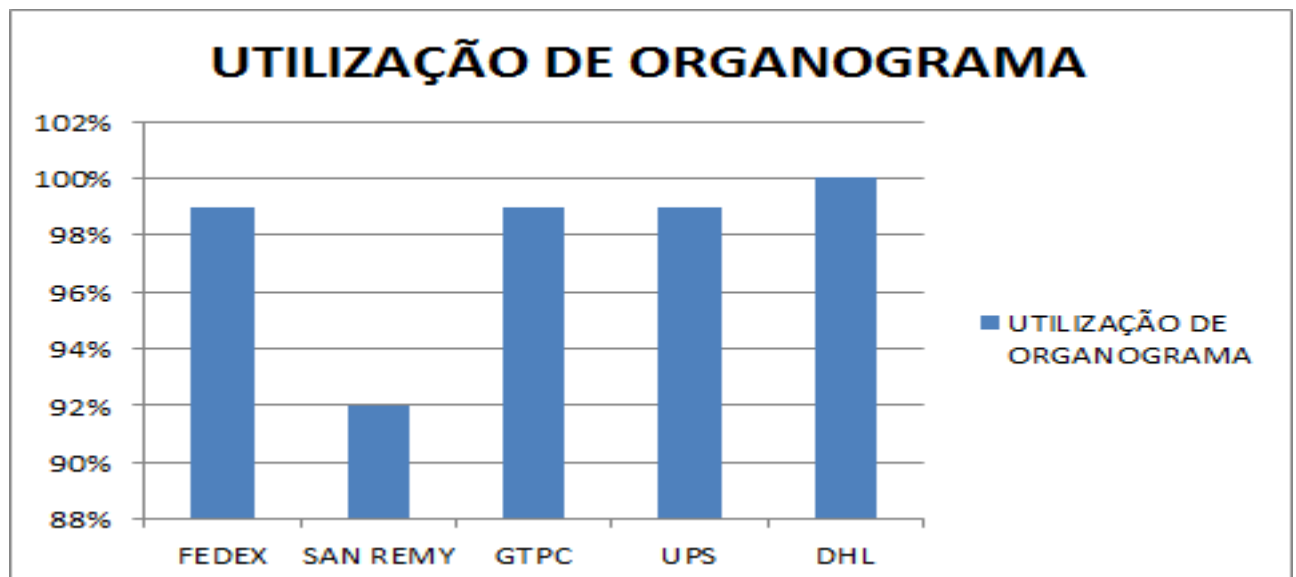
Fonte – Dados do estudo

Portanto, fica caracterizado, através da percepção dos respondentes desse questionário, que os empresários baianos, não adotam, na mesma proporção das empresas multinacionais, ferramentas de gestão de processos e melhoria contínua em suas atividades, dificultando a padronização e o entendimento geral dos processos.

Para complementar, apesar de todos os respondentes concordarem que suas empresas detêm um quadro hierárquico organizacional definido conforme figura 12, vimos que as multinacionais detêm uma gestão de processos muito mais atuante e disseminada do que as empresas baianas.

Empresas com hierarquia e departamentalização bem definida, segundo Falconi (2007), facilitam a estruturação e o cumprimento dos processos. Constatamos isso na entrevista com a alta gerência, observando que, com um organograma bem definido, os profissionais sabem quem são seus gestores, seus subordinados, o que cada setor faz e suas responsabilidades.

Figura 12 – Quantidade de respondentes, quanto a estruturação hierárquica e departamentalizada da empresa



Fonte – Dados do estudo

Conforme Scotelano (2007), os profissionais precisam estar envolvidos diretamente nos modelos de gestão adotados pelas companhias em que

trabalham e, com muita clareza dos processos que devem ser realizados, como deve ser feito e qual a importância de sua execução, os mesmos devem ser implantados nas companhias. Ciclos de reuniões para

discussão dos resultados torna-se uma forma concreta para discutir oportunidades e avaliar resultados. Foi avaliada a periodicidade das reuniões e evidenciamos as oportunidades de melhoria não só nas empresas baianas, como também nas multinacionais com unidades aqui na região.

No quadro 09, observa-se que as multinacionais conseguem realizar encontros periódicos com as equipes. No entanto, apenas uma das duas empresas da Bahia consegue instaurar um ciclo perene de reuniões para discussões de resultados dentro de seu contexto organizacional. A outra empresa baiana, que não realiza reuniões periódicas, alega falta de tempo para essa atividade, se limitando a reuniões eventuais de acordo com a necessidade.

Quadro 09 – Realização de reuniões periódicas na empresa

	EMPRESAS MULTINACIONAIS	EMPRESAS BAIANAS	TOTAL DE REUNIÕES
Diária	1	0	1
Semanal	3	0	3
Quinzenal	3	1	4
Mensal	3	1	4
Não realizada	0	1	1

Fonte:Elaboração própria

Para complementar a análise sobre os ciclos de reuniões nas empresas, foi diagnosticada que aproximadamente metade das reuniões realizadas entre as empresas locais, tem a finalidade de discussão e resolução de problemas, de forma reativa, não tratando de temas como planejamento, análise de resultados e planos de ação, de forma proativa.

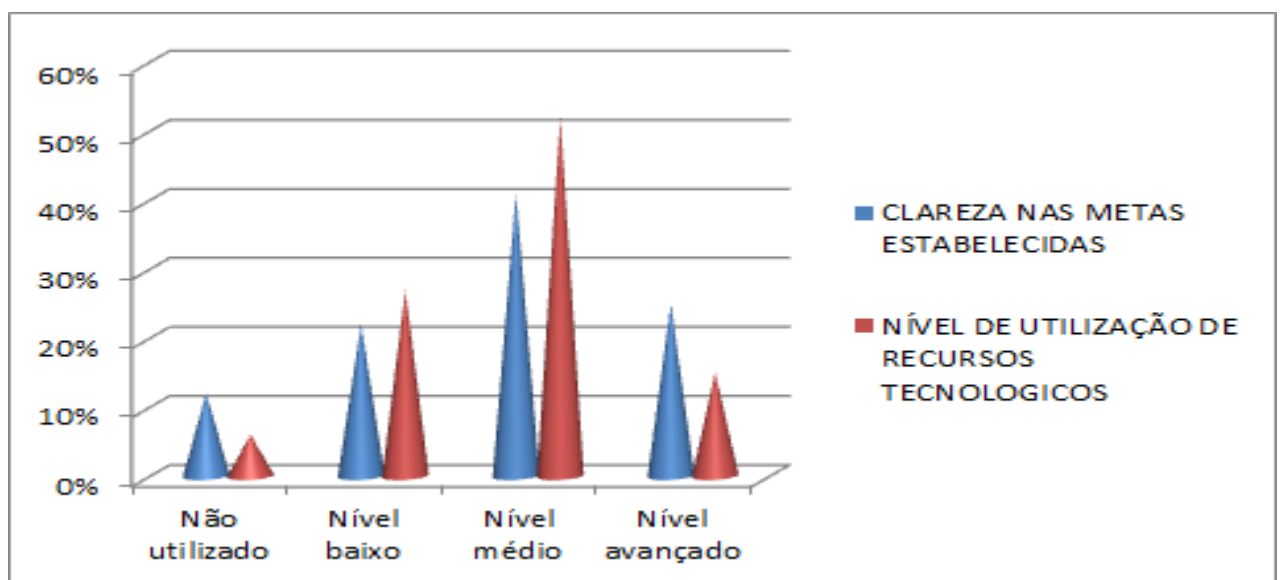
Foi avaliado, com o resultado da pesquisa, que a distribuição de metas é muito baixa e não percebida pelos entrevistados. A falta de reuniões, com foco em resultado, dentro das empresas, é uma das justificativas para a má distribuição das metas, pois a reunião é a forma mais evidente para distribuir claramente as

metas definidas pelas companhias.

De acordo com Yen (2009), os colaboradores precisam de evidências concretas e tangíveis para atingimento das metas, e qual o papel de cada um na conquista das mesmas.

No entanto, de acordo com os respondentes, a falta de indicadores organizacionais claros é motivada pela não utilização das ferramentas de gestão, ou pela falta de investimentos em recursos tecnológicos para o gerenciamento das informações sobre as operações. Podemos perceber, na figura 13, a relação proporcional entre a utilização de recursos tecnológicos e a clareza das metas definidas pelas empresas.

Figura 13 – Percepção dos respondentes, quanto à clareza nas metas estabelecidas X nível de recursos tecnológicos utilizados



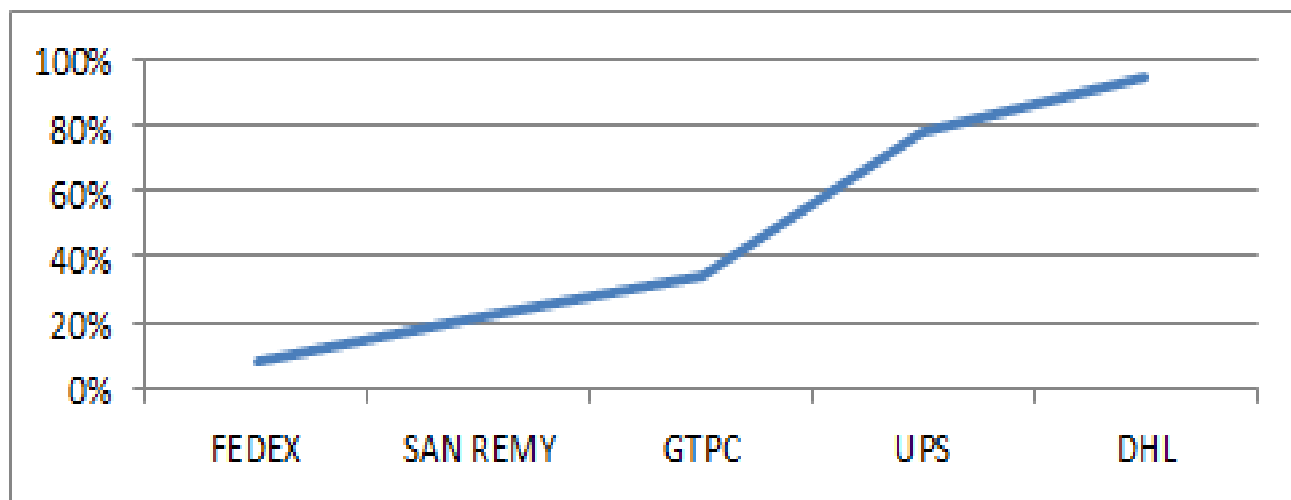
Fonte – Dados do estudo

Constatamos que, em apenas duas empresas multinacionais, a distribuição das metas para os colaboradores é realizada. No entanto, para as demais empresas, inclusive uma multinacional, essa distribuição é confusa e mal feita. De acordo com SKRINJAR, et al., (2008), a necessidade de aumentar a lucratividade empresarial é o fator motivador para a implantação dos modelos de medição de resultados e consequentemente distribuição de bônus. No entanto, esse lucro, para três empresas das 5 pesquisadas, não é compartilhado de forma transparente e, com isso, não é percebido.

A gerente comercial da UPS esclarece que a distribuição do bônus entre as equipes requer muito controle de indicadores e das demais ferramentas de gestão, pois na

ausência dele, a partilha dos benefícios passa a ser questionada e coloca em risco o programa de bonificação. A falta de clareza na distribuição de bônus, pode até, ao invés de motivar, desmotivar as equipes de trabalho, conclui a executiva. Na figura 14, apresentamos a avaliação dos respondentes quanto a existência de um plano de bonificação bem definido nas empresas.

Figura 14 – Percentual de colaboradores que reconhecem a existência de planos de bonificações atrelados a objetivos e metas



Fonte – Elaboração própria

Na entrevista com o gerente da empresa com menor índice de projetos ligados à bonificação, o retorno que tivemos foi que a empresa está passando por um processo de fusão e, com isso, está revisando todos os seus modelos de bonificação adotados.

O tema remuneração variável se torna quesito importante na avaliação das empresas, perante o mercado, haja vista que bonificação envolve todas as classes hierárquicas da empresa. O Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS) anualmente elege, em edições de premiações, as empresas de logística que mais se destacam no país. Em sua 13ª edição, o Instituto elegeu as 10 maiores empresas de logística atualmente no mercado brasileiro. Essa eleição é realizada através de uma pesquisa com aproximadamente 300 profissionais de todos os segmentos da indústria e comércio do país participam.

Os critérios de avaliação mais destacados pelos respondentes da pesquisa

foram tecnologia da informação, seguida de transporte, armazenagem e gestão integrada de operações. Receita média, tempo de mercado, estrutura e certificações também foram

contemplados na escolha. No quadro 10 apresentamos as 10 empresas eleitas na premiação:

Quadro 10 – Ranking com os melhores operadores logísticos, segundo o ILOS/2013

RANKING	NOME DA EMPRESA
1º	DHL
2º	JSL
3º	FedEx
4º	UPS
5º	Luft Logistics
6º	Aliança
7º	ALL Logística
8º	Expresso Jundiaí
9º	AGV Logística
10º	Log in

Fonte – Elaboração própria

Das 5 primeiras empresas no *ranking* da premiação, 3 delas fazem parte do nosso estudo. Apresentamos esse resultado, com a finalidade de evidenciar a importância destas empresas no mercado local e global.

A sinergia entre os departamentos é outro influenciador nos resultados das organizações. Foi constatado na pesquisa que a sinergia entre os departamentos é forte e os setores detêm uma boa interação. Aproximadamente 80% dos respondentes concordam com a existência de sinergia entre os departamentos, contudo vimos, na análise do indicador de produtividade operacional, que os índices de produtividade da região são baixos.

