



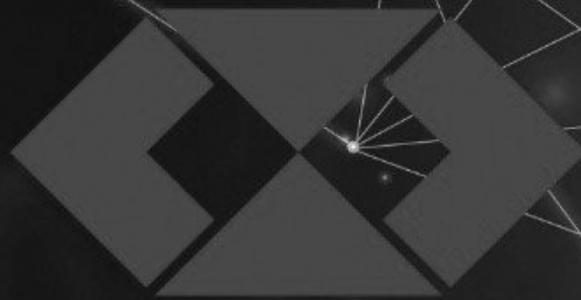
# ADMINISTRAÇÃO GERAL: ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES

Volume 1

Organizadoras:  
Nhatallia Laranjeira Amorim  
Ana Paula da Silva Farias

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA





# ADMINISTRAÇÃO GERAL: ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES

Volume 1

Organizadoras:  
Nhatallia Laranjeira Amorim  
Ana Paula da Silva Farias

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



Editora Omnis Scientia

**ADMINISTRAÇÃO GERAL:  
ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES**

Volume 1

1ª Edição

TRIUNFO - PE

2022

## **Editor-Chefe**

Me. Daniel Luís Viana Cruz

## **Organizadoras**

Nhatallia Laranjeira Amorim

Ana Paula da Silva Farias

## **Conselho Editorial**

Dr. Cássio Brancaleone

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva

Dra. Pauliana Valéria Machado Galvão

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior

Dr. Walter Santos Evangelista Júnior

Dr. Wendel José Teles Pontes

## **Editores de Área - Ciências Sociais Aplicadas**

Dra. Helga Midori Iwamoto

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva

Dra. Milena Nunes Alves de Sousa

Dr. Thiago Barbosa Soares

## **Imagem de Capa**

Freepik

## **Edição de Arte**

Leandro José Dionísio

## **Revisão**

Os autores



**Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição-  
NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.**

**O conteúdo abordado nos artigos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A238 Administração geral [livro eletrônico] : estudos sob a perspectiva de administradores / Organizadoras Nhatallia Laranjeira Amorim, Ana Paula da Silva Farias. – Triunfo, PE: Omnis Scientia, 2022. 63 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-88958-90-2

DOI 10.47094/978-65-88958-90-2

1. Administração de empresas – Pesquisa – Brasil. I. Amorim, Nhatallia Laranjeira. II. Farias, Ana Paula da Silva.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

**Editora Omnis Scientia**

Triunfo – Pernambuco – Brasil

Telefone: +55 (87) 99656-3565

[editoraomnisscientia.com.br](http://editoraomnisscientia.com.br)

[contato@editoraomnisscientia.com.br](mailto:contato@editoraomnisscientia.com.br)



# DEDICATÓRIA

*Dedicamos a todos os estudantes, professores,  
gestores, empreendedores e demais  
profissionais da área de administração!*

# AGRADECIMENTOS

*Agradecemos às organizações que nos permitiram a realização de estudos para elaboração desses trabalhos que contribuem para a pesquisa na área de administração e também à Universidade Federal de Pernambuco/ Unidade Acadêmica de Serra Talhada – UFRPE/ UAST por nos oportunizar a obtenção de conhecimentos, nos instruir como profissionais e nos incentivar a realizar pesquisas.*

# PREFÁCIO

A presente obra intitulada “ADMINISTRAÇÃO GERAL: ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES” foi desenvolvida com o propósito de analisar e contribuir com conhecimentos sobre duas temáticas: 1) Gestão de pessoas; e 2) Gestão de materiais e logística.

Durante anos acreditava-se que uma boa gestão dos recursos materiais era o suficiente para o sucesso de um empreendimento, deste modo, os investimentos eram centralizados nessa área. Conforme novos conceitos de administração foram sendo desenvolvidos e compartilhados, especialmente sobre as teorias das relações humanas, foi possível perceber que as pessoas são tão importantes quanto os recursos tangíveis de uma organização, então investir no capital intelectual tornou-se mais uma forma de vantagem competitiva, principalmente quando o foco passou a ser a satisfação do cliente.

