

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CENTRO
PAULA SOUZA
EXTENSÃO FRANCISO CARDONA
Curso de Técnico em Logística**

**CAIO MISSON LOMBARDO
CHRISTIAN RUSSEL ALVES PEREIRA
MAICON DOS SANTOS RIBEIRO
WILLIAM COSTA**

**A FALTA DE PROCESSOS LOGISTICOS EM UMA EMPRESA
DE VAREJO**

**ARTUR NOGUEIRA – SP
2025**

**CAIO MISSON LOMBARDO
CHRISTIAN RUSSEL ALVES PEREIRA
MAICON DOS SANTOS RIBEIRO
WILLIAM COSTA**

**A FALTA DE PROCESSOS LOGISTICOS EM UMA EMPRESA
DE VAREJO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora como exigência parcial para a obtenção de título de técnico em logística, da escola técnica Trajano Camargo de Limeira, sob a orientação do Prof. Erandi Brito

ARTUR NOGUEIRA – SP

2025

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus que tornou este momento possível e ao corpo docente da Etec Trajano Camargo, que nos enriquece com seus suportes e experiências, a fim de nos manter atualizados, visando-nos ensinando a evoluir e no amadurecimento de nossas ideias. À nossa dedicação, inspiração e união de cada um na idealização deste trabalho. Gostaríamos de deixar um forte abraço a todos de certa forma, que contribuíram de maneira positiva a nós mostrar o quão se faz necessário a busca incessante pelo saber.

Agradecemos o apoio do professor Erandi Brito pela orientação em nosso projeto e ideias dadas durante as aulas, por sua disposição em compartilhar seus conhecimentos, disponibilizar o seu tempo, nos oferecendo apoio, ideias e suporte que foram de grande importância para a concretização deste TCC.

Por fim, nosso muito obrigado à nossa família pelo apoio, encorajamento, conselhos e incentivo durante nossa trajetória.

RESUMO

Em uma empresa no setor de plantas e flores, a eficiência nos processos é crucial para o sucesso de uma empresa. Contudo, esta empresa enfrenta problemas que afetam a produtividade, como falhas na comunicação, controle, operacional e na liderança. Este trabalho busca analisar estes problemas que dificultam as operações. Por meio da análise dos processos e de sugestões de melhorias, o estudo propõe tentar resolver ou mitigar os problemas encontrados a fim, de melhorar a organização interna e garantir a sustentabilidade da empresa no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Eficiência, Processos, Sucesso, Produtividade, Comunicação, Controle, Operacional, Liderança, Melhorias, Organização interna, Sustentabilidade, Mercado.

ABSTRACT

In a company in the plant and flower sector, process efficiency is crucial to a company's success. However, this company faces problems that affect productivity, such as failures in communication, control, operations and leadership. This work seeks to analyze these problems that hinder operations. Through process analysis and suggestions for improvement, the study proposes trying to solve or mitigate the problems encountered in order to improve internal organization and ensure the company's sustainability in the market.

KEYWORDS: Efficiency, Processes, Success, Productivity, Communication, Control, Operational, Leadership, Improvements, Internal organization, Sustainability, Market.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 JUSTIFICATIVA	7
1.1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA	8
1.1.2 HIPÓTESES	9
1.2 OBJETIVOS GERAIS	10
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 METODOLOGIA	10
2 DESENVOLVIMENTO	11
2.1 INTRODUÇÃO À LOGÍSTICA	11
2.2 LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	11
2.3 GESTÃO DE ESTOQUES	12
2.4 SISTEMAS ERP	13
2.4.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SISTEMAS ERP	14
2.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
2.6 GESTÃO DA QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	19
2.7 GESTÃO DE PESSOAS	21
2.8 ARMAZENAGEM	22
3 DISCUSSÃO E RESULTADOS	24
4 CONCLUSÃO	26
5 REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

Em uma empresa de varejo, a eficiência dos processos é um fator crucial para seu crescimento e sustentabilidade. No entanto, esta empresa enfrenta desafios na gestão de suas operações, o que pode impactar no funcionamento e na produtividade, consequentemente, gerando resultados insatisfatórios. Entre os principais problemas observados, destacam-se falhas na comunicação, gestão, operacional e liderança.

Este trabalho tem como objetivo analisar os principais problemas operacionais de uma empresa de plantas e flores, e focar em resolver as questões relacionadas aos processos, como a falta de processos claros e estruturados, que resultam em erros operacionais recorrentes. Problemas como a falta de comunicação entre fornecedores, compradores e funcionários, ausência de notas fiscais no recebimento de mercadorias, vendas realizadas sem o devido registro de entrada no sistema, e um estoque frequentemente incorreto são exemplos de dificuldades que precisam ser superadas para garantir um bom desempenho das operações.

Além disso, a negligência na liderança e a falta de organização interna agravam esses problemas, comprometendo a eficiência.

Nosso objetivo é propor soluções práticas e viáveis para mitigar esses erros, por meio de uma análise dos processos existentes e a sugestão de melhorias baseadas em boas práticas de gestão de cadeia de suprimento, controle de estoque e organização mais eficiente. Dessa maneira, espera-se contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo, capaz de atender as demandas do mercado e assegurar a empresa no mercado.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este TCC, teve a motivação como base nos problemas da empresa, com objetivo apresentar estratégias e métodos para melhorar os processos envolvidos na empresa de varejo, no setor de plantas e flores, que foi analisada. Trazendo soluções para os problemas apresentados, melhorando a eficiência e as operações realizadas. Podendo ser utilizada em qualquer ramo deste setor.