Aprofundando a análise, constatamos que a taxa de absenteísmos no setor é alta, como também a taxa de *turn over*, influenciando diretamente no resultado operacional. No entanto, quando procuramos analisar os planos de ação adotados pelo departamento de RH, para recuperação dos seus indicadores, vimos que não existe sinergia com a área operacional e isso dificulta o resultado geral.

Constatamos que o maior problema é a falta de comunicação entre os departamentos, dificultando a atuação dos setores de forma homogênea em

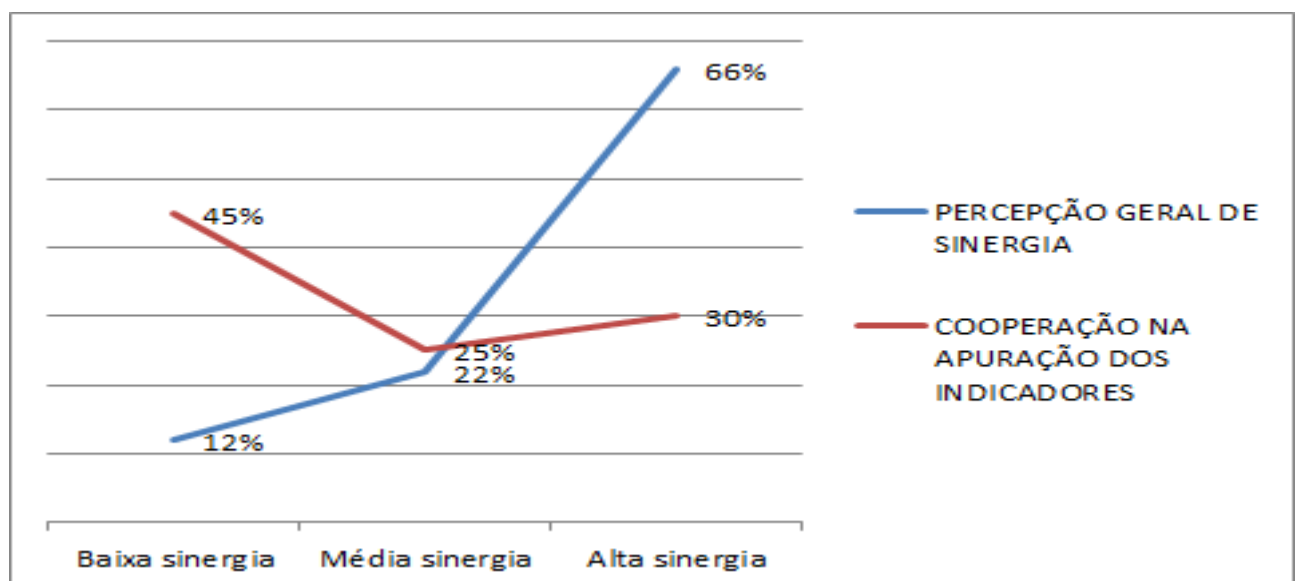
busca de resultados corporativos. Esse cenário gera baixos resultados e, conseqüentemente, a insatisfação das equipes. Foi unânime, na opinião de todos os executivos entrevistados, que o time de profissionais baianos é mais hospitaleiro que as demais regiões e promovem mais a

harmonia entre os departamentos. Essa boa relação entre os departamentos é positiva para manutenção do clima e ambiente de trabalho, porém quando apurado os indicadores eixo da produtividade operacional, essa sinergia segue um sentido oposto à boa interação entre os departamentos.

A justificativa que encontramos para a discordância entre a percepção geral da sinergia entre os setores e a cooperação na apuração dos indicadores, se dá devido à falta de cobrança pelos resultados, através de números, que não se pratica no cerne das empresas. Isso influencia em ações isoladas entre os departamentos. Outra justificativa encontrada foi a falta de conhecimento e aplicação das ferramentas de gestão nas empresas que, em alguns processos, não são mensurados e, por sua vez, não cobrados.

Trazemos, como exemplo, o bom relacionamento que encontramos na empresa FedEx, entre o RH e o setor de logística. Porém quando foi analisado o resultado do indicador de produtividade no recebimento de produtos, constatamos que o maior problema estava na alta taxa de absenteísmo. No entanto, não foi evidenciado, nos planos de ação, a cooperação entre os mesmos setores na busca pelo resultado.

Figura 15 – Percepção dos respondentes quanto a sinergia entre os departamentos X sinergia na apuração dos indicadores



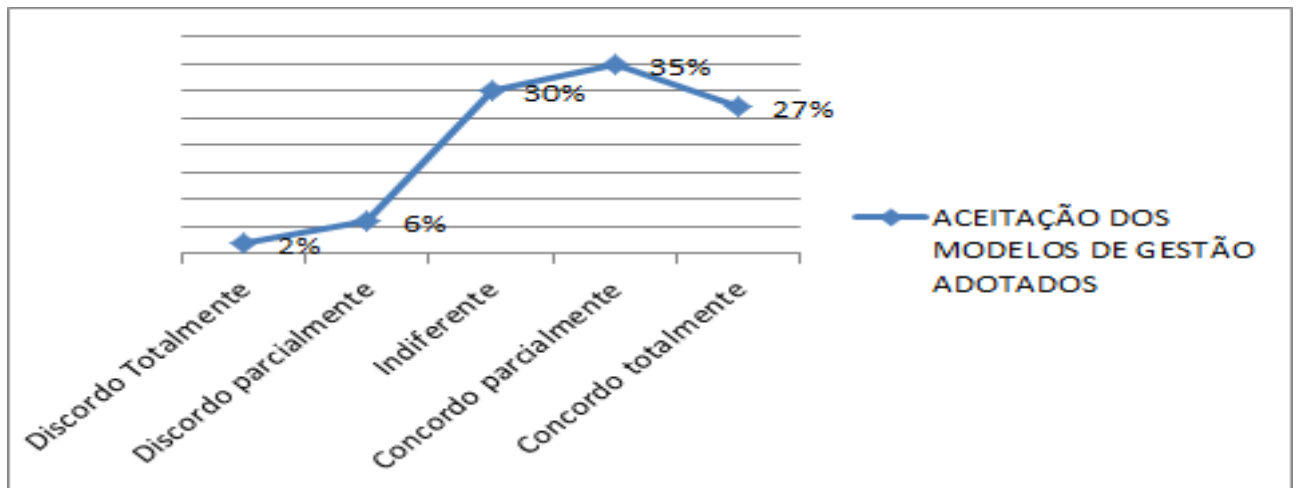
Fonte – Dados do estudo

Constatado a falta de sinergia entre os departamentos (Rh, Financeiro, Administrativo, entre outros), percebe-se o aumento nas dificuldades para se atingir os resultados. Contudo, todos os gerentes entrevistados, quando questionados, afirmaram que a maior busca deles, no comando das empresas, é integrar melhor os departamentos na análise e criação das ações, promovendo resultados sólidos e perenes.

Falconi (1996) afirma que, quando se tem um modelo de gestão forte, com as operações bem definidas, as empresas aumentam a dedicação do tempo de gestão do planejamento, e isso se torna crucial na permanência dentro do mercado competitivo. Um modelo gerencial sólido permite às empresas planejarem melhor suas atividades, entregando maiores resultados. Por um outro lado, na figura 16, constatamos que quase 50% dos entrevistados não concordam ou não apoiam os modelos de gestão adotados nas companhias. A discordância se apresenta mais acentuada nas empresas com origem baiana.

Quando questionados sobre os resultados, os gerentes das companhias baianas se mostram preocupados, alegando falta de capital humano qualificado e com pouca visão holística do processo como um todo. Como justificativa central, além do peso no currículo que um profissional adquire trabalhando em uma multinacional, os executivos locais alegam que os salários pagos aos colaboradores nas multinacionais são mais atrativos que os salários pagos nas empresas baianas, tornando as coisas ainda mais difíceis para o empresariado local.

Figura 16 – Percepção dos respondentes quanto aos modelos de gestão adotados



Fonte – Elaboração própria

A falta de mão de obra qualificada, atrelada à má utilização das ferramentas supracitadas pelas empresas baianas, faz com que os processos decisórios sejam menos participativos e mais céleres, desde a sua criação até a decisão final, segundo o gerente da San Remy, gerando maior velocidade nas resoluções dos problemas. Porém, essa mesma velocidade de decisão, não passando por outras análises e outros departamentos, colocam em risco a qualidade das decisões.

O processo decisório das empresas baianas são mais rápidos que as multinacionais, devido aos seus modelos de gestão enxutos. Em contrapartida, nas organizações multinacionais, as decisões passam por outras cadeias hierárquicas e departamentalizadas até sua conclusão.

Finalizamos essa sessão, identificando que os modelos de gestão adotados pelas multinacionais são um tanto diferentes dos adotados pelas empresas baianas, haja vista o nível de formação dos profissionais, faixa salarial oferecida, utilização das ferramentas adequadas, entre outros. Contudo cada executivo entrevistado se mostrou muito entusiasmado com seus modelos adotados, na busca por excelência nos serviços oferecidos, aumento da rentabilidade e melhor qualidade de vida para os colaboradores.

4.1.2 Atividades desenvolvidas

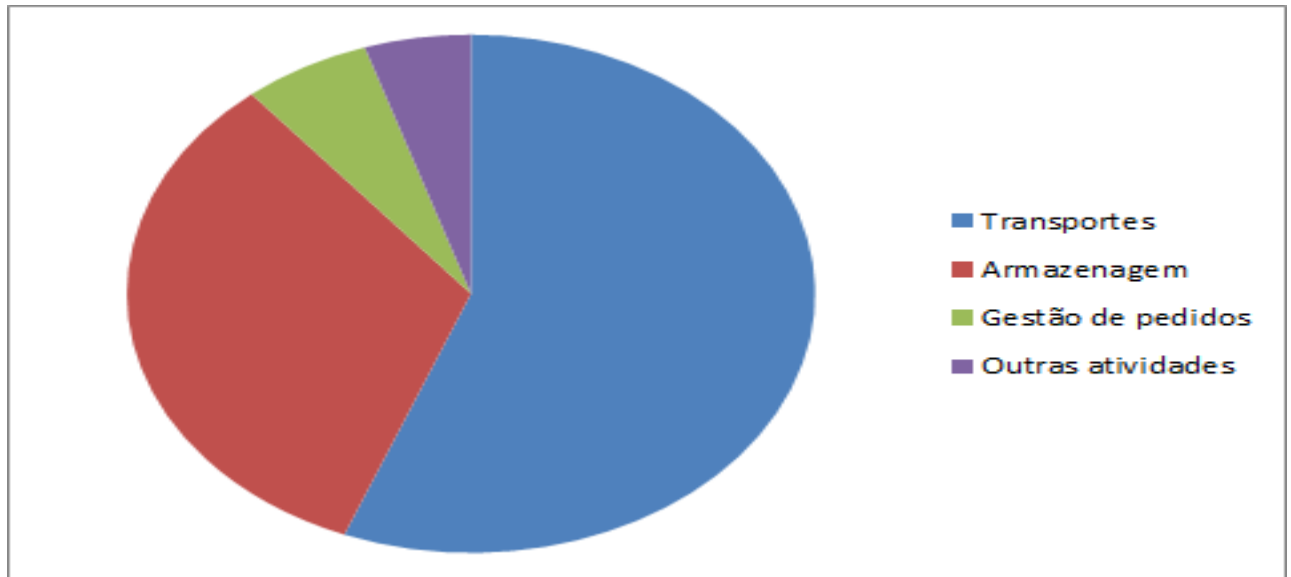
A terceirização de operações logísticas é cada vez mais utilizada na indústria e comércio, pois possibilita grandes oportunidades de redução de custos atrelados a melhorias de serviços (BALLOU, 2006). Atividades de transporte, armazenagem, distribuição e gestão de pedidos estão cada vez mais sendo terceirizadas pelas empresas em busca de qualidade e rentabilidade. Constatamos que o transporte rodoviário e armazenagem são os “*carros chefes*” na maioria dos operadores logísticos genuinamente baianos na região.

Para Bowersox e Closs (1999), a maior razão de ser de um operador logístico está em entregar o produto certo, no tempo certo dentro da cadeia de suprimentos a um custo razoável. Quase 80% dos operadores logísticos da

região metropolitana de Salvador detêm em seu portfólio de serviços oferecidos o transporte e a armazenagem. Para o gerente da FedEx Express, essas atividades são as mais fáceis de oferecer para os clientes e com maior viabilidade de redução de custos dentro da cadeia de suprimentos.

Na figura 17, destaca-se que transporte e armazenagem são oferecidos dentro do portfólio de serviço de todas as empresas pesquisadas.