Portanto, o objetivo desta obra é trazer reflexões mostrando que as duas temáticas são importantes e estão inter-relacionadas, evidenciando que é crucial a participação de gestores com visões holísticas para analisar ambas e identificar quais as melhores estratégias para cada área.

As organizadoras

## AUTORES

### **Ana Paula da Silva Farias**

Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora Adjunta do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST). Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. Avaliadora de cursos de graduação do INEP.

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/9195858306109701>

### **Givanildo Pereira da Silva Filho**

Graduado em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/4362183648515725>

### **Juliana Rodrigues Oliveira**

Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/9735771963354791>

### **Maria José da Silva Feitosa**

Possui graduação em Administração pela UFCG e mestrado na mesma área pela UFPE. É Professora de Administração na UFRPE/UAST. Tem como interesses de pesquisa os temas sustentabilidade, indicadores de sustentabilidade, turismo e sustentabilidade, inovação na gestão pública e inovação social.

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/6887857776351323>

### **Nhatallia Laranjeira Amorim**

Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST). Especializada em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações e em Gestão Pública. Atuou como Professora no Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE). É mestranda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/0211686920794461>

**Valéria Ferreira dos Santos**

Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/5083755316085651>

**Valter Olinda Pereira**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST); Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) e está Chefe de Controle de Pessoal na Prefeitura Municipal de Manaíra-PB.

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/6347308552411887>

# SUMÁRIO

## **CAPÍTULO 1.....13**

### **MUDANÇAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL E OS SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE**

Nhatallia Laranjeira Amorim

Valéria Ferreira dos Santos

Givanildo Pereira da Silva Filho

Juliana Rodrigues Oliveira

Valter Olinda Pereira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/13-19**

## **CAPÍTULO 2.....20**

### **A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE**

Nhatallia Laranjeira Amorim

Ana Paula da Silva Farias

Givanildo Pereira da Silva Filho

Juliana Rodrigues Oliveira

Valter Olinda Pereira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/20-34**

## **CAPÍTULO 3.....35**

### **MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DO MODELO DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

Givanildo Pereira da Silva Filho

Maria José da Silva Feitosa

Nhatallia Laranjeira Amorim

Valter Olinda Pereira

Juliana Rodrigues Oliveira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/35-40**

**CAPÍTULO 4.....41**

**GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Valter Olinda Pereira

Ana Paula da Silva Farias

Nhatallia Laranjeira Amorim

Juliana Rodrigues Oliveira

Givanildo Pereira da Silva Filho

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/41-49**

**CAPÍTULO 5.....50**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS AO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE**

Juliana Rodrigues Oliveira

Ana Paula da Silva Farias

Nhatallia Laranjeira Amorim

Valter Olinda Pereira

Givanildo Pereira da Silva Filho

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/50-59**

### ANÁLISE DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS AO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE

**Juliana Rodrigues Oliveira<sup>1</sup>;**

**Ana Paula da Silva Farias<sup>2</sup>;**

**Nhatallia Laranjeira Amorim<sup>3</sup>;**

**Valter Olinda Pereira<sup>4</sup>;**

**Givanildo Pereira da Silva Filho<sup>5</sup>.**

**RESUMO:** A gestão de logística analisa como uma organização pode prover melhor os serviços de distribuição aos seus clientes e consumidores, por meio do planejamento, organização, direção e controle efetivos das suas atividades. O objetivo desta pesquisa foi criado com base no estudo de caso, identificando-se a seguinte problemática: um percentual considerável de reclamações dos clientes, devido aos erros na entrega dos materiais comprados na empresa, bem como do cumprimento do horário de entrega dos mesmos. Diante das informações, buscou-se analisar quais os fatores que estariam contribuindo para esses erros apontados pelos próprios clientes, para que propostas de resolução dessa problemática fossem sugeridas. A presente pesquisa é descritiva e exploratória. Para coleta e análise de informações, foram realizados levantamentos bibliográficos e o estudo de caso em uma empresa situada em Serra Talhada, Pernambuco. A análise dos dados coletados foi realizada mediante a utilização da ferramenta de Diagrama de *Ishikawa*, que permitiu analisar as causas-raízes do problema estudado, identificando todos os fatores que o envolvem. Esse ampliou a visão das possíveis causas de um problema, enxergando-o de maneira mais sistêmica e abrangente, identificando soluções e possibilitando a realização de sugestões de melhoria de qualidade do processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística. Gestão de transporte. Distribuição.