1.1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA

A falta da utilização de um sistema ERP para compras

A falta do uso do sistema ERP implementado pela empresa, onde normalmente os processos de compras é realizado de maneira informal. Ocorrendo de o pedido chegar ao setor logístico sem informações como, quantidade, preço, data das compras, qualidade ou fornecedor, dificultando o controle e a sincronização das áreas envolvidas.

Canal de comunicação

A empresa não tem um canal de comunicação oficial. As informações são passadas de maneira informal, geralmente repassadas verbalmente entre os colaboradores, ou nem mesmo e informada. Gerando falhas na comunicação entre setores, fornecedores e operacional.

Problemas com fornecedores

Ausência ou atraso na emissão de notas fiscais prejudica a conferências das mercadorias. Além disso, há problemas de atraso das entregas, falta de padronização na qualidade dos produtos e ausência de procedimentos, como o descarregamento sem conferência.

Controle de estoque

Falhas no controle de estoque, devido à ausência de notas fiscais. Em alguns casos, a mercadoria é vendida antes mesmo de serem registradas no sistema, gerando divergências entre o estoque físico e o estoque contábil. Também problemas no gerenciamento de compras, como excesso ou falta de mercadoria, produtos encalhados, descarte sem registro e dificuldades de prever as demandas.

Rastreamento da mercadoria

A empresa tem dificuldades para rastrear ou localizar as mercadorias dentro do estoque. Apesar de indicar que tem o produto, não se sabe onde estão fisicamente, dificultando na separação de pedidos, contagem de estoque e agilidade operacional.

Problemas com mão de obra

Alguns trabalhadores não tem a qualificação ou o conhecimento apropriado para estar exercendo certas funções, ocorrendo erros operacionais na separação,

conferência e expedição das mercadorias, erros nos processos básicos. Além disso, muitos trabalhadores tem desvio de função, acumulando diversas atividades, e gerando sobrecarga e má qualidade nos serviços prestados.

Armazenamento

Armazenamento ineficiente e desorganizado. Não há padronização de layout ocorrendo problemas como armazenamento incorreto, especialmente quando os produtos requerem cuidados específicos como temperatura, luminosidade, umidade e ventilação.

Liderança ineficaz

Os líderes da empresa faltam com habilidades de planejamento, motivação, comunicação e acompanhamento das tomadas de decisões. Dificultando a organização e funcionamento da empresa.

Satisfação do cliente

Devido à a falta de capacitação dos vendedores, ocorrem problemas como problemas de atendimento ruim, atrasos nas entregas, pós-vendas, e experiência ruim de compras.

1.1.2 HIPÓTESES

Cadeia de Suprimentos: integrar uma cadeia de suprimentos, para fazer uma gestão mais eficientes dos processos logísticos, por sua vez, tornando todos os setores da empresa mais produtivos e organizados.

Gestão de Estoque: Fazer uso de um controle de estoque eficientes ou a implantação de sistema de controle como WMS, para evitar possíveis problemas, como a falta de mercadorias ou excessos. Tendo, um controle melhor sobre a mercadoria e os desperdícios.

Erp e Sistemas de Informação: oferecer treinamento e tornar o uso obrigatório do sistema, ligando toda a cadeia de suprimentos como cadastro, faturamento, estoque, financeiro, compras etc.

Comunicação Organizacional: criação de canais de comunicação oficiais como (sistemas internos, reuniões, grupo oficial do whatsapp. Para melhorar a comunicação e alinhamento entra as áreas e os colaboradores, evitando falhas operacionais.

Gestão da Qualidade e Satisfação do Cliente: ter um padrão de qualidade das mercadorias, comprando de fornecedores que oferecem um bom produto e nas especificações desejadas do cliente, para se atender as expectativas e a satisfação do meu cliente, podendo fidelizar o cliente e aumentar a imagem da empresa no mercado.

Gestão de Pessoas: Capacitar e oferecer treinamento dos líderes para gestão de equipes, gerando formas de motivar, planejar e acompanhar o processo produtivos dos colaboradores reduzindo as falhas operacionais.

Armazenagem: A reorganização do layout para armazenagem das mercadorias, organizando de acordo com suas especificações e tamanhos, ajudando na localização e visualização. Também, oferecer equipamentos adequados para movimentação das mercadorias.

1.2 OBJETIVOS GERAIS

Compreender os principais problemas operacionais de uma empresa de plantas e flores, com ênfase na gestão de seus processos internos. A partir dessa análise, busca-se propor soluções práticas e viáveis para otimizar a eficiência operacional e melhorar a gestão da cadeia de suprimentos da empresa.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mapear os processos logísticos da empresa para identificar falhas, implementar ferramentas para controle de estoques e previsão de demanda, melhorar a comunicação entre fornecedores e distribuidores, capacitar a equipe em boas práticas e novas tecnologias, adotar estratégias para reduzir desperdícios.

1.3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de analisar e propor soluções para os problemas causados pela falta de processos logísticos estruturados em uma empresa do setor varejo. A

pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, com a coleta de dados realizada a partir de livros, sites e trabalhos acadêmicos.

Foram utilizadas, como base teórica e prática, ferramentas e estratégias logísticas como o Just in Time e a Curva ABC, aplicadas na gestão de estoques. Também foram abordados os sistemas ERP e as mudanças organizacionais após sua implementação

Sendo analisadas estratégias de comunicação organizacional, gestão de pessoas e o uso do ciclo PDCA como método de melhoria contínua.