Figura 17 – Atividades de logística predominante nas empresas

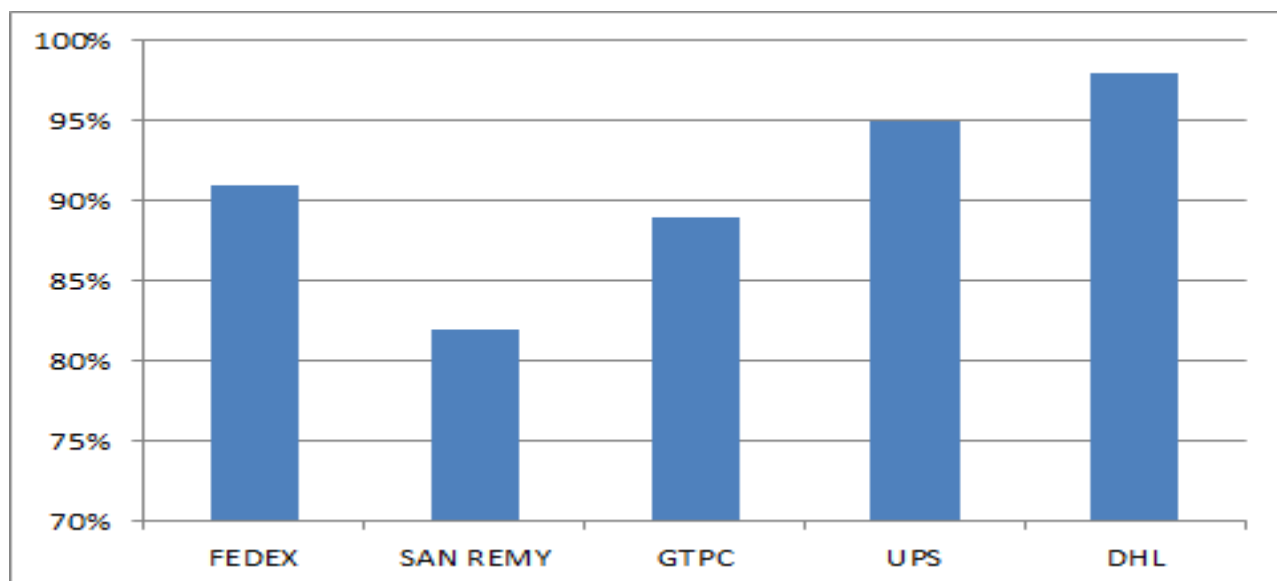


Fonte – Elaboração Própria

De acordo com esse cenário de atividades, a preocupação com qualidade dos serviços e prazos de entrega se tornam importantes para o mercado, pois o transporte é a etapa final da cadeia de suprimentos e lida com a entrega para o cliente final. Quando buscamos na pesquisa a percepção dos respondentes quanto aos clientes estarem satisfeitos com os serviços oferecidos por suas empresas, o retorno apresentado foi praticamente 100% de concordância entre os pesquisados. No entanto, quando abordamos a satisfação com os modelos de gestão adotados nas atividades logísticas, apenas sete pessoas declararam concordar totalmente com os modelos de gestão adotados pelas empresas de logística no estado da Bahia.

Corroborando essa discussão, em análise de alguns indicadores das companhias, os índices de atingimento das metas de serviços de transportes, acordados com os clientes, nem sempre são atingidos. É exposto na figura 18 um comparativo geral de 2014 sobre as metas acordadas de transporte X metas atingidas ao longo do ano.

Figura 18 – Gráfico acumulado com percentual de entregas no prazo – acumulado 2014



Fonte – Elaboração própria

Essa contradição, entre a percepção do cliente e percepção dos funcionários internos, sobre nível de serviço oferecido, foi discutida com os gerentes das empresas pesquisadas, e constatamos que se dá devido a baixa divulgação dos indicadores entre os colaboradores da empresa.

Já para o gerente da UPS, o foco na satisfação das pessoas é a grande diferença das empresas multinacionais de logística, tanto que a empresa detem números dentro das expectativas ao longo do ano, quando comparada com as empresas baianas. O executivo finaliza que, focando no time interno, os resultados para os clientes externos tendem a ser melhores, haja vista que o *“motor da logística”* são as pessoas que a operam.

4.1.3 Setores de atuação

De acordo com o SETCEB, os setores que mais utilizam operadores logísticos em sua cadeia de abastecimento são a indústria automobilística, a indústria de alimentos, o setor de telecomunicações, varejo e o comércio eletrônico. Essas empresas procuram operadores logísticos em busca de serviços de transporte e armazenagem, para redução de prazos de entrega e custos operacionais.

Hoje o grande desafio da indústria é reduzir os tempos entre a fabricação e entrega ao cliente final. Com isso, identificar operadores logísticos estratégicos e com serviços de transporte atrelados faz com que as parcerias logísticas aconteçam e se tornem viáveis. Em uma avaliação dos relatórios do SETCEB, constatamos que, apesar de ter um menor volume de operações, a indústria automobilística tem forte peso no volume financeiro movimentado pelos operadores logísticos.

Quadro 11 – Quadro comparativo do SETCEB com volume de operações por segmento x participação no faturamento da região

SETORIAL	VOLUME DE OPERAÇÕES	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO LOGÍSTICO
Industria de alimentos	25%	23%
Varejo	19%	19%
Telecomunicações	18%	14%
Automobilística	17%	28%
Comercio eletrônico	16%	11%
Cosméticos	5%	5%

Fonte – Dados do estudo

A indústria de alimentos tem um maior volume de operações, devido ao peso e cubagem dos produtos movimentados. Analisando os resultados de uma das companhias pesquisadas, constatamos que apesar dos setores terem proporções bem similares, tanto no volume operacional movimentado, como na proporção de faturamento, as empresas têm um foco muito grande em cada setor de atuação. Por exemplo, um dos focos da FedEx é o setor de telecomunicações e cosméticos. Já a UPS e DHL são focadas nos setores automobilísticos e comércio eletrônico, enquanto a GTPC procura uma atuação muito forte em cosméticos. A San Remy foi a única, das 5 empresas pesquisadas, que tem atuação exclusiva no setor de alimentos.

De acordo com Novaes (2007), um operador logístico precisa ter capilaridade de atuação, disponibilizando de estruturas operacionais nos grandes centros urbanos, proporcionando avanço de estoques e, conseqüentemente, redução nos

prazos de entrega ao cliente final. O setor do comércio eletrônico, apesar de ter pouco volume de atuação, segundo o SETCEB, se utiliza muito das estruturas montadas pelas empresas na Bahia para suas distribuições.

Hoje, os grandes varejistas que operam nesse segmento de comércio eletrônico, detêm grandes centrais de consolidação de cargas nos eixos sul/sudeste, próximas as grandes fábricas de produtos, realizando transferências cíclicas dos seus itens para os operadores logísticos na Bahia, garantindo maior velocidade nas entregas dos produtos comprados por esse meio de comercialização. O gerente de logística da UPS argumenta que as barreiras culturais brasileiras, principalmente a nordestina, ainda é grande quanto à confiança na compra pela *internet*, porém é um mercado promissor, que já atingiu excelentes índices de resultados em outros países e logo terá seu êxito na região, complementa o executivo da multinacional.

4.2 Modelos de gestão da qualidade adotados nas empresas

Foi constatada a existência de diversas metodologias de gestão da qualidade adotadas nas companhias pesquisadas, contudo, nem sempre sendo utilizadas da forma correta ou de acordo com o embasamento teórico, mas aplicadas empiricamente por seus colaboradores. Para melhor entendimento deste item, o dividiremos em três partes: a primeira apresentando o nível de conhecimento dos modelos de gestão da qualidade adotados pelas empresas; na segunda parte, será apresentada a aplicação das metodologias; e, por fim, suas formas de medição dos resultados.

4.2.1 hecimento dos modelos de gestão da qualidade

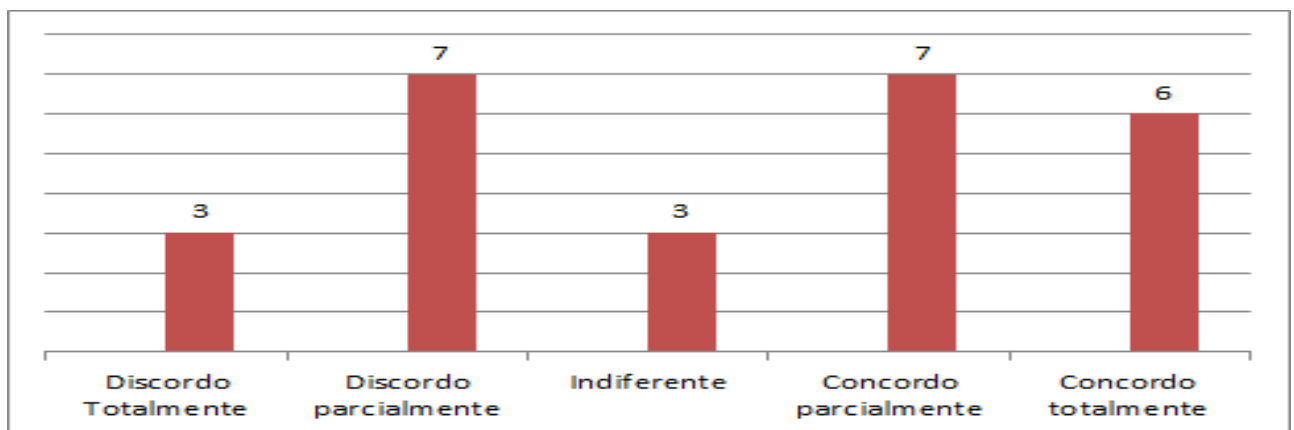
Foi evidenciando, que aproximadamente dois terços dos colaboradores detêm baixo ou médio conhecimento das metodologias de gestão da qualidade. Identificamos que a grande preocupação dos empresários está em atender às necessidades dos clientes e buscar satisfazê-las. Para Deming (1990), essa é a principal busca das organizações, contudo precisa-se de uma direção para se atingir esse resultado.

Foi também constatado, que a busca por ganhos de produtividade, atrelados ao aperfeiçoamento de processos, é alta nas companhias, principalmente após as reclamações dos clientes e os baixos índices nos resultados operacionais. As evidências obtidas indicam que a utilização dos modelos de gestão da qualidade se deu após problemas identificados nos processos. Ou seja, as melhorias são muito mais reativas que proativas.

Com isso, as empresas atuam muito mais na reação aos problemas surgidos, fazendo com que os resultados não se tornem positivos e continuados, e sim um reparo a um problema iminente e/ou recorrente.

A falta de conhecimento dos métodos de gestão da qualidade, por boa parte dos profissionais, é devida ao baixo índice de treinamento aplicado nas empresas, como também aos baixos índices de formação acadêmicas já apresentados na seção anterior. De acordo com Robbins (2002), a melhoria contínua, uma das principais ferramentas de gestão da qualidade, precisa ter aplicação continuada e deve estar em constante estado de aperfeiçoamento. Porém, para isso, os profissionais envolvidos precisam estar capacitados.

Figura 19 – Quantidade de respondentes que concordam quanto à realização de treinamentos de gestão da qualidade nas empresas



Fonte – Elaboração própria

De acordo com o departamento de RH de duas das companhias pesquisadas, a falta de tempo para aplicação dos treinamentos, a falta de locais apropriados para sua execução e a indisponibilidade de profissionais para a aplicação são

fatores fundamentais que contribuem para esse cenário negativo nas companhias.

4.2.2 Utilização dos métodos de gestão da qualidade

De acordo com Juran (1993), a evolução da gestão da qualidade precisa passar por quatro importantes etapas, sendo elas a inspeção, o controle, a garantia e a estratégia. Não diferente do modelo de Juran, foi identificado que as empresas buscam etapas evolutivas similares para seus processos produtivos. Também foi identificado, nas operações que analisamos, que a primeira etapa que os colaboradores buscam quando se vêem diante de uma oportunidade de melhoria, é a análise do problema. A partir da análise do problema, se discutem novas formas de controle para garantir o serviço prestado.

Mesmo com esse sequenciamento das etapas de gestão da qualidade, identificado nas organizações pesquisadas, vimos que em média 43% das organizações utilizam ferramentas de gestão da qualidade em seus processos. Enxergamos um número muito baixo, diante da busca por melhoria nos serviços que constatamos nas companhias. O gerente da DHL, uma das empresas que mais utiliza as ferramentas, argumentou que aplicando um modelo adequado de qualidade, retiramos as decisões rotineiras individuais e passamos a adotar modelos de decisões corporativos, fundamentados no método de gestão da qualidade, reduzindo as falhas.

Quadro 12 – Percentual de colaboradores que reconhecem a utilização dos métodos de melhoria nas empresas

MÉTODOS DE MELHORIA APLICADO NAS ÁREAS	% UTILIZAÇÃO
DHL	69%
FEDEX	42%
GTPC	42%
UPS	36%
SAN REMY	27%
MÉDIA	43%

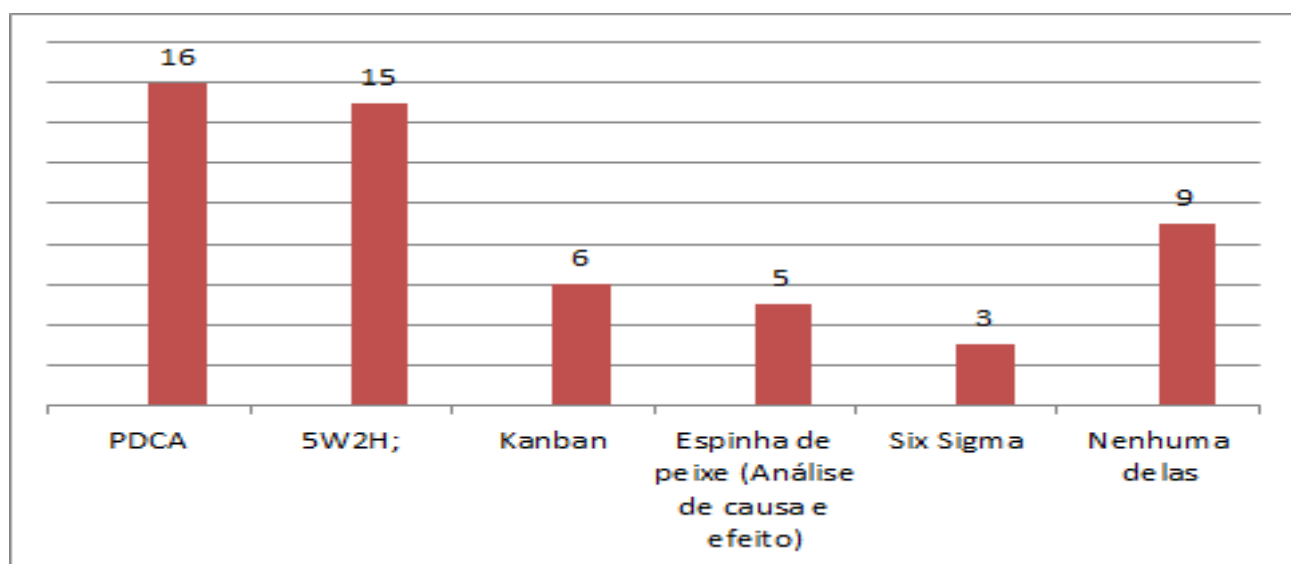
Fonte – Elaboração própria

Diante desse cenário, é mais difícil utilizar métodos gerenciais de qualidade dentro das companhias, segundo o gerente da San Remy, empresa com menor índice de utilização das ferramentas.