#### **ANALYSIS OF THE PRODUCT DISTRIBUTION PROCESS TO THE CONSUMER: A CASE STUDY CARRIED OUT IN SERRA TALHADA/PE**

**ABSTRACT:** Logistics management analyzes how an organization can better provide distribution services to its customers and consumers through effective planning, organization, direction and control of its activities. The objective of this research was created based on the case study, identifying the following problem: a considerable percentage of customer complaints, due to errors in the delivery of materials purchased at the company, as well

as compliance with the delivery schedule. In view of the information, we sought to analyze which factors would be contributing to these errors pointed out by the customers themselves, so that proposals for solving this problem could be suggested. The present research is descriptive and exploratory. To collect and analyze information, bibliographic surveys and a case study were carried out in a company located in Serra Talhada, Pernambuco. The analysis of the collected data was carried out using the Ishikawa Diagram tool, which allowed the analysis of the root causes of the problem studied, identifying all the factors that involve it. This expanded the view of the possible causes of a problem, seeing it in a more systemic and comprehensive way, identifying solutions and making it possible to make suggestions for improving the quality of the process.

**KEY-WORDS:** Logistics. Transport management. Distribution.

## INTRODUÇÃO

As organizações precisam tomar decisões relativas ao processo de entrega de seus produtos acabados. A atividade de transporte é um dos elementos que compõe a logística de uma organização, que tem como função adquirir, manusear, transportar, distribuir e controlar eficazmente os bens disponíveis (CANO; SILVA, 2018).

De acordo com o que ressaltam Silva, *et al.* (2018) a logística estuda como a gestão de uma organização pode prover melhor os serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização, direção e controle efetivos para as atividades de movimentação, armazenagem e distribuição.

A atividade de transporte deve ter a capacidade de gerar valor tanto no aspecto de lugar, quanto em sua contribuição na formação dos custos logísticos. Então, pode-se assumir que, uma parcela da competitividade empresarial reside na correta elaboração e implementação de estratégias de transporte, com maior ou menor impacto, dependendo do tipo de negócio (GOULART; CAMPOS, 2018).

Cano e Silva (2018) esclarecem ainda que, os níveis de serviços ao cliente, a localização das instalações, o estoque e o transporte são bastante importantes áreas de planejamento, devido ao impacto que as decisões tomadas em cada uma dessas instâncias têm sobre a lucratividade, o fluxo de caixa e o retorno de investimento.

Venanzi, *et al.* (2019) O autor também argumentam que o componente logístico é avaliado pelo cliente, de forma global (produtos e serviços agregados). Essa avaliação pode implicar na perda de fidelidade e não repetição de compra, em virtude do desempenho da organização nas entregas, em termos de custo, nível de avarias, prazos e consistência geral dos serviços.

Ao consumidor não interessa apenas a utilidade da forma, mas a de lugar e tempo, estando no lugar certo e disponível para a compra. O produto ou serviço só terá valor efetivo se o cliente encontrá-lo onde e quando precisar. Sendo assim, esse trabalho teve

como objetivo analisar e sugerir melhorias no desempenho das atividades de distribuição de uma empresa situada em Serra Talhada, no Sertão do Pajeú, interior do Estado de Pernambuco.

O objetivo foi criado com base no estudo de caso, que sugeriu a seguinte problemática: um percentual considerável de reclamações dos clientes, devido aos erros na entrega dos materiais comprados na loja, bem como do cumprimento do horário de entrega dos mesmos. Diante das informações, buscou-se analisar quais os fatores que estariam contribuindo para esses erros apontados pelos próprios clientes, para que propostas de resolução dessa problemática fossem sugeridas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Logística

A logística pode ser entendida como um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (TORRE, 2020).