Foram pesquisadas práticas de ferramentas logísticas para organização e eficiência dos armazéns.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 INTRODUÇÃO À LOGÍSTICA

A logística abrange uma variedade de processos dentro de uma empresa, onde aborda o planejamento, controle do fluxo de mercadorias, serviços e informações. Ela envolve atividades como transporte, armazenagem, gestão de estoque, processamento de pedidos, distribuição, previsão e demanda.

2.2 LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos por si só, é essencial para a logística em diversos fatores, onde seu principal objetivo é garantir que o produto chegue ao consumidor final no local certo e no tempo certo, reduzindo ao máximo os custos do produto e agregando ao máximo a qualidade a ele.

"A logística da cadeia de suprimentos envolve mais do que apenas a movimentação de produtos. Trata-se de integrar processos, do fornecimento de matérias-primas à entrega de produtos acabados, sempre com o objetivo de maximizar o valor entregue ao cliente, garantindo a qualidade em cada etapa do processo." (Heizer, Render & Munson, 2017)

Figura 1 – Logística da cadeia de suprimentos



Fonte: Bluesoft.com

2.3 GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoque é um fator essencial para a competitividade de qualquer empresa, especialmente no setor de plantas e flores, onde os produtos são perecíveis e sensíveis a variações ambientais. Um controle eficiente do estoque impacta diretamente na redução de perdas, na satisfação do cliente e na otimização dos recursos financeiros da empresa.

A gestão de estoque envolve o planejamento, a organização e o controle dos materiais armazenados, garantindo um equilíbrio entre a oferta e a demanda. Segundo Ballou (2006), “o gerenciamento de estoques deve minimizar custos sem comprometer a disponibilidade dos produtos”. Para empresas de plantas e flores, isso significa manter a qualidade dos produtos enquanto se evita desperdícios.

Just in Time (JIT): “Sistema que busca manter estoques mínimos, realizando reposições rápidas e frequentes” (Ohno, 1997). No setor de plantas e flores, pode ser útil para reduzir perdas, desde que haja fornecedores confiáveis e prazos de entrega curtos.

Curva ABC: Técnica de classificação que separa os produtos em três categorias conforme sua relevância para o faturamento. Segundo Arnold (2016), “o método ABC auxilia na priorização de recursos e esforços na gestão de estoques”.

Ponto de Pedido e Lote Econômico de Compra (LEC): “O ponto de pedido define quando um novo pedido deve ser realizado, enquanto o LEC determina a quantidade ideal para minimizar custos” (Bowersox et al., 2014).

Uma gestão de estoque eficaz em empresas de plantas e flores exige um equilíbrio entre minimizar desperdícios e garantir disponibilidade para os clientes. O uso de técnicas como JIT, Curva ABC e Ponto de Pedido, aliado ao monitoramento

rigoroso das condições de armazenamento, pode garantir maior eficiência e competitividade no mercado.

2.4 SISTEMAS ERP

“A implementação de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) surgiu durante os anos 90 com o foco principal relacionados à utilização de Tecnologia da informação (TI).” (SACCOL E SOUZA, 2003)

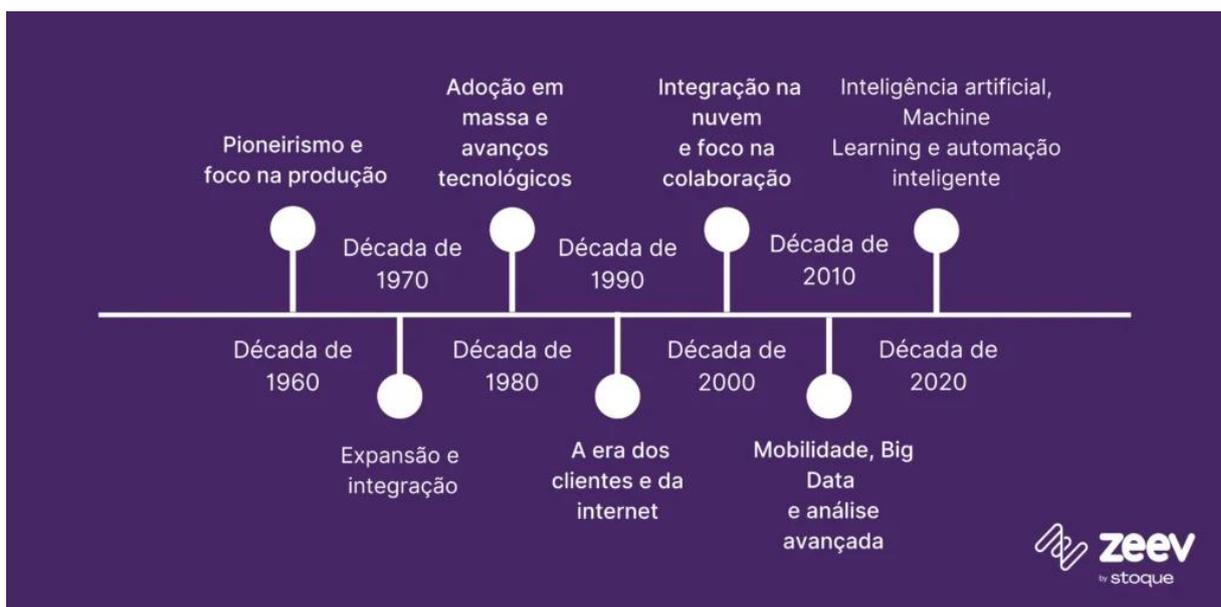
Segundo (SOUZA E ZWICKER, 2003, P. 64)

“Os sistemas ERP são sistemas de informação integrados adquiridos na forma de pacotes comerciais de *software* com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa industrial (suprimentos, manufatura, manutenção, administração financeira, contabilidade, recurso humano etc.”