Ao analisar quais as principais metodologias de gestão da qualidade utilizadas pelas empresas, foi identificado que o PDCA é a mais utilizada dentre as metodologias. Foi constatado, que 16 respondentes declararam conhecer e utilizar o modelo do PDCA em seus processos de qualidade.

Outra ferramenta em destaque, dentre as mais utilizadas, foi a 5W2H. Criada por profissionais da indústria automobilística japonesa, a mesma serve de auxílio para a ferramenta PDCA. De acordo com a gerente de *marketing* da GTPC, utiliza-se o 5W2H para estabelecer um plano de ação, após ser identificada a oportunidade de melhoria no processo. Na figura 20, apresentam-se as principais metodologias que foram encontradas nas empresas:

Figura 20 – Quantidade de respondentes que utilizam os procedimentos de gestão da qualidade



Fonte – Elaboração própria

Foi constatado, portanto, que os métodos de gestão da qualidade são conhecidos pela administração intermediária das empresas. Falconi (2009) reforça que as empresas conhecem as ferramentas e as utilizam no discurso, no entanto, na prática, não são adotadas pelos colaboradores. O autor finaliza

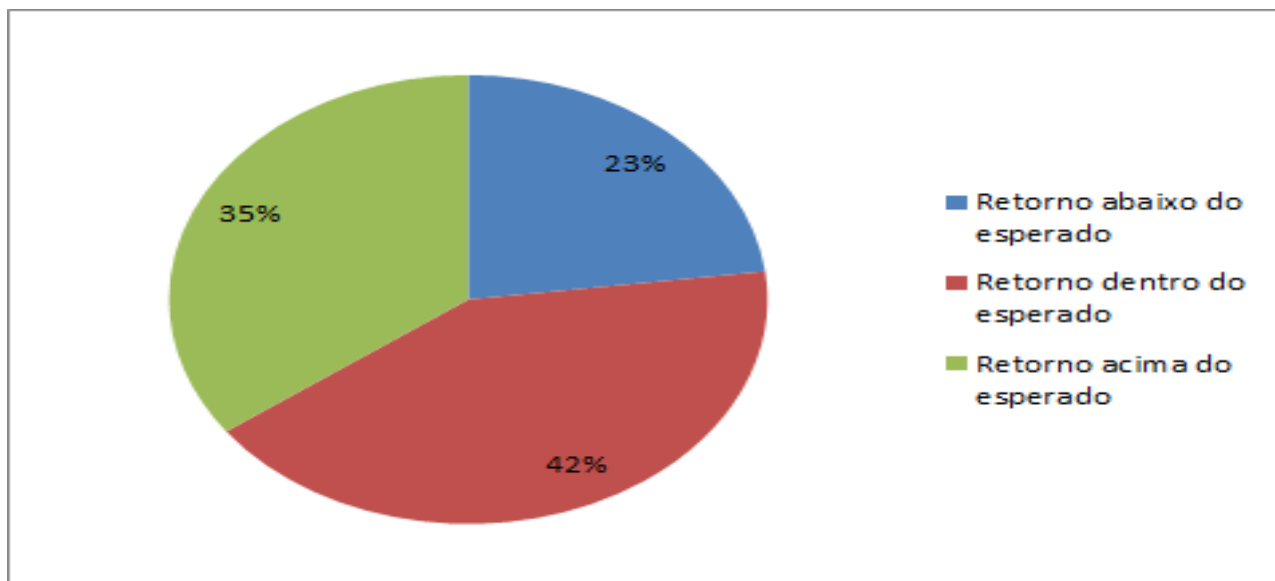
que o maior desafio do gestor está em fazer o que todos sabem que deve ser feito, porém não o fazem. Corroborando essa discussão, o supervisor de logística da San Remy afirma que “nem sempre conseguimos colocar em prática todas as ferramentas, pois o fator tempo e a interação entre as pessoas fazem grande diferença na aplicação das mesmas”.

4.2.3 Avaliação de ganhos decorrentes da aplicação dos métodos de gestão da qualidade

Apesar de termos evidenciado que boa parte dos processos não utilizam ferramentas de gestão da qualidade da forma ideal, por outro lado, 42% dos respondentes afirmam que utilizam as ferramentas e que os resultados são alcançados. Para esse número de colaboradores, foi questionado sobre os resultados obtidos após a aplicação das melhorias e constatamos que os ganhos foram positivos.

O desempenho do processo é o principal indicador para mensurar os resultados da aplicação da melhoria de processos (SILVA, 2003). Diante dessa contribuição, foi diagnosticado que o desempenho do processo é percebido positivamente pelos colaboradores, e a maioria afirma que o retorno após a aplicação do modelo de qualidade foi acima do esperado. 77% dos respondentes confirmaram que os ganhos estiveram dentro ou acima do esperado, conforme a figura 21 a seguir. Quando questionados sobre os principais motivos que levaram a esses ganhos, informaram que, ao aplicar o modelo de forma correta, os resultados são alcançados.

Figura 21 – Percepção de respondentes quanto aos resultados da gestão da qualidade.



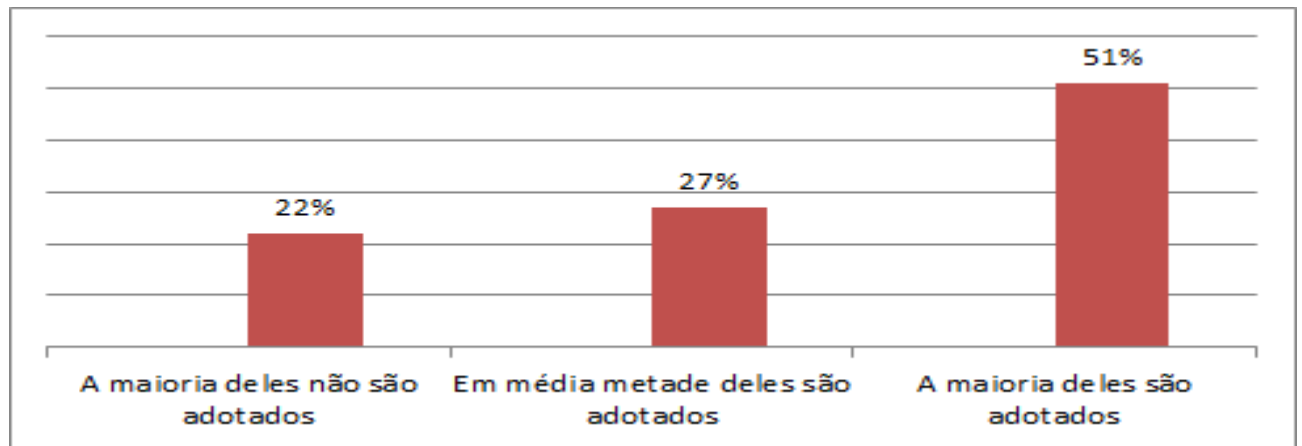
Fonte – Elaboração própria

Para Scotelano (2007), tornar-se competitivo, no mercado atual, depende da utilização das práticas de gestão da qualidade. Para Bianco e Salerno (2001), a pressão da concorrência para se adotar práticas modernas de gestão da qualidade torna-as necessárias para a obtenção de ganhos de resultado.

Quanto à aplicação dos métodos de melhoria contínua, ao analisar seus resultados nas empresas pesquisadas, foi constatado que os ganhos realmente foram alcançados. Conforme relatórios de produtividade, 70% das iniciativas são reconhecidas pelos clientes como eficazes.

Foi evidenciado ainda, conforme apresentado na figura 22, que pelo menos a metade das iniciativas de melhoria foram efetivamente adotadas nas operações. Para as iniciativas não implementadas, foi revisado o modelo proposto, avaliando as oportunidades não aproveitadas na primeira implementação, e, em seguida, realizada uma nova tentativa de aplicação.

Figura 22 – Percepção dos colaboradores quanto a implantação dos projetos de melhoria que são adotados nas empresas



Fonte – Elaboração própria

De acordo com os resultados analisados, em todas as empresas que sofreram uma intervenção dos modelos de gestão da qualidade já existiam processos normatizados e definidos, no entanto não geravam os resultados esperados. De acordo com Rodrigues (2012), a primeira etapa para se adotar iniciativas de melhoria está em avaliar o modelo funcional atual. Em seguida, a medição dos dados, a identificação das oportunidades, a aplicação das melhorias e, por fim, a adaptação das melhorias em padrões operacionais. O conceito de melhoria contínua, que vimos nas empresas, é similar ao apresentado por Rodrigues.

4.3 Redesenho de processos

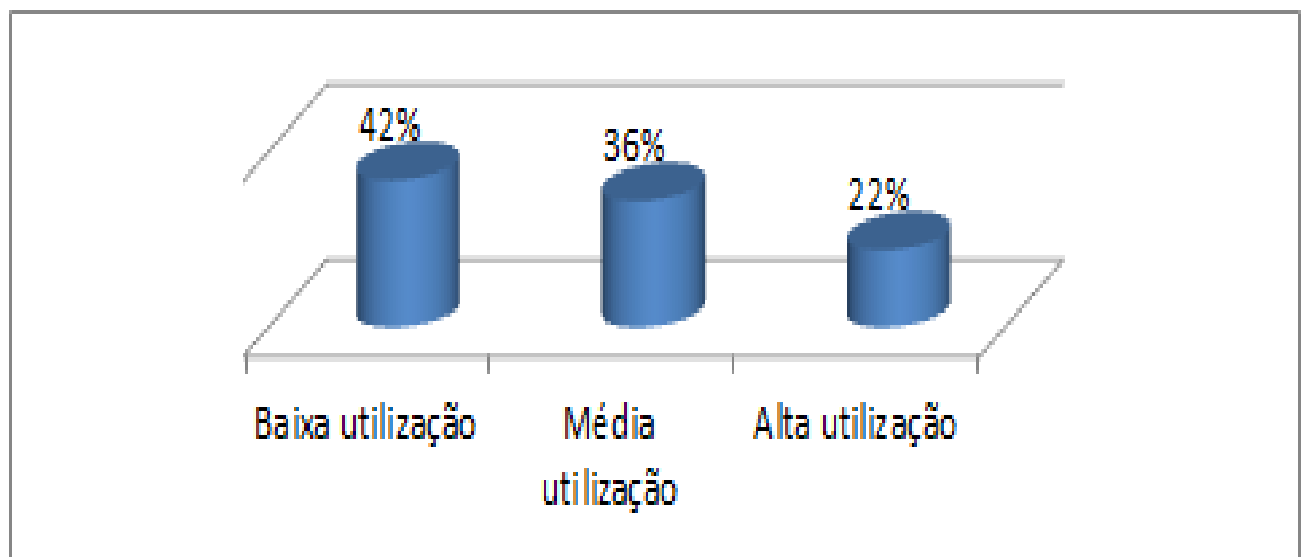
Diferente da gestão da qualidade, onde os processos são aperfeiçoados, ao falar-se em redesenho de processos, aborda-se algo novo, algo refeito ou, como o próprio nome diz: redesenhado. Nas empresas pesquisadas, foram vistos poucos projetos de redesenho de processos durante o período de avaliação. Diferente da gestão da qualidade, o redesenho exige maior risco por parte do gerente e da equipe e isso faz com que a sua utilização seja menor, argumenta o coordenador de RH da San Remy.

Para Hammer (1990), muitos programas ditos como de redesenho não o são de fato, provocando insucesso nos resultados. Nas empresas pesquisadas, constatamos que esse cenário se repete, onde os conceitos da metodologia

são mal interpretados. Foi identificado que iniciativas de redesenho apresentadas pelas empresas, em verdade, eram processos de melhoria contínua.

Apresenta-se, na figura 23, que, para mais de dois terços dos entrevistados, as empresas não utilizam a metodologia de redesenho de processos. A baixa utilização desse método se dá por dois motivos: Falta de conhecimento adequado para utilização e má interpretação da metodologia, chegando a ser confundida com outras iniciativas de gestão de processos.

Figura 23 – Nível de utilização dos métodos de redesenho nas empresas



Fonte – Elaboração própria

Para Hammer e Champy (1993), os principais processos que devem ser alvos da metodologia são de longo prazo e que gerem alto valor para a organização. No entanto, o que identificamos na pesquisa de campo, foi a tentativa da utilização da metodologia em processos operacionais, que muitas vezes necessitavam apenas de outras iniciativas de gestão de processos.