A logística empresarial tem como objetivo atender as necessidades do cliente, providenciando bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. A logística é o elo entre a produção da organização e os seus mercados, que estão separados pelo tempo e pela distância (BARROS; AURÉLIO, 2019).

Na organização, as atividades logísticas estão classificadas em dois níveis: as atividades primárias e as atividades de apoio. As atividades primárias incluem o transporte, a manutenção de estoque e o processamento de pedidos. As atividades de apoio incorporam à armazenagem, o controle, a guarda e a movimentação de materiais, os suprimentos, a manutenção de informações e os estudos de demandas, além das atividades ligadas às devoluções e vendas de resíduos da produção (POZO, 2008).

O transporte, a manutenção de estoque e o processamento de pedidos são considerados atividades primárias porque contribuem com a maior parcela do custo total da logística, ou são essenciais para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística. São, de fato, atividades de importância fundamental para obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço que o mercado deseja. Já as atividades de apoio, servem como suporte das atividades primárias, para que se possa ter sucesso na empreitada organizacional, que é manter e criar clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total do acionista e receber seu lucro (POZO, 2008).

A partir dessa composição, acredita-se que a logística passou a se tornar um sistema integrado de todos os processos necessários para o desenvolvimento de uma empresa, agregando valor a cada um, com intuito de reduzir custos e atingir excelência operacional. Complementando essa visão, é importante observar os fatores que devem ser acompanhados

pela organização, para o melhor desempenho de sua atividade logística. Dentre esses fatores, como por exemplo:

- A incorporação de prazos previamente definidos e cumpridos;
- A utilização de preços transparentes para o cliente;
- A busca pela satisfação plena do cliente;
- A integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- A integração entre fornecedores e clientes (*supply chain*); e,
- A busca da otimização global de redução dos custos, incluindo estoques, transporte, avarias, perdas etc.

### Gestão de transporte

O transporte refere-se aos vários métodos utilizados pela organização para movimentar seus produtos. Trata-se de uma atividade logística importante, pois nenhuma empresa moderna pode operar sem movimentar matérias primas ou produtos acabados, de alguma forma. Além disso, a função de transporte absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos totais (POZO, 2008).

Transportar produtos acabados ao cliente permite a criação de um vínculo entre esse e a organização. E tem o objetivo de propiciar a satisfação de ambos. Assim, partindo desse princípio, é fundamental a qualidade na prestação desses serviços. Portanto, deve-se planejar a atividade de distribuição para criar condições que permitam o alcance da eficiência, bem como melhorar a confiabilidade no serviço prestado por parte das organizações (ESTENDER, *et al.*, 2021).

Para que haja melhor desempenho na atividade de transporte, Bowersox, Closs e Cooper (2002) sugerem que os gestores organizacionais avaliem seu serviço baseando-se nos seguintes parâmetros:

- Velocidade (tempo gasto em trânsito);
- Disponibilidade (capacidade de atender a qualquer origem e destino);
- Confiabilidade (variação no tempo total de prestação de serviços);
- Capacidade (condição de manipular qualquer carga e em qualquer quantidade);
- Frequência (capacidade de atender a qualquer momento).

É importante avaliar esses critérios, levando em consideração os apontamentos de Morais, *et al.* (2021) na relação transporte e serviço ao cliente, o primeiro é bastante influente no desempenho do segundo, devido às exigências de pontualidade nos serviços, tempo de viagem, capacidade de prover um serviço porta a porta, a flexibilidade de manuseio de mais de um tipo de carga, gerenciamento dos riscos quanto a roubos, danos ou avarias.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é descritiva e exploratória. Conforme Gil (2008) é descritiva por descrever características de determinado fenômeno, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados e exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema a ser

investigado e envolver o levantamento bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se com base em material já elaborado, principalmente através de livros e artigos científicos, e tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica realizadas sobre determinado assunto. Para essa pesquisa, fez-se um levantamento bibliográfico em artigos e em livros sobre logística e gestão de transportes (GIL, 2008).