Segundo (SACCOL E SOUZA, 2003, P .19)

Apesar de o uso de pacotes comerciais de software datar do início do uso de computadores em empresas, a diferença entre os sistemas ERP tal como se apresentam agora e os pacotes das décadas de 60,70,80, e mesmo 90 é que o uso deles era restrito e localizado em determinados departamentos das empresas. Os ERPs expandiram e integraram o uso de pacotes comerciais em larga escala dentro das organizações.

Figura 2 – evolução do sistema ERP



FONTE: Zeev.it

“Com a implementação do sistema ERP para empresas e fornecedores, foi notado, que envolvia um processo de mudança cultural, que se mudou para uma visão baseada em processos” (SACCOL E SOUZA, 2003)

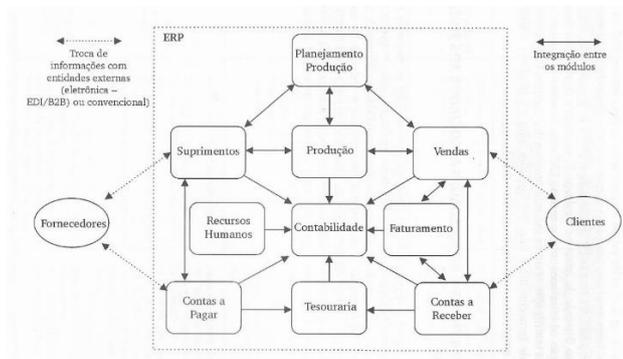
Conforme (SACCOL E SOUZA, 2003), “as pesquisas realizadas, apontaram que o processo de mudança cultural, é a chave para o sucesso e que aspectos como a alta direção, usuários e gerenciamento de mudanças são essenciais.”.

Segundo (SACCOL E SOUZA, 2003, P. 21), os benefícios trazidos com base na utilização do sistema ERP

“Permitindo reduções em estoque de matérias-primas, redução em prazos de atendimento a pedidos, produção e recebimento, além de ganhos de eficiência pela eliminação de operações realizadas manualmente. Além disso, os sistemas ERP, ao disponibilizarem informações on line em uma base de dados única, trouxeram melhoria na qualidade das informações disponíveis”

Os sistemas ERP, tem como principal função unir todos os departamentos da empresa, que geralmente são divididos por módulos. Com essa ferramenta, torna possível a integração com diversos setores e departamentos.

Figura 3 – Sistema ERP



FONTE: (Sistemas ERP no Brasil, 2003, P.67)

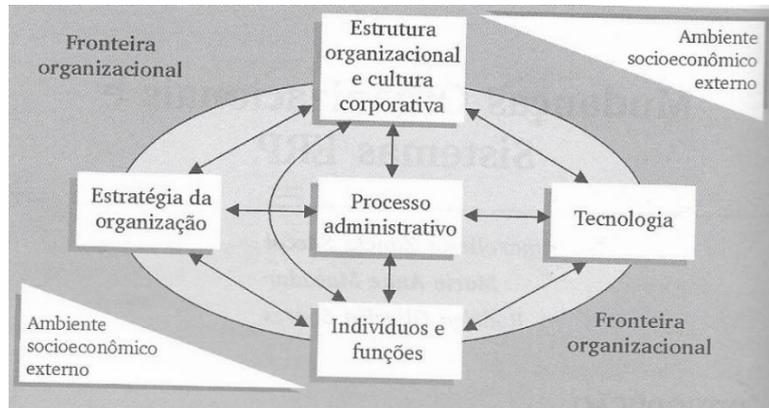
Ao utilizar o sistema ERP, as empresas esperam obter benefícios, entre eles como controle dos processos, redução de custos, informações precisas em tempo real e uma melhora na tomada de decisões das atividades operacionais.

2.4.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SISTEMAS ERP

Os sistemas ERP estão se tornando a base informacional de diversas empresas, com o propósito de unir toda a informação para a organização toda. As

mudanças organizacionais visam identificar as tecnologias, estruturas e comportamento. (MACADAR, SACCOL E SOARES, 2003)

Figura 4 – Mudança organizacional



FONTE: (Rockart e Scott Morton, 1984, P.90)

“Quanto à mudança tecnológica, considerou-se que ela envolve, além da adoção de novas ferramentas, mudanças na forma como a empresa opera” (De Bresson, 1987; Motta, 1998). Segundo De Bresson (1987), diz que tecnologia “são modos de fazer coisas”. Em primeiro lugar vêm as mudanças de *know-how*, que muda sem que necessariamente se tenha que mudar as ferramentas (no caso, hardware e software); “o conhecimento humano também é fundamental para a mudança tecnológica”. (SACCOL E SOUZA, 2003)

“Mudanças estruturais são mudanças no projeto da organização, nas tarefas organizacionais ou nas estruturas específicas que influenciam. Regulam e controlam comportamento” (Nadler, Hackman e Lawler III, 1983, p.246).

