

A ADOÇÃO DA LOGÍSTICA PARA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NA CENTRAL PAPELARIA, ARACAJU-SE

Matheus Power Souza Araújo¹
Clauberto Rodrigues de Oliveira²

Administração



**cadernos de
graduação**

ciências humanas e sociais

ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

O presente relatório, tendo em vista a problemática de como a logística, alinhada a gestão estratégica pode contribuir para a otimização dos processos organizacionais, discute sobre esse tema, a fim de descrever como estas áreas, uma vez unidas, podem somar suas forças para a manutenção das atividades organizacionais. Para tanto, foi necessário identificar os processos operacionais existentes, analisá-los por meio da adoção de ferramentas de gestão e por fim, propor um modelo de gestão alinhado para a otimização de processos. Para isso, realizou-se, então, uma pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo. A fim de confrontá-la com os processos logísticos existentes na empresa, uma vez que foi identificado que eles não estão alinhados com o que se preconiza a literatura. A análise se deu pela adoção de ferramentas de gestão a exemplo da identificação dos problemas por meio da Matriz GUT, priorizando os problemas identificados, a exemplo da ausência de um controle de estoque; disposição física inadequada dos produtos dispostos no frente de loja; e o atendimento, que pela proposta de um modelo de gestão alinhado para a otimização de processos, necessita de um novo rearranjo físico, o que resultará numa proposta de mudança do *layout* do frente de loja. Assim, o presente relatório pretende contribuir com as atividades comerciais da Central Papelaria, propondo um ajuste em seu *layout* baseado na análise do ambiente e alinhado por meio da adoção da ferramenta de gestão 5W2H.

PALAVRAS-CHAVE

Logística. Otimização de Processos. Disposição Física. *Layout*.

ABSTRACT

Given the problematic of how logistics, aligned with strategic management and how it could contribute to the optimization of organizational processes, this research discusses how these areas, once united, would add their strengths to maintain organizational activities. Therefore, it was necessary to identify the existing operational processes, analyze them through the adoption of management tools, and finally, propose an aligned management model for process optimization. To do so, qualitative bibliographic research was applied. However, with the existing logistics processes in the company, once it was identified that they are not aligned with what is recommended in the literature. The analysis took place through the adoption of management tools such as the identification of problems through the GUT matrix, prioritizing the identified problems, such as the absence of stock control; improper physical disposition of storefront products; and the service, which by the proposal of an aligned management model for process optimization, needs a new physical rearrangement, which will result in a proposal to change the storefront layout. Thus, this report intends to contribute to Central Papalia's commercial activities, proposing an adjustment in its layout based on environmental analysis, and aligned through the adoption of the 5W2H management tool.

KEYWORDS

Logistics. Process Optimization. Physical disposition. Layout.

1 INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado e cada vez mais conectado, a competição entre empresas em busca de diferenciação, frente seus concorrentes, destaca uma realidade onde demanda-se por investimentos e adoção de táticas e estratégias aplicadas as mais diferentes áreas da organização. Nesse sentido, despontam a logística e a gestão estratégica como áreas de gestão que trazem diferencias, garantindo otimização dos processos organizacionais e por conseqüente uma maior competitividade.

Em busca dessa competitividade, a empresa, única responsável por suas decisões, quando precisa decidir sobre algo, precisa ter um olhar 360º, assegurando que seus processos e ações estejam voltados principalmente para o bem-estar e conforto dos seus clientes. Assim, quando estas organizações adotam medidas, independentemente de serem tecnológicas ou não, mas que estão focadas em tratar deste problema, por exemplo, a manutenção dos demais processos será menos onerosa, e os resultados serão bem mais atrativos.

Diante disto, a temática em foco trata da importância da logística alinhada a um planejamento estratégico a fim de propor a otimização dos processos de uma empresa

sergipana, com o intuito de promover a sustentabilidade econômica e financeira, ao passo em que se busca uma forma para alavancar sua competitividade no mercado.

De forma a delimitar o escopo deste relatório, inicialmente investigou-se os fenômenos relacionados a logística, voltados para a otimização de processos da Paulo Comércio e Papelaria Ltda., comumente conhecida como Central Papelaria, Livraria e Informática, empresa localizada na cidade de Aracaju, estado de Sergipe, por meio da análise dos processos operacionais existentes, a fim de identificá-los e assim, propor um novo modelo alinhado ao negócio.

Nesse sentido, o presente estudo compreendeu-se por uma pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo, que tratou sobre o tema: A adoção da logística para otimização de processos: um estudo de caso na Central Papelaria, Aracaju-SE, cujo objetivo foi descrever como a logística e a gestão estratégica contribuem para a manutenção das atividades organizacionais.