Para o processo de análise, realizou-se o estudo de caso em uma empresa situada em Serra Talhada, Pernambuco. Esse tipo de estudo é importante por se tratar de uma investigação científica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (GIL, 2008).

A coleta de informações sobre a problemática identificada no estudo de caso ocorreu no período de 2º de maio de 2018 a 11 de julho de 2018. Por meio da observação e de entrevistas com os gestores responsáveis pelo setor de logística.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das informações coletadas foi realizada mediante a utilização da ferramenta de Diagrama de *Ishikawa* (Figura 1), que permitiu analisar as causas-raízes do problema estudado, identificando todos os fatores que o envolvem. Esse ampliou a visão das possíveis causas de um problema, enxergando-o de maneira mais sistêmica e abrangente, identificando soluções e possibilitando a para realização de sugestões melhoria de qualidade do processo.

O Diagrama de *Ishikawa* utilizado para detectar as causas dos erros e atrasos frequentes de entrega de produtos aos consumidores da empresa estudada, foi composto por 4 (quatro) categorias: Medida, Meio Ambiente, Mao-de-obra e Matéria Prima (Tabela 1).

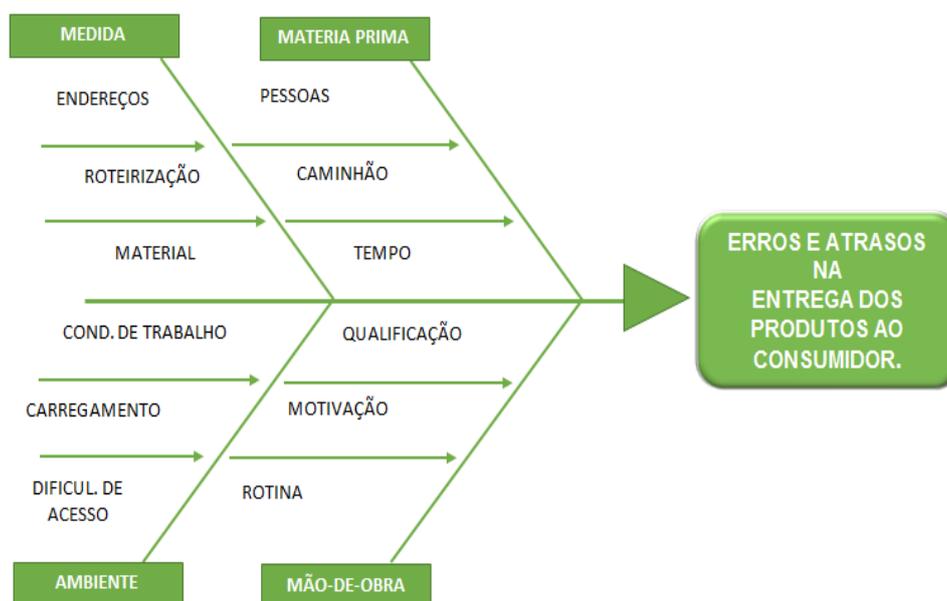
**Tabela 1:** Categorias utilizadas no Diagrama de *Ishikawa*.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
<b>Medida</b>	Toda causa que envolve os instrumentos de medida, sua calibração a efetividade de indicadores em mostrar as variações de resultados, se o acompanhamento está sendo realizado, se ocorre na frequência necessária e entre outros.
<b>Meio Ambiente</b>	Causas que envolvem o meio ambiente em si (poluição, calor, poeira...) e, o ambiente de trabalho ( <i>layout</i> , falta de espaço, dimensionamento inadequado dos equipamentos...).
<b>Mão-de-obra</b>	Causas relacionadas à atitude do colaborador (ex.: procedimento inadequado, pressa, imprudência, ato inseguro, falta de conhecimento e/ou experiência...).
<b>Matéria Prima</b>	Qualquer causa que envolve o material que se utiliza no trabalho.