Figura 5 – Principais variáveis de mudança investigadas

Tipos de mudança	Variáveis de investigação	Referencial teórico
Mudanças tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos - TI e qualidade da informação - Técnicas e processos de trabalho - Produtos e eficácia - Qualificação de RH 	De Bresson (1987); Laudon e Laudon (1998); Kochan e Useem (1992); Venkatraman (1994); Motta (1998); Kettinger, Teng e Guha (1997); Orlikowski e Hofman (1997); Sankar (1991); Harrington (1993); Walton (1993).
Mudanças estruturais	<ul style="list-style-type: none"> - Partes básicas da organização - Mecanismos de coordenação - Parâmetros de desenho 	Mintzberg (1980, 1981, 1995); Galbraith (1973); Nadler e Gerstein (1993); Steward, Hardy e Nord (1996); Burns e Stalker (1966); Simon (1997); Donaldson (1999).
Mudanças comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional - Motivação - Habilidades e capacidades - Resistência à mudança 	Shaw (1993); Morgan (1995); Schermerhorn, Hunt e Osborn, (1999); Walton (1993); Schein (1985); Sproull (1984); Powell e Dent-Micallef (1997); Senge (1990); Argyris (1968); Hellriegel e Slocum (1980); Herzberg (1959); Maslow (1954); Nadler e Gerstein (1993).

FONTE: (Sistemas ERP no Brasil, 2003)

Com a utilização da tecnologia de informação nota-se uma melhora na qualidade das informações fornecidas, com dados mais precisos, permitindo um maior conhecimento dos processos organizacionais. O sistema também fornece uma identificação mais rápida de possível erros de registro e uma eficácia na produtividade.

Mintzberg (1995, p. 10) define estrutura organizacional como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

As mudanças comportamentais são o comportamento das pessoas, envolvem a cultura organizacional, motivação dos funcionários e habilidades e capacidades requeridas das pessoas (MACADAR, SACCOL E SOARES;2003)

2.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é fundamental em qualquer empresa e garante um alinhamento dos objetivos e processos no ambiente de trabalho, segundo Eric Vazzoler (2016)

“Comunicação Organizacional é toda e qualquer ação, atividade, estratégia, produto e processo tomados pela empresa ou entidade para reforçar a sua imagem junto a todos os seus públicos de interesse – consumidores, colaboradores, políticos, empresários e acionistas, ou perante à opinião pública.”

Segundo Margarida Kunsch a comunicação organizacional é um termo muito amplo, não se limitando somente ao ambiente empresarial para ela:

“Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade.” (KUNSCH, Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2003, p. 149)

Existem vários tipos de comunicação, como:

Comunicação institucional: com o objetivo de mostrar a sua imagem perante ao público. Para isso, é necessário ações como assessoria de imprensa, marketing social e cultural.

Comunicação mercadológica: visa vender ou melhorar a imagem do produto ou serviços. Sendo utilizadas ferramentas como publicidade, promoções, venda direta, SAC, CRM entre outros.

Comunicação Administrativas: responsável por passar todas as informações para os setores da empresa.

“Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que organiza o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto.” (KUNSCH, Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2003, p. 152).

Comunicação Interna: refere-se ao fluxo de informações entre os colaboradores, melhorando o ambiente de trabalho e as tomadas de decisões.

Segundo o Grupo Approach (2023):

“A comunicação interna eficiente cria um ambiente de transparência, no qual os funcionários se sentem valorizados e parte integrante dos objetivos da empresa. Por exemplo, reuniões regulares de equipe, boletins informativos e canais de comunicação abertos ajudam a manter os funcionários engajados.”

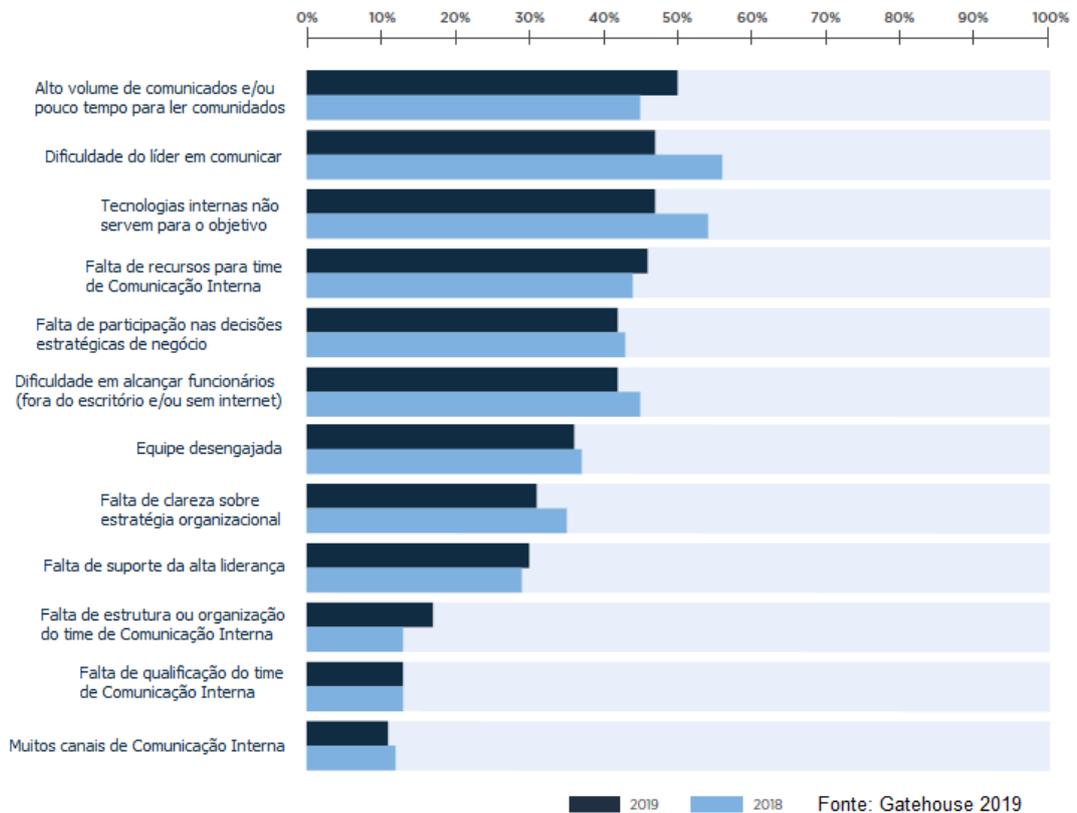
Comunicação externa: é a troca de informações entre outras organizações como clientes e fornecedores.