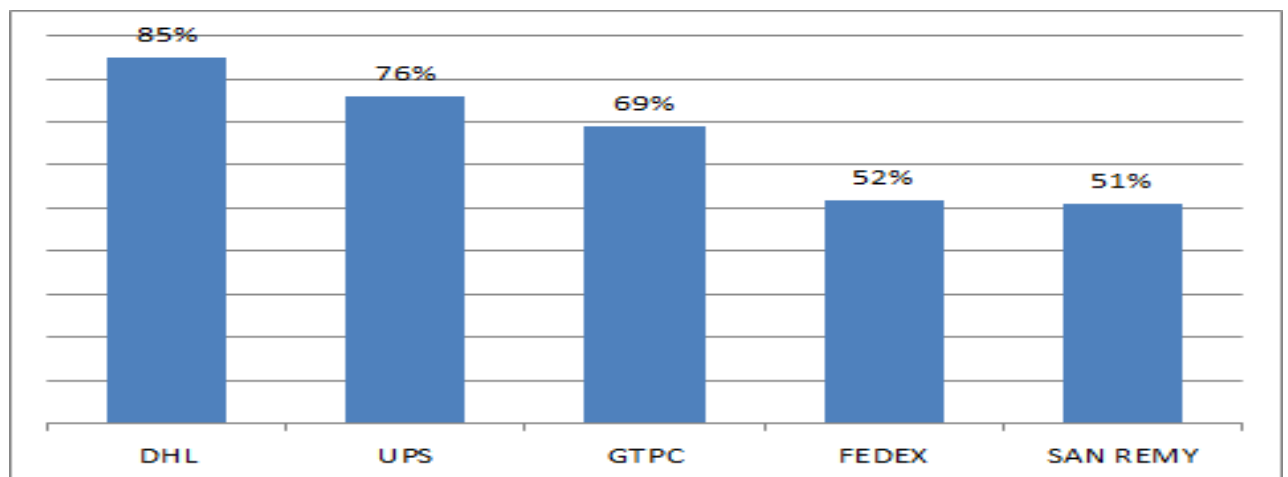
Davenport (1994) fez uma importante contribuição ao afirmar que o redesenho de processos não tem ligação alguma com processos de aperfeiçoamento utilizados na gestão da qualidade. O autor continua sua argumentação destacando que o aperfeiçoamento de processos pode complementar projetos

de redesenho já instituídos dentro da organização.

Pôde-se constatar na pesquisa que grandes projetos de redesenho, iniciados antes do período adotado na pesquisa, foram e/ou estão sendo gradativamente complementados com iniciativas de gestão da qualidade. Foi visto que essa ação é comum em novos processos ou processos redesenhados nas companhias pesquisadas, fazendo com que os grandes projetos das companhias estejam em constante aperfeiçoamento, conforme apresentado na figura 24.

Figura 24 – Percentual de aplicação de iniciativas de gestão da qualidade após projetos de

redesenho de processos



Fonte – Elaboração própria

Foram investigadas algumas das principais causas que fazem com que os projetos se apliquem nas organizações e foi constatado que o principal motivo é o envolvimento direto da alta administração em participar e monitorar os resultados dos mesmos.

Diferente das iniciativas de qualidade, onde varias áreas tem autonomia para desenvolver projetos de melhoria contínua nos departamentos, no redesenho, a participação da alta gerência é fundamental para sua realização. De acordo com Goncalves (1994), a fonte de solução de projetos de redesenho está em envolver o alto nível hierárquico, começando o processo do zero, com grau de risco alto e aplicação de tecnologia em busca de um diferencial competitivo.

Dentre as iniciativas de redesenho de processos identificadas, traz-se como

exemplo o projeto realizado na FedEx, onde foi redesenhado todo o sistema de distribuição física para seus clientes, desconsiderando o modelo anterior e adotando uma concepção inteiramente nova de distribuição. A análise do projeto permite constatar que houve uma transformação no modelo operacional de distribuição.

No quadro 13, apresenta-se como funcionava o modelo de distribuição antes do redesenho, quando havia cinco canais de distribuição, com estruturas dedicadas e seus próprios indicadores. Nesse modelo, os custos eram altos, havia necessidade de pessoal em maior quantidade e o nível de pressão por resultados individuais eram maiores, promovendo a falta de sinergia operacional.

Quadro 13 – Modelo de distribuição adotado antes da iniciativa de redesenho

<i>CANAIS</i>	<i>PERFIL DE CARGA</i>	<i>MOVIMENTAÇÃO</i>	<i>QUANT VEÍCULOS</i>	<i>EQUIPE</i>
B2C	Entregas pessoa física com grande quantidade de CTRC por veículo.	40.000 (Trinta mil) Entregas mês em toda a região metropolitana de Salvador	50 Caminhões de entrega. Todas Kombis com capacidade máxima de 80 entregas dia.	65 Operadores de entrega, 3 conferentes, dois assistentes e um encarregado operacional
RODO	Entregas pessoa jurídica com media quantidade de CTRC por veículo.	15.000 (Quinze mil) Entregas mês em toda a região metropolitana de SSA.	45 Caminhões de entrega. Todos 3/4 (Mercedinhas) e Furgovans com capacidade máxima de 40 entregas dia.	140 Operadores de entrega, 8 conferentes, quatro assistentes e dois encarregados operacionais
AÉREO	Exclusivo para entregas de cargas aéreas diversas. Pouca quantidade de entregas por veículo.	5.000 (Duas mil) Entregas mês em toda a região metropolitana de SSA.	9 Caminhões de entrega. Neste canal temos Kombis, Furgovans E 3/4 para atender os diversos perfis de carga.	25 Operadores de entrega, 3 conferentes, 1 assistente, 2 auxiliares e um encarregados operacional
LOTAÇÃO	Entregas de grande volume. Caminhões fechados de entrega direta para os clientes agendados.	1.000 (Mil) Entregas mês em toda a região metropolitana de SSA.	4 Carretas completas e 3 trucks.	09 Operadores de entrega, 1 conferente e um assistente operacional.
VISANET	Entregas e atendimentos para clientes Visanet. Média quantidade de atendimentos por veículo.	9.000 (Mil) Entregas mês em toda a região metropolitana de SSA.	12 motos e 4 kombis.	12 Moto-boys terceirizados, 8 Operadores de entrega, 4 auxiliares, 1 assistente operacional e um encarregado operacional.
TOTAL		70.000 (Setenta mil) Entregas mês.	120 (Cento e vinte dois) Caminhões de entrega	247 Operadores, 15 Conferentes, 9 assistentes, 6 auxiliares e 5 Encarregados

Fonte – Elaborada pelo departamento de projetos da empresa

Em março de 2007, foram iniciadas as primeiras reuniões sobre o novo projeto de distribuição, do qual participaram os executivos da unidade de Salvador, do departamento de planejamento e de engenharia da matriz, assim como alguns colaboradores da equipe operacional. As atas de reunião mostram que a empresa substituiu todo o modelo adotado anteriormente e buscou algo novo, pois os custos e o nível de serviço esperados, pelos seus clientes, não mais eram

compatíveis com aquele antigo modelo.

No quadro 14, apresenta-se a estrutura básica do modelo proposto, que é utilizada atualmente na unidade e foi disseminado para outras unidades do país. Conforme o executivo chefe da operação, antes do projeto, eram praticamente cinco empresas de distribuição e, depois do projeto, passou a ser apenas uma. O mesmo finaliza, informando que, apesar de passar por uma curva de aprendizado difícil nos dois primeiros meses, após a implantação, os resultados foram surpreendentes para toda a companhia.

Quadro 14 – Modelo de distribuição proposto depois da iniciativa de redesenho

CANAIS	PERFIL DE CARGA	MOVIMENTAÇÃO	ESTRUTURA
IMPORTACAO	Entregas pessoas físicas e jurídicas sem distinção	40 mil entregas/mês	Toda estrutura de distribuição da unidade, somando todos os canais antigos
EXPORTACAO	Coletas e embarques pessoas físicas e jurídicas sem distinção	40 mil coletas e embarques/mês	Toda estrutura de exportação da unidades, somando todos os canais antigos

Fonte – Elaborada pelo departamento de projetos da empresa

Assim, foi identificado nesse projeto, que o ponto chave foi o foco no processo, construindo uma nova estrutura operacional. Para Hammer e Champy (1993), o grande desafio de um projeto de redesenho é focar no processo, trazendo a nova concepção do negócio.

4.4 Efeito da gestão da qualidade e redesenho de processos nas empresas de logística

Serão apresentados nessa seção os resultados da aplicação da metodologia de

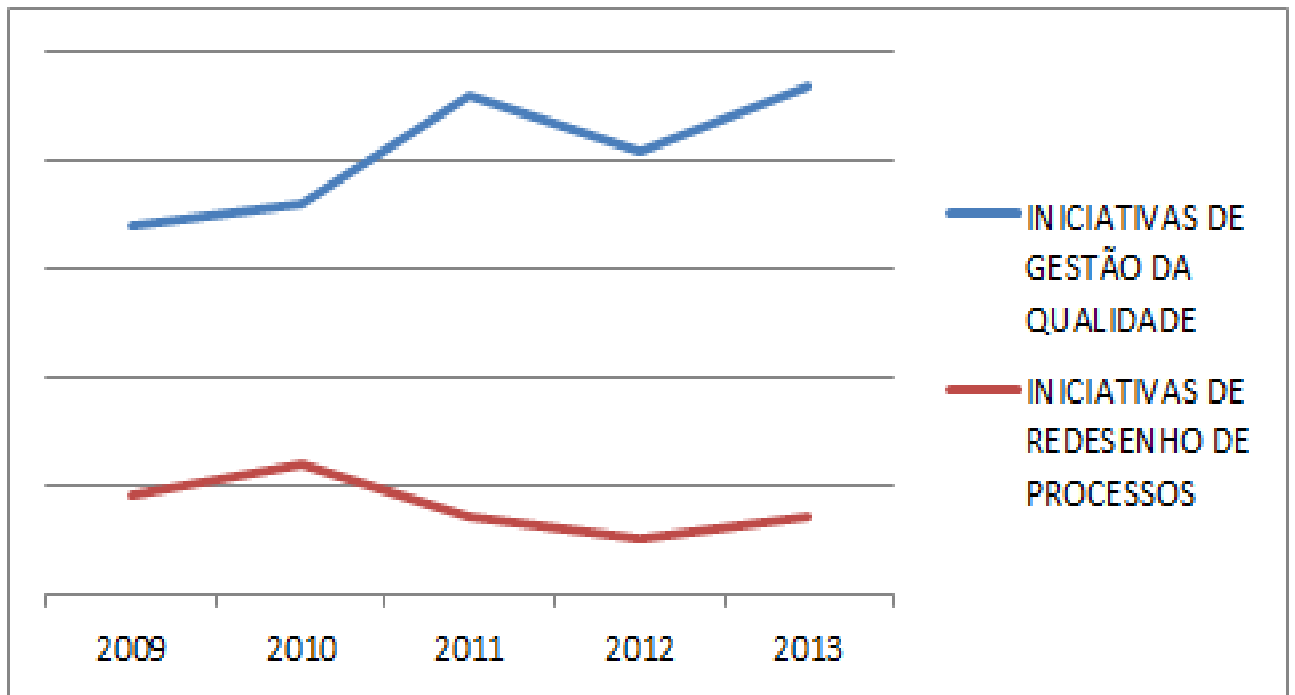
gestão da qualidade e redesenho de processos, como também o confronto das informações entre as duas iniciativas. Essa seção será dividida em duas partes: na primeira parte, será realizada a correlação entre as duas iniciativas de gestão; na segunda parte, serão apresentados os ganhos que as companhias obtiveram com as metodologias utilizadas nas operações.

4.4.1 Correlação entre as iniciativas de gestão da qualidade e redesenho de processos

Nesta seção, serão apresentadas as correlações existentes entre as iniciativas de gestão da qualidade e redesenho de processos. Mesmo sendo iniciativas com concepções diferentes, foi constatada nestas empresas que, ao buscar a utilização das metodologias, as empresas procuram resultados similares a melhoria de serviços à redução dos custos.

Podemos constatar, na figura 25, que no período estudado, os esforços com redesenho de processos sofreram certa redução e as iniciativas de gestão da qualidade tornaram-se mais frequentes. Outra observação é que as quantidades de projetos de redesenho são muito inferiores às quantidades de iniciativas de gestão da qualidade. De acordo com os resultados das entrevistas e informações colhidas nas empresas, essa disparidade é devida ao maior nível de complexidade que um projeto de redesenho apresenta, quando comparado com a metodologia da gestão da qualidade.

Figura 25 – Comparativo da quantidade de iniciativas de gestão da qualidade e redesenho de processos

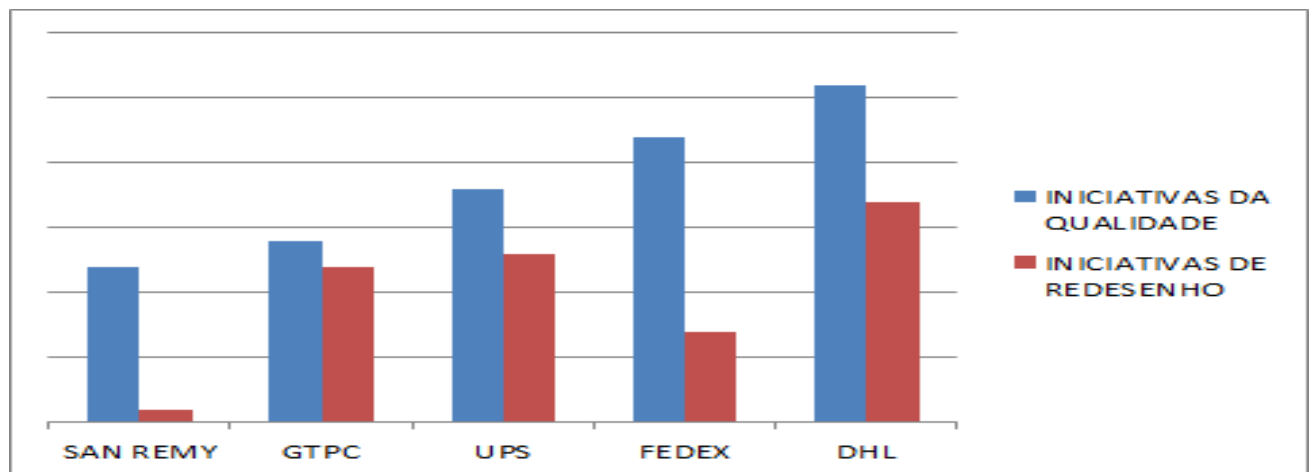


Fonte – Elaboração própria

Durante a entrevista na empresa UPS, a gerente comercial apresentou que grandes projetos de reengenharia são considerados estratégicos para eles e envolvem toda a estrutura organizacional, porém os projetos de melhoria, nem todos envolvem toda a estrutura organizacional. A executiva afirma ainda, que qualquer cálculo errado na simulação dos resultados de um projeto de redesenho coloca em risco a perenidade do negócio na região.