**Fonte:** próprios autores, 2018.

Com base nos dados coletados, obteve-se a seguinte configuração do Diagrama de *Ishikawa*:

**Figura 1:** Diagrama de *Ishikawa*.



**Fonte:** Próprios autores, 2018.

**Tabela 2:** Resultados encontrados para as respectivas categorias utilizadas no Diagrama de *Ishikawa*:

CATEGORIA	RESULTADOS
<b>Medida</b>	<p>*Endereços: (endereço de destino para entregar a mercadoria). Falta de agrupamento das notas de compra de material pelo cliente, que possuam o mesmo endereço para entrega.</p> <p>*Roteirização: (divisão das entregas, por cada compra feita pelos clientes). As entregas não são distribuídas de acordo com a localidade de destino (bairro, cidade, sítio) e,</p> <p>*Material: (tipos de produtos que os clientes compram). Não está sendo feito o posicionamento de materiais volumosos em um caminhão específico, para minimizar o tempo gasto de carregamento e descarregamento.</p>
<b>Meio Ambiente</b>	<p>*Dificuldade de acesso: os caminhões têm dificuldades em concluir alguns trajetos de entrega, devido a má condição de determinadas vias, ou lugares de vielas estreitas.</p> <p>*Condição de trabalho: os colaboradores não recebem todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) necessários para o desenvolvimento do trabalho, geralmente por ser uma equipe reduzida. Os empregados não têm horário de almoço, o que existe é um intervalo de 30 minutos para a alimentação.</p> <p>*Carregamento: o carregamento e descarregamento é feito de forma manual, provocando um consumo maior de tempo.</p>
<b>Mão-de-obra</b>	<p>*Qualificação: os colaboradores não recebem treinamento adequado para desenvolver as atividades. A contratação é feita por meio de experiências ou indicações.</p> <p>*Motivação: os colaboradores não recebem uma contrapartida da empresa em relação aos estímulos motivacionais.</p> <p>*Rotina: como esse setor possui muitas tarefas, a rotatividade de pessoal é alta.</p>
<b>Matéria Prima</b>	<p>*Pessoas: o responsável por elaborar a roteirização não faz de acordo com o esperado, no item medida, o setor não possui a quantidade de colaboradores necessária para o desenvolvimento das entregas, o trabalho é executado no limite dos mesmos.</p> <p>*Caminhão: não são feitas manutenções preventivas nos veículos, apenas as corretivas, quando acontece algum tipo de problema. Isso provoca um desgaste maior, causando a redução da eficiência.</p> <p>*Tempo: o setor de vendas, no momento da negociação, costuma determinar um horário para a entrega do produto, porém o setor de entregas é complexo, no que diz respeito a cumpri-lo, devido às inconstâncias do dia a dia, como as condições das vias, aguardar o cliente na obra para receber o material, carregamento, entre outros. Isso pode gerar insatisfação do cliente.</p>

**Fonte:** próprios autores, 2018.

## Sugestões de ações de intervenção

Ao analisar as possíveis causas do problema de erros e atrasos frequentes de entrega de produtos aos consumidores, serão apresentadas a seguir, sugestões ações de intervenção que podem ser implementadas para a resolução dos problemas em questão (Tabela 3).