Segundo o Grupo Approach (2023)

“A comunicação externa ajuda a construir relacionamentos sólidos com parceiros e clientes, mantendo-os informados sobre novos produtos, serviços ou mudanças na empresa. Assim como um comunicado de imprensa sobre o lançamento de um novo produto ou a manutenção de um perfil ativo nas redes sociais aumenta a visibilidade da marca e fortalece a conexão com o público-alvo.”

Figura 6 – Desafio da comunicação interna

Quais os principais desafios da Comunicação Interna?



FONTE: blog.screencorp.com.br

A comunicação organizacional bem planejada e executada traz benefícios para uma empresa, segundo o Grupo Approach (2023):

Aumento da produtividade: garantindo uma comunicação eficiente, o que ajuda na compreensão das tarefas e os colaboradores entendem suas funções e o que deve ser feito.

Melhoria na tomada de decisões: Tornando as respostas mais rápidas e precisas, devido as claras informações que permite análises melhores para tomar decisões mais informadas.

Promoção da cultura corporativa: Ajuda a transmitir os valores e visão da empresa de maneira eficaz, ajudando na divulgação e manutenção da cultura empresarial.

Redução de conflitos: Por meio de canal de comunicação oficiais e abertos, permite identificar e resolver conflitos, evitando maiores problemas e a resolver questões não esclarecidas.

2.6 GESTÃO DA QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A gestão da qualidade e a satisfação do cliente são aspectos essenciais para empresas que atuam no mercado de plantas e flores. A qualidade dos produtos e serviços influencia diretamente a fidelização dos consumidores e a competitividade da empresa.

“a satisfação do cliente é o nível de percepção do desempenho do produto ou serviço em relação às expectativas”. Para empresas do setor, garantir a qualidade envolve desde a seleção das mercadorias até a entrega final ao cliente. Kotler & Keller (2012)

A gestão da qualidade envolve um conjunto de práticas voltadas para a melhoria contínua dos processos e produtos. De acordo com Paladini (2012), “a qualidade pode ser definida como a adequação ao uso e a capacidade de atender às necessidades dos clientes”. Em empresas de varejo, isso inclui fatores como temperatura, luminosidade, acondicionamento adequado e eficiência no atendimento.

Outro conceito relevante é o Ciclo PDCA, desenvolvido por Deming (1990), que propõe uma abordagem sistemática para melhoria contínua:

FIGURA 7 – CICLO PDCA



Fonte: Qualidade para saúde, 2023.

“A aplicação da gestão da qualidade em empresas desse setor exige atenção a aspectos específicos, como: Conservação do Produto: Flores e plantas são sensíveis a fatores ambientais como temperatura, umidade e luz. O controle dessas variáveis é essencial para garantir produtos frescos e duráveis” (Chase, Jacobs & Aquilano, 2009).

Atendimento ao Cliente: “O relacionamento com os clientes deve ser próximo e personalizado, já que a decisão de compra muitas vezes está ligada a fatores emocionais” (Kotler & Keller, 2012).

Logística e Entrega: “A entrega rápida e segura é essencial para evitar danos às plantas e garantir que cheguem ao consumidor final em perfeitas condições” (Bowersox, Closs & Cooper, 2014).

A satisfação do cliente está diretamente relacionada à qualidade percebida. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) “a satisfação do cliente pode ser medida a partir da diferença entre expectativas e percepções”. Os autores desenvolveram o modelo SERVQUAL, que avalia a qualidade dos serviços a partir de cinco dimensões:

1. Tangibilidade – Aparência das instalações, equipamentos e pessoal.
2. Confiabilidade – Capacidade de entregar o serviço prometido com precisão.
3. Responsividade – Agilidade e disposição para atender o cliente.
4. Segurança – Conhecimento e cortesia dos funcionários, além da confiança transmitida.
5. Empatia – Atendimento de forma agradável e dar atenção às necessidades do consumidor.

No setor de varejo, garantir um serviço de qualidade e superar as expectativas do cliente é um fator muito importante para a fidelização e o crescimento do negócio.

Para aprimorar a qualidade e aumentar a satisfação dos clientes, algumas estratégias podem ser adotadas:

Treinamento da Equipe: “Funcionários bem preparados são essenciais para oferecer um atendimento qualificado e esclarecer dúvidas sobre os produtos” (Slack, Chambers & Johnston, 2009).

Pesquisa de Satisfação: Coletar feedbacks dos clientes para identificar pontos de melhoria.

Certificações de Qualidade: Seguir padrões como ISSO 9001 pode garantir processos mais eficientes e confiáveis.

Inovação e Sustentabilidade: Investir em embalagens ecológicas, cultivos sustentáveis e novas variedades de plantas pode agregar valor ao produto e atrair clientes preocupados com o meio ambiente.

A gestão da qualidade e a satisfação do cliente são fundamentais para o sucesso de empresas de plantas e flores. O uso de ferramentas como TQC, PDCA e SERVQUAL permite um controle mais eficaz da qualidade, garantindo que os produtos atendam às expectativas do consumidor. Além disso, a adoção de boas práticas no atendimento e na logística contribui para a fidelização dos clientes e o crescimento sustentável da empresa.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área crucial da administração que toma conta do capital humano da empresa. Ela visa selecionar os colaboradores certos para os cargos, onde suas habilidades individuais e coletivas podem ser valorizadas. Como afirma Chiavenato, (2014) “As pessoas são o maior patrimônio de uma organização, e a gestão eficaz de talentos é fundamental para o sucesso e a competitividade no mercado.”.