Outro ponto importante, comparado entre as duas iniciativas, foi que as da qualidade estão muito mais presentes do que o redesenho de processos nas atividades logísticas. Conforme gráfico à seguir, foi identificado que as multinacionais detêm uma maior quantidade de colaboradores que reconhecem o êxito das iniciativas de gestão da qualidade. De acordo com a análise nos controles dos resultados, as operações de baixo custo operacional, sofrem mais intervenções de métodos da qualidade do que atividades de alto custo operacional. Esse cenário é decorrente da maior probabilidade de riscos que as iniciativas de qualidade detêm em sua aplicação.

Figura 26 – Quantidade de respondentes que reconhecem a eficácia das iniciativas de redesenho e qualidade nas empresas



	SAN REMY	GTPC	UPS	FEDEX	DHL
INICIATIVAS DA QUALIDADE	12	14	18	22	26
INICIATIVAS DE REDESENHO	1	12	13	7	17

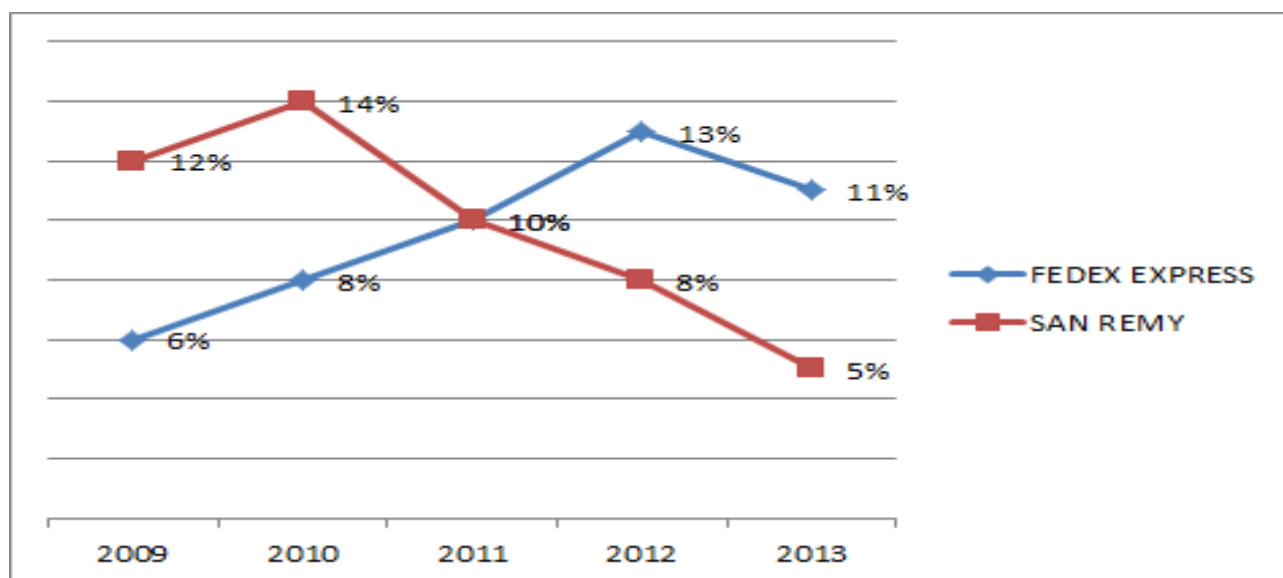
Fonte – Elaboração própria

4.4.2 Ganhos decorrentes das iniciativas de redesenho e gestão da qualidade

Os ganhos com produtividade, melhoria de serviço e redução de custos foram perceptíveis nas organizações pesquisadas. Nesta pesquisa, foram obtidas as informações sobre o crescimento de duas, das cinco empresas pesquisadas, no qual foram evidenciados, no período de 2009 a 2013, percentuais de crescimento acima de 10% na FedEx e San Remy.

Tanto a FedEx quanto a San Remy apresentaram um percentual de crescimento anual positivo, porém, quando comparado o resultado da empresa baiana, San Remy, ao da multinacional, a companhia local obteve considerável declínio em seus resultados, devido a algumas decisões de adesão a novos segmentos de mercado que não foram bem sucedidas pela companhia. O gerente da San Remy afirmou que a empresa atravessou momentos difíceis nos últimos três anos, porém acredita que em 2014 a empresa terá um dos melhores resultados nos últimos cinco anos, devido a ações de redesenho de processos que estão sendo desenvolvidas.

Figura 27 – Comparativo de crescimento entre as duas empresas pesquisadas



Fonte – Dados do estudo

Por outro lado, foram analisados relatórios de custos das empresas e pôde-se constatar reduções significativas em decorrência de alguns projetos de

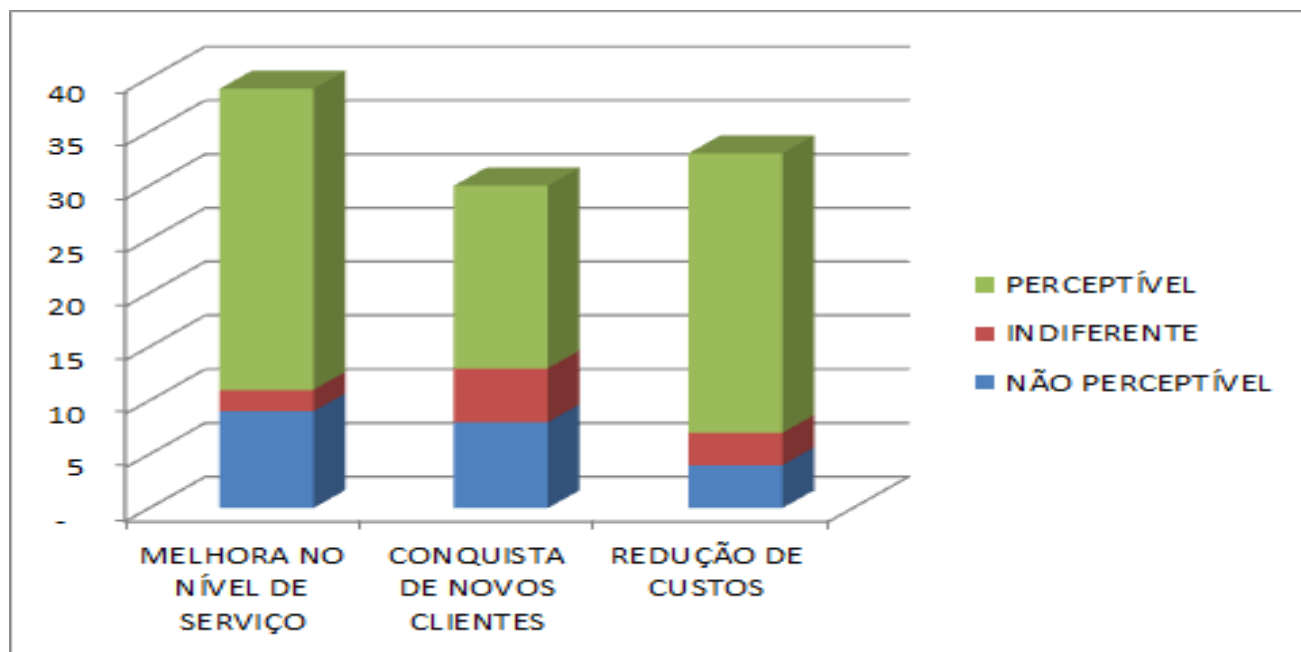
redesenho adotados pelas companhias. O projeto de redesenho adotado pela FedEx proporcionou ganhos

expressivos em seu lucro operacional três meses após sua aplicação. Os custos com distribuição giravam em torno de quatrocentos mil reais por mês, antes da implantação e, após implantação, foram reduzidos para duzentos e cinquenta mil reais ao mês, o que corresponde a uma economia de aproximadamente 38%.

Também em decorrência deste projeto, foi identificado um ganho significativo no nível de serviço, mais precisamente nos prazos de entrega de produtos. O percentual de entregas dentro do prazo antes era inferior a 90%. Com a implantação do projeto de redesenho, este percentual ultrapassou os 95%.

Na figura 28 a seguir, são apresentados dados referentes à percepção dos colaboradores sobre fatores determinantes do crescimento e sustentabilidade destas organizações. Foi avaliada a melhora no serviço prestado, se houve conquista de novos clientes e redução de custos.

Figura 28 – Percepção dos respondentes quanto a fatores de crescimento e sustentabilidade da empresa



Fonte – Elaboração própria

As respostas obtidas indicam uma percepção positiva dos colaboradores quanto aos resultados alcançados nestas três dimensões, em decorrência das

iniciativas de gestão da qualidade e redesenho de processos adotados.

Foi evidenciado ainda, na entrevista com a alta gerência, que estas empresas buscam fidelização dos clientes através da redução de custos. Para os executivos das empresas pesquisadas, o custo operacional é fator importante para a manutenção dos clientes, pois a otimização da cadeia de abastecimento de seus clientes gera maior retorno e fidelização. Isso confirma os argumentos de Oliveira (2006) e Bowersox e Closs (1999) em que os ganhos de custos e a confiabilidade entre fornecedor e cliente são fatores fundamentais para a contratação de serviços logísticos. Reforça ainda a visão de Fleury (2000), que afirma que a criação de um sistema de custeio por atividades logísticas baseado em métodos bem definidos possibilita o fortalecimento dos elos na rede entre o tomador e o fornecedor de serviços.

5 CONCLUSÕES

Conforme mostrado nesse trabalho, o setor de serviços detêm 63% do PIB baiano e isso fomenta o crescimento das empresas de serviços, inclusive operadores logísticos, objeto deste estudo. A outra fatia do PIB está comandada pela indústria e pelo comércio que também se utilizam dos serviços de operadores logísticos para viabilizarem suas operações.

Na avaliação dos indicadores de serviços, apurou-se que, após aplicação das iniciativas de gestão da qualidade e/ou redesenho de processos, os índices de serviços evoluíram, atingindo as metas esperadas. Isso demonstra que as metodologias foram, em geral, bem aplicadas, e alcançaram os objetivos esperados pelas empresas.

Beamon (1999) reforça as análises encontradas na pesquisa, trazendo que as organizações estão sempre buscando as melhores iniciativas de gestão da qualidade e redesenho de processos para atingir seus objetivos. O autor complementa que, a partir da aplicação das mesmas, alinhado com o monitoramento dos indicadores, consegue-se diagnosticar a evolução dos resultados de uma empresa.

Skrinjar, et al. (2008) contribui que o fator influenciador para aumento da lucratividade empresarial consiste em encontrar oportunidades de melhoria de processos em suas cadeias produtivas e, para tal, é necessário desenvolver um sistema de medição de desempenho. Constatamos na presente pesquisa que grande parte dos processos operacionais detém um indicador para avaliação dos resultados.

No que tange aos custos das empresas, constatou-se que houveram reduções expressivas de custos nas operações que adotaram as iniciativas de gestão abordadas, inclusive evidenciado na Fedex, onde foi adotado um projeto de redesenho. Observou-se também que, no período da pesquisa, a rentabilidade das empresas evoluiu ano a ano, sendo que apenas uma empresa apresentou

pequena queda em seus resultados.

A redução dos custos pôde ser constatada devido ao método aberto de análise de custos por atividade que as empresas utilizaram para identificar os mesmos. Através da pesquisa, em especial nas companhias multinacionais, pôde-se identificar os custos detalhados por atividade, facilitando a comparação com as metas e ações gerenciais adotadas. Isso possibilitou ações focadas de gestão da qualidade e redesenho de processos, buscando a redução de custos nas atividades com maior variação.

Reforçou-se, através dos achados na pesquisa, os argumentos de Fleury (2000) indicando a necessidade da criação de um sistema de custeio por atividade na cadeia de suprimentos, criando mecanismo de análise separado e por atividade, para propor a redução de custos nos processos com maior variação. Bowersox e Closs (1999), afirmam que todos os gastos ligados as atividades logísticas da cadeia de suprimentos são considerados custos logísticos e, para tanto, precisam ser analisados segregadamente, para a obtenção de melhores resultados.

Quanto ao grau de satisfação, averiguou-se que, de uma forma geral, tanto os clientes como os colaboradores estão satisfeitos com as metodologias de gestão adotadas nas empresas pesquisadas. Os serviços oferecidos, a forma como eles são desenvolvidos e as metodologias de gestão aplicadas foram destacadas positivamente pelos respondentes nas entrevistas.

A adequação ao custo e às necessidades latentes das empresas são duas das quatro fases importantes dentro do contexto da qualidade (DEMING, 1990). O autor complementa que a exigência do consumidor torna-se premissa básica para as iniciativas de gestão da qualidade nas empresas. Confirmando a tese do autor, identificamos na pesquisa que os executivos das empresas buscam inicialmente satisfazer as necessidades dos seus clientes, quando pensam em adotar novas práticas de gestão da qualidade.