**Tabela 3:** Sugestões de ações de intervenção para as respectivas categorias utilizadas no Diagrama de *Ishikawa*.

CATEGORIA	SUGESTÕES DE AÇÕES DE INTERVENÇÃO
<b>Medida</b>	<p>*Agrupar as entregas por localidade, tipo de mercadoria e direcionar volumes maiores e de apenas um item para o veículo adequado.</p> <p>*Utilizar <i>software</i> de gestão de transporte que apresente um mapa detalhado da cidade para facilitar na separação e distribuição das entregas.</p>
<b>Meio Ambiente</b>	<p>*Fazer a alocação do veículo adequado ao lugar onde será realizada a entrega do material e buscar uma interação maior com os vendedores para que estes possam colher as informações necessárias do lugar onde o cliente deseja receber seus produtos, como por exemplo, qual o tamanho do veículo que a via suporta.</p> <p>*A empresa poderá conceder todos os EPIs adequados (cinto de segurança, fardamento, protetor solar, óculos, dentre outros), fornecer telefone móvel para a comunicação do motorista com o cliente e com o setor, facilitando o deslocamento e a identificação do local de descarrego. Fazer a contratação de colaboradores, para que o quadro de funcionários fique completo e poder executar as tarefas de maneira objetiva.</p> <p>*Em relação ao carregamento dos veículos, esse processo é realizado de maneira manual, do qual requer um maior consumo de tempo, uma possível aquisição de uma máquina empilhadeira e admissão de funcionários para compor o quadro, e trabalhar a conscientização do trabalho em equipe, para que serviço se desenvolva efetivamente e ocorra o desenvolvimento das atividades, consumindo um menor tempo de carregamento de descarrego.</p>
<b>Mão-de-obra</b>	<p>*O RH da empresa, ao fazer a contratação de um colaborador, buscar analisar o <i>currículo</i> e as experiências que esse possui. Proporcionar um treinamento adequado a esse novo funcionário, através de explicações de como acontece o funcionamento da empresa, os procedimentos, o manual, as responsabilidades que o cargo oferece, dentre outros.</p> <p>*A motivação é algo subjetivo para os funcionários, e é papel da empresa propor alternativas para realçar esse estado. Adotar medidas simples como demonstrar a importância que cada um tem no funcionamento da mesma, compensar as horas extras de forma remunerada em dinheiro e não apenas em folgas, e disponibilizar condições adequadas no desempenho das atividades.</p> <p>*Reter os colaboradores que se doam, se comprometem e estão dispostos a contribuir da melhor maneira possível no desenvolvimento oportuno da empresa, propiciando um bônus para compor o honorário, ou um brinde em forma de reconhecimento do trabalho prestado.</p>

<b>Matéria Prima</b>	<p>*O líder de setor que faz a roteirização, deverá utilizar ferramentas disponíveis para efetuar essa separação adequada das entregas, fazendo uso do <i>software</i> de gestão para facilitar o desempenho dos colaboradores e veículos no roteiro.</p> <p>*Prover as manutenções nos veículos, no tempo preestabelecido, para assegurar o bom desempenho, e evitar perda do dia de trabalho e atrasos em uma possível quebra do caminhão, por meio de uma planilha de acompanhamento dos serviços realizados, assegurando que a continuidade da prevenção ocorra corretamente.</p> <p>*Buscar orientar a equipe de vendas para que essa possa se comunicar com o cliente e o setor de entregas, coletando os endereços corretos. Isso facilita o trabalho de separação e roteirização do setor de entregas. Além disso, que haja a determinação dos melhores horários de entrega, com base no dia e no turno, e não a hora, evitando aborrecimento e insatisfação do cliente no atraso de recebimento de sua compra.</p>
----------------------	---

**Fonte:** próprios autores, 2018.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar a situação vivenciada pela empresa, notou-se que os problemas em destaque não estão fora do alcance do gestor para serem resolvidos. Ao aplicar a ferramenta da qualidade corretamente e disponibilizar investimentos necessários na mão de obra e nos insumos, fazendo o controle e análise do setor como um todo, poderão ser traçadas e implementadas estratégias para o melhor desempenho na entrega dos materiais aos clientes.

No entanto, percebe-se que a empresa deverá implantar uma contrapartida em conjunto com as condições de trabalhos adequadas. Como por exemplo, a divisão da quantidade de entregas, tipos de material e também uma roteirização, de acordo com a localidade de cada uma, fazendo com que o cliente receba seu material como combinado e conseqüentemente aumentando sua satisfação.

As organizações, quando investem em programas de qualidade, intencionam melhorar o contexto organizacional, propondo o envolvimento de todas as pessoas, para que haja melhorias significativas, com a elevação da produtividade, redução de custos desnecessários e eliminação de obstáculos que interferem negativamente no sistema. (LOBO, 2020).