Como também, um dos principais focos da gestão de pessoas é o aprimoramento dos colaboradores, no caso, programas de treinamento e capacitação, onde eles irão se alinhar a cultura e os valores da empresa. Como diz Chiavenato, (2020) “Treinar e desenvolver pessoas é investir no futuro da organização, pois são elas que fazem a diferença nos resultados empresariais.”.

2.8 ARMAZENAGEM

Segundo Pozo (2004)

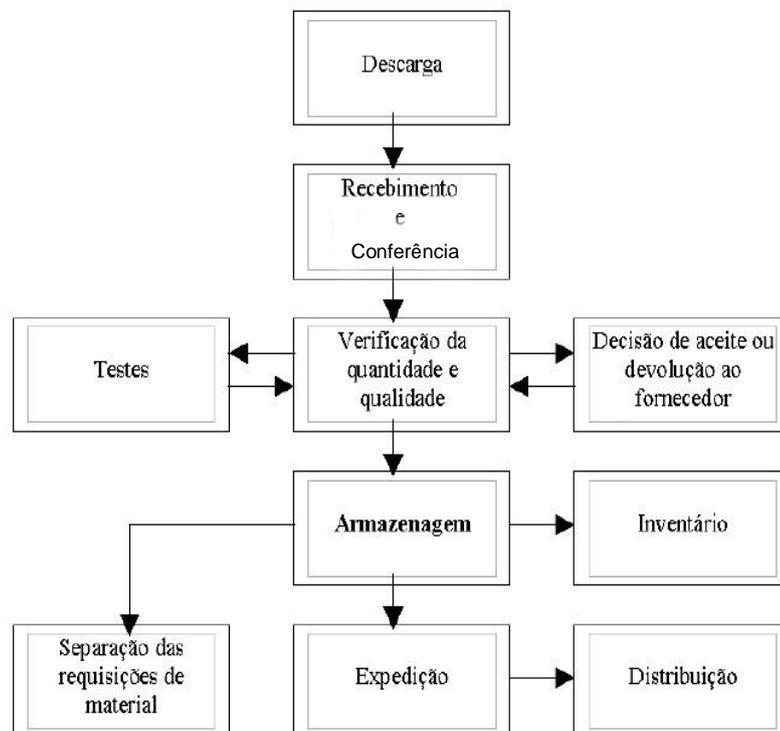
“a logística tem como função administrar, organizar e otimizar seus recursos de suprimento, estoques e distribuição dos produtos e serviços por meio de planejamento, organização e controle do fluxo de produtos, envolvendo a organização do espaço para armazenagem dos produtos.”

Segundo Ballou (1993) “há quatro razões para ser ter um estoque físico: redução de custos de transporte; coordenação de suprimento e demanda; auxílio ao processo de produção e marketing.”.

De acordo com Barros (2005):

“recomenda que a armazenagem deva ser planejada, envolvendo desde o layout do armazém, o manuseio de materiais, a embalagem, a identificação dos materiais, os métodos de localização de materiais, até o custo e nível de serviço que se deseja oferecer. Lembra ainda que um dos aspectos mais relevantes deveria ser justamente a detecção do ponto de equilíbrio entre o custo de se manter estoque, com relação ao nível de serviço que se deseja oferecer.”

FIGURA 8 – Etapas do armazenamento



Fonte: Adaptado de: Viana (2000).

Manuseio e acondicionamento do produto

Segundo Ballou (1993)

“O manuseio de produtos de forma eficiente é importante, pois trata da manutenção dos estoques, envolvendo a movimentação adequada no local de estocagem. Sendo essencial, evitar danos aos produtos para não causar a insatisfação do cliente, e sem fazer-lo perder o interesse de voltar a compra novamente.”

Equipamentos

Segundo Ballou (1993) “Os equipamentos de movimentação são fundamentais para se ter um bom desempenho das práticas de armazenagens.”

“A utilização de métodos e equipamentos eficientes tem-se mostrado importantes aliados na busca de reduções de custo no manuseio de materiais, assim como na melhoria operacional” (BARROS, 2005, p.22).