A atuação da alta gerência, o investimento, como também o tempo

necessário para implantação, são fatores de sucesso que foram identificados na pesquisa de campo, na construção de iniciativas de redesenho de processos. De acordo com os achados da pesquisa, confirmamos as contribuições de Hammer (1990), em que os principais projetos de redesenho devem ter envolvimento direto da alta gerência, devem gerar alto valor para a organização e requerem maior quantidade de tempo para seu planejamento e execução.

Na análise comparativa entre iniciativas de redesenho e de gestão da qualidade no setor, aferiu-se que as iniciativas apresentam características distintas. Enquanto as práticas de melhoria contínua mostram-se mais abrangentes, os projetos de reengenharia foram mais profundos e intensivos em tecnologia. Goncalves (1994) já trazia essa discussão em pesquisas anteriores, definindo as iniciativas de gestão da qualidade e redesenho de processos em duas dimensões: Abrangência e profundidade.

Em síntese, observou-se que a iniciativa de gestão da qualidade, através das melhorias contínuas, *kaizen* e PDCA, como também as iniciativas de redesenho, através da reformulação dos processos, foram fatores críticos de sucesso nas organizações estudadas. Essas metodologias fizeram com que as empresas encontrassem soluções rápidas e eficazes para melhor aproveitar suas oportunidades de mercado.

No entanto, foi identificada a existência de barreiras que dificultaram a implementação das iniciativas de gestão nas empresas. De acordo com a pesquisa, a resistência ao novo, a falta de comunicação, a falta de estrutura e de interação entre os componentes do processo, foram fatores restritivos dos principais projetos analisados, contudo, não interferiram na obtenção dos resultados positivos dos projetos. Em especial, nas empresas de origem baiana, essa escassez torna-se mais acentuada.

Estes resultados confirmam os argumentos de Niehaves (2010) para quem a escassez de recursos tecnológicos e de pessoal dificulta na implantação dos projetos nas empresas. Martinho (2011) reforça o argumento listando alguns problemas que as empresas encontram no desenvolvimento de seus projetos, como: Resistência e ineficácia das pessoas, problemas de comunicação, custo de aplicação, entre outros.

Desta forma, conclui-se que operadores logísticos da RMS buscaram atender às necessidades dos seus clientes, focando nas pessoas, no serviço e no custo operacional, através da adesão de iniciativas de gestão da qualidade

redesenho de processos, na busca por resultados positivos e por seu crescimento. Estas iniciativas geram melhor nível de serviço e aumento da rentabilidade em todas as companhias.

Como limitação desta pesquisa, cabe registrar a não obtenção de autorização dos dirigentes das empresas para publicação dos resultados mais detalhados e específicos

sobre o desempenho, o qual deveu-se a uma preocupação na comparação de resultados (de preços, nível de serviço específico para determinada atividade, produtividade em determinada atividade, entre outros) que pudesse colocar em risco a parceria entre os operadores e seus clientes.

REFERÊNCIAS

ADESOLA, S.; BAINES, T. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*. n.1, v.11, p.37-46, 2005.

AHMAD, H.; FRANCIS, A.;ZAIRI, M. Business process reengineering: critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal*. n.3, v.13, p.451-469, 2007.

ANDREWS, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971.

ARAUJO, F. F.;FILHO, H.R.F; PIRES, J.O.M; BORGES, F.Q; GOMES, S.C. A qualidade dos Serviços de Logística como Vantagem Competitiva: Uma Pesquisa na Mercado de Iorgutes de Belém. EnANPAD. 36º encontro da ANPAD, Rio Janeiro, RJ, 2012.

BAHIA. CONDER/SEI. Informações básicas dos municípios baianos. Salvador:2012.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial – transportes, administração de materiais e distribuição física. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

BARROS, Luciana Campos de. OLIVEIRA, Marcelo, B. ABRAHIM, G,S. A Produção Enxuta como Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso do Setor Automobilístico. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

BASTOS, A. V. B., Loilola, E., Queiróz, N., & Silva, T. D. Conceitos e perspectivas de estudos das organizações (pp. 63-90). In J.C. Zanelli, J.E. B-A., & A.V.B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

BEAMON, Benita. Supply chain design and analysis. Models and methods. *Irtenational Journal of Production Economics*. v.55, p.281-294,1998.

BIANCO, M. F.; **SALERMO, M. S.** Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir das empresas líderes no Brasil. *Gestão e Produção*, abr., vol. 8, n. 1, p. 56- 67, 2001.

BIAZZI, M, R; BIAZZI, J, L; MUSCAT, A,R,N. Metodologia de Aperfeiçoamento de Processos – Estudo de Casos em Instituições Públicas Brasileiras. EnANPAD. 30º encontro da ANPAD, Salvador, BA, 2006.

BORELLA, M. R.C; PADULA, A.D; PERUCHI, M. Evoluções no Atendimento aos Clientes e seus Impactos na Logística e na Cadeia de Suprimentos: o Caso de uma Joint- venture Fabricante de Freios. Disponível em

<http://www.anpad.org.br/rac-e> RAC- Eletrônica, v. 1, n. 3, art. 1, p. 1-13, Set./Dez. 2007

BOWERSOX, Donald. J., **CLOSS**, David J. – Gestão Logística de Cadeias De Suprimentos. São Paulo: Bookman, 1999.

BRIALES, A.J. Melhoria Contínua Através do Kaizen: Estudo de Caso Daimlerchrysler do Brasil. 156f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

BULGACOV, Sergio. Manual de gestão empresarial. 2ed. São Paulo, Atlas, 2006.

CAFFYN, S.; **BESSANT**, J. A capability-based model for continuous improvement, Proceedings of 3th International Conference of the EUROMA, London, 1996.

CAMINADA, N. A. Gestão da qualidade em projetos de desenvolvimento de produtos: contribuição para avaliação da eficácia. 2006. 319 p. Tese (doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.

CARVALHO, Leonardo Sanches. Panorama Logístico no Estado da Bahia. Revista eletrônica “Site da Logística”. Acesso em 19.10.2011. as 09:35. SENAI CIMATEC, 2010.

CARVALHO, L.S; **DONATO**, V; **RUSSEL**, R.O.M; **SANTOS**, A. Perfil do profissional de logística no Estado da Bahia. Revista eletrônica “Site da Logística”. Acesso em 19.10.2013. as 09:35. SENAI CIMATEC, 2010.

Centro de Estudos em Logística do Instituto, COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, & Booz Allen & Hamilton. (2001). Recuperado em 10 julho, 2008, de <http://www.centrodelogistica.org/new/fs-pesquisa.1-17.htm>

CHAVES FILHO, J.G.B.(2010). Melhores Práticas para Garantia de Sustentabilidade de Melhorias Obtidas Através de Eventos Kaizen. Dissertação de Mestrado (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Carlos, São Carlos, 2010.

CHRISTOPHER, M. Logistics and supply chain management. Londres : Pitman, 1992

CHOPRA, Sunil, and Peter Meindl. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004.

COTEC. Pautas Metodológicas en Gestion de la tecnologia y de la Inovación para Empresas. Madrid: Innovation, 1999. 135; 141 p.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRUZ, Milton da Silva. “Efeito Chicote” em um Elo da Cadeia de Suprimentos de Embalagens para Refrigerantes – Estimativa de Oscilação de Demanda Durante a Copa do Mundo de 2014. SENAI CIMATEC, 2011.

DAVID, Mahoney. Richard M. Restak. The Longevity Strategy: How to Live to

100 Using the Brain-Body Connection.1999.

DAMIJ, N. Business process modeling using diagrammatic and tabular techniques. Business Process Management Journal. n.1, v.13, p. 70-90, 2007.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. São Paulo: Marques AS, 1990.

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

FALCONI, Vicente. *O Verdadeiro Poder*. 2009, Ed. INDG

FALCONI, Vicente. *Gerenciamento pelas diretrizes*. 1996, Ed. INDG

FALCONI, Vicente. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. 2004, Ed. INDG

FIGUEIREDO, K, F; **MORA**, D, M, M. A Segmentação dos Operadores Logísticos no Mercado Brasileiro de acordo com suas Capacitações para Oferecer Serviços. ANPAD. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 7, p. 123-141, Jan./Abr. 2009

FLEURY, Afonso, **FLEURY**, Maria Teresa. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil*, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY P. F. (2000). *Vantagens competitivas e estratégicas no uso de operadores logísticos*. Recuperado em 19 abril, 2006, de <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-op-logist.htm>

FERREIRA, M. G. V. Q; **KIPERSTOK**, A. Aplicação de um Modelo de Processo de Inovação Ambiental em uma Empresa de Química Fina. EnANPAD. 30º encontro da ANPAD, Salvador, BA, 2006.

GARVIN, David. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GONCALVES, J.E.L. A posição da reengenharia entre as abordagens existentes para melhoria organizacional e dos negócios. RAE. v.34. n.4, Jul/Ago, 1994.

HAMEL, Gary; **PRAHALAD**, C. K. *Competindo Pelo Futuro. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HAMMER, Michael. *Reengineering work: don't automate, obliterate*. *Harvard Business Review*, Boston, Jul./Ago. 1990.

HAMMER, Michael, **CHAMPY**, James. *Reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HARRINGTON, H.J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo, Makron Books, 1993, 343p.

HAYES, R.; PISANO, G. Manufacturing strategy: at intersection of two paradigm shifts.

Production and Operations Management, Baltimore, v. 5, n. 1, p.25-41, Spring, 1996.

IMAI, Maasaki. Kaizen-The Key to Japan's Competitive Success, São Paulo.Ed:McGraw- Hill,1986.

IMF:International Monetary Fund. Regional Economic Reports. Disponível em:
<<http://www.imf.org/external/pubs.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

KAPLAN, S. R. NORTON, D.P. A Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. Business Process Management Journal, n.1, v.16, p.135-152, 2010.

JULIEN, D.M.;TJAHJONO, B. Lean thinking implementation at a safari park. Business Process Management Journal. n.3, v.15, p.321-335, 2009

JUNIOR, Durval Pinheiro. Mapeamento da Cadeia de Valor para a Identificação de Oportunidades de Redução de Custos do Processo de Montagem de Veículos de Passeio.UFBA, SENAI CIMATEC, 2010.

JURAN, J.M.: *Juran na liderança pela qualidade:um guia para executivos.* 2.ed. São Paulo,Pioneira, 1993.

LAMBERT, Douglas M. Administração Estratégica da logística. SP: EdVantine Consultoria, 1998.

LI, Dong O'BRIEN, Christopher. Integrated decision modeling of supply chain efficiency. *International Journal of Production Economics.* v.59, p.147-157,1999.

LIMA, Lisandra Rosa Rodrigues. A evolução dos prestação de serviços logísticos no Brasil: o surgimento dos 4PL's. 2004. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção)

MACHADO, Rosaly. FRANCISCO, Antonio Carlos de. Melhoria Continua como Ferramenta para Aumento da Competitividade organizacional: Um Estudo de Caso do Setor Metal Metalurgico. XII SIMEP – Bauru, SP, Brasil, 7 e 9 de Novembro de 2005.

MANSAR, S.L.; REIJERS, H.A. Best practices in business process redesign: use and impact. Business Process Management Journal, n.2, v.13, p.193-213, 2007.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINHO, Gabriel Bassetti. Melhoria de Processos em Empresas do Setor de Varejo no Brasil: Estudo de caso. Escola Politécnica, USP, 2011.

MARTINS, Petrônio Garcia. Administração da Produção / Petrônio G. Martins, LAUGENI.Fernando P. São Paulo: Saraiva, 2006

MATTHEWS. B. Miles, A. HUBERMAN, A. Michael. Qualitative Data Analysis: An Expanded Soucerbook. SAGE Publications, 1994.

MINTZBERG, Henry. **MANAGING** – Desvendando o Dia a Dia da Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIN, H; **ZHOU**. G. Supply chain modeling: past, present and future. *Computers & industrial engineering*, v.43, n. 1-2, p.231-249, 2002.

NEUBAUER, T. An empirical study about the status of business process management. *Business Process Management Journal*, n.2, v.15, p.166-183, 2009.

NIEHAVES, B. Open process innovation: the impact for personnel resource scarcity on the involvement of customers and consultants in public sector BPM. *Business Process Management Journal*, n.3, v.16, p.377-393, 2010.

NONAKA, I, TAKEUCHI, H. *The Knowledge-creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press, 1995.

NOVAES, Antonio Galvão, *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NTC & Logística. Associação Nacional de Transporte de Cargas e Logística. Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, D.P.R. *Administração de Processos.* São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. V. S. S. Avaliação do Nível de Serviço Logístico e Influências da Forma de Distribuição, do Tipo de Produto, da Origem do Capital e do Tamanho da Empresa. . EnANPAD. 30º encontro da ANPAD, Salvador, BA, 2006.

OLIVEIRA, H. C; SILVA, M.A.M. *A Infraestrutura de Transporte Rodoviário na Transferência da Base de Produtos para Exportação na Região Litoral Sul da Bahia..* UNIFACS. Salvador, BA, 2010.

PANIAGO, A. L. KAIZEN – Implementação da Indústria de Autopeças: Resultado na redução das perdas na área produtiva. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POZO, Hamilton – *Administração de Recursos de Materiais e Patrimoniais: Uma abordagem logística,* SP: Ed Atlas, 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional.* 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p.441.

ROCHA, Augusto, N, N da Rocha. *Ganhos da Integração e Otimização do Processo Decisório ao Longo da Cadeia de Suprimentos em Empresas Processadoras de Trigo.*UFBA, 2005.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. O Caça Desperdícios Entra em Cena. Artigo disponível em:<http://www.janelanaweb.com/manageme/kaizen.html>. Acesso em 23/09/12.