## DECLARAÇÃO DE INTERESSES

Nós, autores deste artigo, declaramos que não possuímos conflitos de interesses de ordem financeira, comercial, político, acadêmico e pessoal.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Felipe Pusanovsky de; AURÉLIO, Marco. **Laboratório de Logística: Testando teoria com um jogo de empresas**. Alta Books, Rio de Janeiro-RJ, 2019.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Supply chain logistics management**. New York: Mcgraw-Hill, 2002.

CANO, Catarina de Oliveira; SILVA, Giovana Gavioli Ribeiro da. **Introdução à logística empresarial (supply chain management)**. Senac, 2018.

ESTENDER, Antonio Carlos; MORAIS, Marcos de Oliveira; OLIVEIRA, Fabiana Silva de. O Papel da Logística na Distribuição e Transporte de Mercadoria. **Journal of Technology & Information (JTni)**, v. 1, n. 2, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, Verci Douglas Garcia; CAMPOS, Alexandre de. **Logística de Transporte-Gestão Estratégica no Transporte de Cargas**. Saraiva Educação SA, 2018.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade**. Saraiva Educação SA, São Paulo-SP, 2020.

MORAIS, Wanderly de Jesus; PAIVA, Cleyson Santos de; COSTA, Rik Alexandre Correia. O CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO E O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 02, p. 1-13, 2021.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo, Ed. Atlas, 2008.

SILVA, Franciele Aparecida; *et al.* A importância dos indicadores de desempenho logístico no alcance das metas organizacionais. **REMAP-REVISTA MULTIDISCIPLINAR DO AMAPÁ**, v. 1, n. 1, p. 09-27, 2018.

TORRE, Yudi. **Logística: Teoria e Prática**. Simplíssimo, 2020.

VENANZI, Délvio; LEANDRO, Cláudio Roberto; SILVA, Orlando Roque da. **Engenharia de Sistemas Logísticos e Cadeias de Suprimentos**. Editora Livrus, 2019.

# Índice Remissivo

## A

Administração de fatores de risco 16

## C

Causas-raízes do problema 50, 54

Clima organizacional 20, 21, 22, 25, 26, 27, 33, 34

Colaboradores da organização 13

Comércio varejista 13, 16

Competitividade 13

Controle 14, 26, 36, 37, 38, 41, 43, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 58

Cumprimento do horário de entrega 50, 52

Curva abc 41, 48

## D

Diferenciais competitivos 13

Distribuição 50, 59

## E

Estratégias de mudanças 13

Estudos de administração 20, 26

## G

Gestão de estoque 41, 42, 43, 45, 46, 47

Gestão de logística 50

Gestão de pessoas 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22

Gestão de transporte 50, 53

Gestão pública 9, 10, 41

Gestor 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 30, 31, 32, 33, 45, 58

## I

Insumos 41, 45, 58

## L

Logística 50, 52, 59

## M

Motivação 27, 32, 34, 35, 39, 40, 56

Motivação dos colaboradores 35, 37, 39

Motivação nas organizações 35

Mudanças comportamentais 13

Mudanças organizacionais 13, 14, 16, 17, 18, 19, 27, 31

## O

Organizações 7, 13, 18, 21, 25, 26, 34, 35, 36, 39, 45, 47, 51, 53, 58

## P

Planejamento 13, 14, 16, 22, 26, 33, 38, 42, 47, 49, 50, 51, 52

Planejamento estratégico 13, 14, 16, 26, 33

Práticas administrativas 41, 47, 48

Previsão de demanda 41

Problemas na comunicação 20, 21

Produtos 12, 16, 17, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57

## R

Ramos de atuação 13

Reclamações dos clientes 50, 52

Relações humanas 20

## S

Serviço público 41, 48

Setor público 41, 42, 43, 46, 47

Sucesso organizacional 20

## T

Técnicas de gestão 41

Técnicas de gestão 13

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com) 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora\_omnis\_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 (87) 9656-3565 

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com) 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora\_omnis\_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 (87) 9656-3565 