Figura 9 - Equipamentos

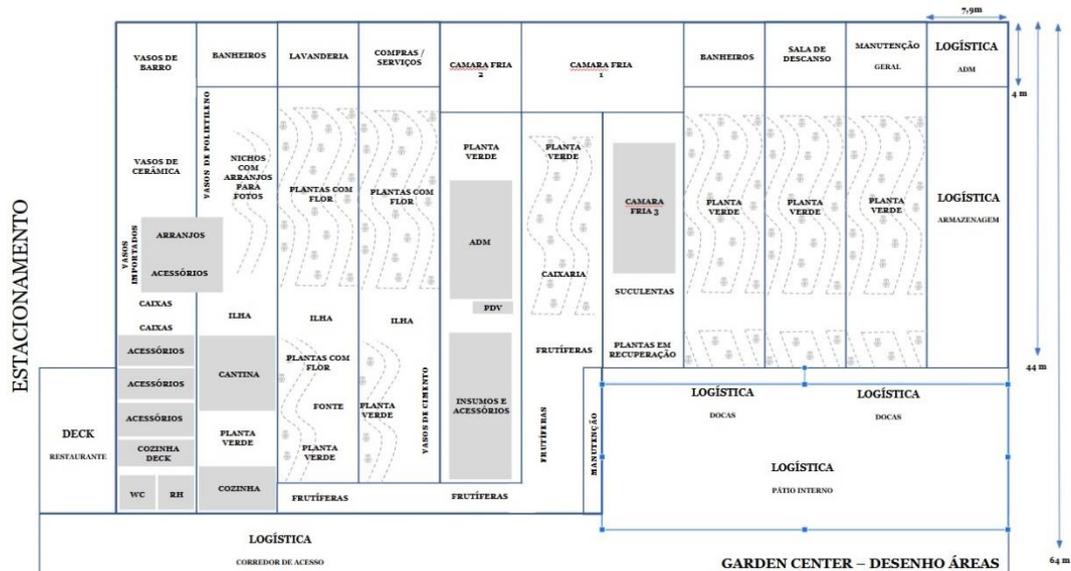


Fonte: Autoria própria pelo Google Imagens.

Layout do armazém

O layout e a maneira como vamos endereçar os produtos, facilitando a busca pelos produtos desejados.

Figura 10 – Layout Armazém



Fonte: Imagem fornecida pela empresa analisada, 2024.

Segundo Patrícia (2019) “e preciso considerar fatores como valor agregado, perecibilidade, peso, tamanho e dificuldade de manuseio.”. Garantindo uma produção mais rápida e favorecendo o espaço no armazém.

3 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Como resultado, foram criadas algumas melhorias na empresa, mas ainda tem um longo caminho pela frente.

foi criado a área da logística que antes não existia na empresa, e era totalmente desorganizado, mas agora, tem uma equipe designada para estes processos logísticos, realizando todas as tarefas como recebimento, armazenamento, movimentação, expedição e distribuição das mercadorias

também foi criado canais de comunicação oficial, para passar informativos, como avisos, comunicados, informações sobre vendas, descartes etc. Tendo um controle melhor sobre as informações que circulam pela empresa, reduzindo alguns problemas como falsas informações, divulgações corretas de dados, entre outros.

Sobre a organização do armazém e suas mercadorias, foram feitas mudanças no layout, trazendo uma melhor localização sobre seus produtos. Por exemplo, mercadorias de mesma família, como vasos, ficaram localizadas tudo em um só lugar, que antes ficavam separadas entre setores diferentes, sendo que hoje, se tornou melhor localizar seus produtos, mesmo sem ter que usar tecnologias como WMS, que não seria tão bem aproveitado e teria um custo mais elevado, ouve uma melhor neste aspecto.

A respeito do rastreamento e cuidados dos veículos, foram implementados checklist dos caminhões, que são feitos manualmente pelos motoristas que utilizarem os veículos, sendo anotados informações como motorista, data, hora, quilometragem de ida e volta, origem e destino dos veículos, melhorando o fluxo de informações sobre os veículos, é todos os veículos são rastreados. Porém, mesmo com essas mudanças, nem todos os condutores optaram por fazer os devidos registros, desincentivando outros condutores a negligenciar está tarefa.

O sistema ERP passou a ser utilizado por alguns compradores, tornando com que fosse possível ter acesso aos registros dos pedidos de compras, sendo informados aos colabores do setor de logísticas sobre. Mas outros compradores ainda continuam fazendo esta tarefa de forma informal, dificultando o acesso as compras feitas.

Para o controle de estoque foram feitas várias tentativas para conter os furos de estoque, como contagens semanais, mensais, por setor. Mas não tivemos um resultado muito satisfatório, ainda continuavam algumas divergências de estoque.

Tivemos bastante melhorias em comparação ao que era no início, mas ainda enfrentamos problemas em relação a mão de obra e a satisfação do cliente. Embora, mesmo com reuniões e palestras para discussões sobre as atividades da empresa e capacitação. Os colaboradores se demonstraram estar insatisfeitos e não comprometidos em se adequar as mudanças proposta, sendo uma peça essenciais para a melhoria dos processos logísticos e a satisfação do cliente.

4 CONCLUSÃO

Durante este trabalho, identificamos e analisamos os principais problemas enfrentados por esta empresa de varejo, esses problemas que prejudicava o desempenho de suas operações.

Foram propostas soluções práticas e ferramentas da logística, para melhorar seu desempenho e eficiência. Apesar dos avanços, como a criação da área logística, canal de comunicação, sistemas e organização. Ainda há um longo caminho pela frente, relacionados aos colaboradores e padronização dos processos.

Concluimos que, para se ter uma logística eficiente e necessário o comprometimento da empresa e seus colaboradores.

5 REFERÊNCIAS

- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação. Pearson, 2019.
- Arnold, J. R. T. (2016). Administração de Materiais: Uma Introdução. São Paulo: Atlas.
- Ballou, R. H. (2006). Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2014). Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos. São Paulo: Atlas.
- SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela. Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.
- DOLAVALE, Alcione Santos. Riscos na implantação de Warehouse Management System (WMS) em centros de distribuição. 2010. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.
- GÄRTNER, Roberto; BECKEDORFF, Irzo Antonio. Armazenagem e movimentação de materiais. Indaial: Uniasselvi, 2012

- Vazoller. Comunicação Organizacional – **O Que é, Tipos, Importância e como Melhorar a da sua Empresa**, 2016, endomarketing.tv, disponível em: <https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>, 17 mai 2025
- Approach. **Comunicação organizacional: o que é, seus tipos de funções**, 2023, approach.com, disponível em: <https://www.approach.com.br/blog/comunicacao-organizacional/>, 17 mai 2025