ROTONDARO, R. G.; CARVALHO, M.M (coord).;PALADINI, E.P (coord) et al . *Gestão da Qualidade: teoria e casos.* São Paulo: Campus/Elsevier, 2006.

SBRAGIA, R (Coord.); STAL, E.; CAMPANÁRIO, M.; ANDREASSI, T.. *Inovação – Como vencer esse desafio*. São Paulo: Clio Editora, 2006.

SCOTELANO, LAÍCE DE SOUZA. Aplicação da Filosofia Kaizen e uma Investigação sobre a sua Difusão em uma Empresa Automobilística. Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.2, p.177-177, jul./dez. 2007

SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. Classificação dos Municípios Baianos: Indicadores selecionados. Salvador, 2008. v.3.

SETCEB. Sindicato das Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas do Estado da Bahia. Salvador, BA.

SHARMA, A. MOODY, P. E. A Máquina Perfeita; Como vencer na nova economia produzindo com menos recursos. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. 1.ed. São Paulo :Prentice Hall, 2003. 255 p.

SKRINJAR, R.; BOSILJ –VUKSIC, V.; INDIHAR-STEMBERGER, M. The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. Business Process Management Journal. n.5, v.14, p.738-754, 2008.

SILVA, NATACHA, B. Os Programas de Melhoria Contínua como Processos de Aprendizagem Organizacional: O Caso de uma Indústria de Produtos Alimentícios. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP. São Paulo, 2003.

SILVA, FABIO. GOMES DA. Avaliação do Nível de Inovação Tecnológica nas Organizações: Desenvolvimento e Teste de uma Metodologia. ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção – Santa Catarina, PR, Brasil, Num. IV/2008.

SILVA, M. DA SILVA; ZAWISLAK, P. O Processo de Desenvolvimento de Produtos: um Estudo de Casos de Três Empresas Fornecedoras da Cadeia Automotiva do Rio Grande do Sul. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac-e> RAC-Eletrônica, v. 1, n. 2, art. 4, p. 51-65, Maio/Ago. 2007

SILVA, M.F.O; BERTRAND, H. Supply Chain, Satisfação dos Clientes e o Custo dos Inventários: um Modelo para Otimização. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac-e> RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 4, p. 218-233, Maio/Ago. 2008

SLACK, N.; CHAMBLERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, A.S; CORRÊA, R.M; KRUGER, G.P; KROMBAUER, C.A. Custos Logísticos: Mensuração e uso por redes de supermercadistas localizadas no estado do Rio

Grande do Sul. EnANPAD. 34º encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

TERRA, J.C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TUSHMAN (Editor), Philip Anderson (Editor). *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*. Oxford University Press, 1997

VASCONCELLOS, E. (coord.). *Gerenciamento da Tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial*. São Paulo: Editora Edgar Blucher Ltda., 2001.

WOOD, JOHN.K.etal."Abordagem centrada na pessoa" Editora da Univ. Federal do Espírito Santo, 2001, 326 pág

YEN, V.C. And integrated model for business processes measurement. *Business Process Management Journal*. n.6, v.15, p.865-875, 2009

YIN, R.K Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman., 2005.

ZABJEK, D.;KOVACIC, A.;STERMBERGER,M.I. The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implantation. *Business Process Management Journal*. n.4, v.15, p.588-608, 2009

APÊNDICE – 1 CARTA DE APRESENTAÇÃO ENVIADA AOS ENTREVISTADOS

- Carta de Encaminhamento do Questionário – Propósito e Instruções

Prezado colaborador, a presente pesquisa tem como finalidade identificar e qualificar os resultados da aplicação de métodos gerenciais de gestão da qualidade e reengenharia de processos em um grupo de empresas de logística da região metropolitana de Salvador. As questões são sucintas e objetivas, relacionadas ao tema acima citado. Sua contribuição é muito importante e não será necessária sua identificação. Dividimos o questionário em blocos para facilitar o direcionamento das questões, como também colocamos as respostas em formato de múltipla escolha, bastando apenas assinalar um “X” na frente da opção desejada.

Desde já agradecemos pela participação,

Cordialmente

Jonatas de Araujo Santos

UNIFACS – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado em

Administração jonatassas01@gmail.com

71 – 3131 2727

APÊNDICE – 2 QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS ENTREVISTADOS

- Questionário para Levantamento de Informações

Tema : Estudo dos principais métodos de gestão da qualidade e redesenho de processos adotados nas organizações logísticas na região metropolitana de Salvador, e seus resultados obtidos.

Blocos:

A – Identificação dos modelos de gestão adotados pelas empresas de logística na RMS; B – Avaliação dos modelos de gestão da qualidade;
C – Avaliação dos modelos de redesenho de processos; D – Mensuração dos resultados organizacionais.

A – Identificação dos modelos de gestão adotados pelas empresas de logística na RMS;

Para análise dos modelos de gestão adotados em sua organização, escolha as respostas adequadas ou marque entre 1 a 5, conforme a sua concordância sobre as seguintes afirmações ou questões.

1. Das ferramentas abaixo, quais são utilizadas pela sua empresa para normatização dos processos:

1 () Fluxogramas;
2 () IT – Instruções de Trabalho;
3 () POP – Procedimento Operacional Padrão; 4 () PQ e MQ – Manual de Qualidade;

2. O organograma, sua composição hierárquica e departamentalizada, estão est

1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo parcialmente;

5 () Concordo totalmente;

3. Estão estabelecidos ciclos de reuniões periódicas para discussão dos resultados. 1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo

parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo

parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

4. São definidos objetivos e metas periódicas para os departamentos? 1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo

parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo

parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

5. Em sua opinião, em que nível os recursos tecnológicos são utilizados dentro das operações?

1 () Não

utilizado 2 (

) Básico

3 ()

Intermediário 4

()

Avançado

6. Estão estabelecidos planos de bonificação pelos objetivos e metas alcançadas. 1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo

parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo

parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

7. Todos os serviços oferecidos aos clientes são customizados. 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente;

3 () Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

8. Quais dessas atividades logísticas são predominantes em sua empresa: 1 () Transportes;
2 ()
Armazenagem; 3
()
Distribuição;
4 () Picking (Processamento de pedidos);

9. Existe a sinergia organizacional entre os departamentos (RH, ADM, Financeiros, entre outros) com as áreas operacionais.
1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo
parcialmente; 3 ()
Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

10. Os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela empresa. 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo
parcialmente; 3 ()
Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

11. Os colaboradores estão satisfeitos com os modelos de gestão estabelecidos dentro das empresas.

1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo
parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo
parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

B – Avaliação dos modelos de gestão da qualidade;

Favor fornecer nesse bloco as informações para avaliação dos modelos de gestão da qualidade realizada nas operações. Escolha as respostas adequadas ou marque entre 1 a 5 conforme a sua concordância sobre as seguintes afirmações ou questões.

- 1 Os colaboradores detêm conhecimento sobre os métodos de gestão da qualidade. 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;

- 2 São utilizados métodos de melhoria contínua em sua área de atuação? 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;

- 3 Quais dessas ferramentas da qualidade são utilizadas pela empresa: 1 () PDCA;
2 () 5W2H;
3 () Kanban;
4 () Espinha de peixe (Análise de causa e efeito); 5 () Six Sigma;
6 () Nenhum desses;

4 Você participa de projetos que envolvem gestão da qualidade em seu departamento.

1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo parcialmente;

3 () Indiferente;

4 () Concordo parcialmente;

- 5 () Concordo totalmente;
- 5 A alta administração apoia e subsidia projetos de melhoria de processos 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;
- 6 Os resultados obtidos com melhorias de processos implementadas nas operações são positivos.
1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;
- 7 É realizado treinamento na implantação de uma melhoria de processos. 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;
- 8 Existem análises da margem de erro nos produtos e serviços oferecidos após a aplicação das melhorias de processos.
1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo
parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo
parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

9 A alta administração monitora e cobra o cumprimento das melhorias contínuas já implementadas.

1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo
parcialmente; 3 ()
Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

10 As melhorias de processos são avaliadas periodicamente.

1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo
parcialmente; 3 ()
Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

11 Qual o percentual de projetos de melhoria de processos que se estabeleceram depois de implementados?

1 () A maioria deles não se estabelecem
2 () Em média metade deles se
estabelecem 3 () A maioria deles se
estabelecem

C – Avaliação de redesenho de processos;

Favor fornecer nesse bloco as informações para avaliação das iniciativas de redesenho de processos realizadas dentro das operações. Escolha as respostas adequadas ou marque entre 1 a 5 conforme a sua concordância sobre as seguintes afirmações ou questões.

1 Os método de reengenharia de processos são de conhecimento dos colaboradores.

1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo
parcialmente; 3 ()
Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

- 2 Nos últimos 5 anos, foram realizados esforços de redesenho de processos na empresa.
- 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;
- 3 Em seu departamento, existem esforços de redesenho de processos na eliminação de tarefas.
- 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;
- 4 Você participou de projetos de redesenho de processos em seu departamento. 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;
- 5 Existiu interação dos outros departamentos quando se realizam redesenhos de processos em sua área de trabalho.
- 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo

parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo

parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

6 Quais os níveis hierárquicos participam dos redesenhos de

processos: 1 () Alta administração;

2 () Média administração;

2 () Área
operacional; 3 ()
Todos os
níveis;

7 Existiu resistência dos colaboradores quanto ao métodos de reengenharia de processos.

1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo
parcialmente; 3 ()
Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

8 É realizado treinamento para a implementação de um redesenho de processos. 1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo
parcialmente; 3 ()
Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

9 Qual o grau de dificuldade em estabelecer metas de redesenho de processos dentro das operações:

1 () Alta dificuldade
2 () Média
dificuldade; 3 ()
Baixa dificuldade;
4 () Nenhuma dificuldade

10 Depois de redesenhado, o processo sofre novas alterações de

melhorias incrementais.

1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo

parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo

parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

11 Qual o percentual de projetos de redesenho de processos que não se estabeleceram depois de implementados?

1 () A maioria deles não se estabelecem

2 () Em média metade deles se

estabelecem 3 () A maioria deles se

estabelecem

D - Mensuração dos Resultados Organizacionais

Para a mensuração dos resultados em sua empresa, escolha as respostas adequadas ou marque entre 1 a 5 conforme a sua concordância sobre as seguintes afirmações ou questões.

1 Sua empresa vem aumentando a participação no mercado do segmento que atua. 1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo

parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo

parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

2 A empresa vem obtendo ganhos expressivos em seu lucro operacional. 1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo

parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo

parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

3 A empresa obteve redução significativa de custos nos últimos

5 anos. 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo
parcialmente; 3 ()
Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

- 4 Em sua opinião o lucro operacional tem ligação com as iniciativas de melhoria de processos
- 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;
- 5 Em sua opinião o lucro operacional tem ligação com as iniciativas de redesenho de processos
- 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;
- 6 A satisfação dos clientes tem aumentado com a aplicação das iniciativas de redesenho e/ou melhoria de processos.
- 1 () Discordo totalmente;
2 () Discordo parcialmente; 3 () Indiferente;
4 () Concordo parcialmente; 5 () Concordo totalmente;
- 7 O nível de serviço é fator fundamental para nortear as iniciativas de redesenho e/ou melhoria de processos.
- 1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo
parcialmente; 3 ()
Indiferente;
4 () Concordo
parcialmente; 5 ()
Concordo totalmente;

- 8 As iniciativas de melhoria de processos e/ou reengenharia influenciam na conquista de novos clientes.

1 () Discordo totalmente;

2 () Discordo

parcialmente; 3 ()

Indiferente;

4 () Concordo

parcialmente; 5 ()

Concordo totalmente;

APÊNDICE – 3 ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRIGENTES

- Roteiro para Levantamento de Informações

Tema : Estudo dos principais métodos de gestão da qualidade e redesenho de processos adotados nas organizações logísticas na região metropolitana de Salvador, e seus resultados obtidos.

A – Identificação dos modelos de gestão adotados pelas empresas de logística na RMS

1. Quais as ferramentas de gestão empresarial são utilizadas na empresa?
2. São realizadas reuniões periódicas?
3. Quais os maiores projetos realizados na empresa?
4. Qual o grau de sinergia entre os departamentos?
5. A tecnologia da informação é importante para o negócio?
6. São realizados pesquisas de clima internos ou pesquisa de satisfação de clientes externos?
7. Ocorre com que frequência o levantamento das necessidades de treinamento?

B – Avaliação dos modelos de gestão da qualidade;

1. São utilizados métodos de melhoria de processos?
2. A alta gerência apoia iniciativas de gestão da qualidade dentro da empresa?
3. Quais as principais ferramentas utilizadas pela gestão da empresa?
4. Faz parte da rotina da empresa a medição e análise periódica dos resultados?
5. Qual o percentual de projetos de melhoria de processos que se estabeleceram depois de implementados?

C – Avaliação de redesenho de processos;

1. São utilizados métodos de redesenho de processos?
2. Foram eliminadas muitas tarefas desnecessárias dentro da empresa?

3. Existem dificuldades em estabelecer metas alinhadas ao redesenho de processos?
4. Existe resistência da equipe na aceitação das iniciativas de reengenharia?
5. Os projetos de redesenho são estabilizados com práticas de melhoria contínua?

D – Mensuração dos resultados organizacionais

1. Quais são os indicadores mais relevantes para a empresa?
2. A empresa vem aumentando o seu marketshare?
3. Nível de serviço, custos e pessoas são fatores fundamentais para a aplicação das iniciativas de melhoria ou redesenho de processos?
4. EBITDA e margem bruta são provenientes das iniciativas de reengenharia e melhoria de processos
5. O desempenho operacional da empresa vem evoluindo, quando comparado com os concorrentes do mesmo segmento?