De modo a balizar o direcionamento do estudo, foram adicionados os seguintes objetivos específicos: a) Identificar os processos logísticos e estratégicos existentes; b) Analisar estes processos por meio da utilização de ferramentas de gestão; c) Propor um modelo de gestão alinhado para a otimização de processos.

Dessa forma, observa-se a seriedade do tema proposto, de modo a fomentar melhorias provenientes da adoção da logística e da gestão estratégica, a fim da busca pela otimização dos processos organizacionais. Por esse motivo, esta pesquisa se justifica por tratar de uma problemática frequentemente encontrada em diversos modelos de negócios e que pode ser identificada e tratada por meio de análise e estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA

A logística por ser uma atividade que se encontrasse presente em boa parte das empresas, independentemente de ser em grandes ou pequenas proporções e expressiva dentro de suas organizações, dado o custo e importância dos *inputs* atribuídos nesse setor para a realização das atividades empresariais, de modo que as decisões aplicadas no seu gerenciamento podem gerar resultados positivos para as organizações (SILVA, 2013).

Bowersox e outros autores (2014), salientam que a logística se refere ao planejamento e gerenciamento de sistemas orientados ao controle do transporte e localização geográfica dos estoques e materiais, buscando minimizar custos associados ao setor. Nesse sentido, Christopher (2018) complementa, definindo a logística como sendo a gestão estratégica da compra, transportes e armazenagem de produtos e respectivas informações.

Segundo Ballou (2012), a logística está separada em dois grandes grupos: grupo 1 - as atividades primárias, com maior importância e com custos mais expressivos no orçamento final da empresa, sendo relacionadas ao transporte, estoque e

processamento de pedidos; grupo 2 - atividades secundárias, relacionadas com a manutenção da informação, programação do produto, obtenção, manuseio, embalagem e armazenagem. De forma que a atividade logística compreende no gerenciamento dos suprimentos, fluxos de produtos acabados, ou não, entre o destino inicial e o final (TOROK *et al.*, 2017).

Alinhada com as estratégias organizacionais, a logística passou a atuar de forma primordial na maneira como as organizações operam seus negócios atualmente (BELFIORE *et al.*, 2006).

De acordo com Novaes (2015), a logística não é somente o transporte dos suprimentos da cadeia produtiva, mas envolve todo um conjunto de atividades e processos, os quais se somam em busca de uma rede integrada de abastecimento e movimentação, com práticas que aperfeiçoam toda a cadeia logística, acrescentando aos produtos informações acerca de lugar, tempo, qualidade e informação.

Bertaglia (2016), destacando a importância da logística na economia moderna enfatiza a importância da logística, pois é capaz de auxiliar empresas e organizações na associação e criação de valor agregado ao consumidor. Fato esse que o autor enfatiza como sendo pesa chave para uma estratégia empresarial de sucesso.

2.1.1 Distribuição física (Layout)

De acordo com Cunha (2017), se faz necessário planejar o *layout* para que se evite perdas em uma organização. Alocar recursos sem planejamento, com o intuito de rearranjá-los posteriormente acarreta perdas para a organização. Ainda nesse sentido, o *layout* agiliza os serviços e, também, motiva os funcionários, assim indo de encontro com o que se exige das organizações como diferencial (SILVA, 2011).

Portanto, as decisões de *layout* são importantes, pois afetam diretamente o desempenho da empresa e a satisfação dos clientes (CUNHA, 2017). Dessa forma, resultando em um ambiente integrador de pessoas, serviços, produtos, informações e tecnologia. Sendo assim, o *layout* traz consigo maneiras de melhorar o desempenho das organizações.

2.2 GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

Para entender o gerenciamento dos processos de negócio, é necessário entender o que são os processos de negócio. Processo, é conceituado como uma ordenação clara das atividades de trabalho em tempo e no espaço, com definição do começo, meio e fim, entradas e saídas, especificadas (BIAZZI *et al.*, 2011).

Contudo, para uma definição mais clara de processos aplicada a perspectiva empresarial Salerno (1999), salienta como uma cooperação de atividades distintas para a realização do objetivo global, com foco no cliente final em comum entendimento. Dessa forma para o cumprimento dos objetivos é importante que os propoentes que fazem parte do processo compreendam de forma mais detalhada possível as atividades, a fim de melhora os processos continuamente (PAIN *et al.*, 2009).

Adentrando na Gestão de Processos de Negócios, conhecida internacionalmente como *Business Process Management* (BPM), ela é responsável por auxiliar o desempenho organizacional, visando como resultado o desenvolvimento das atividades internas das organizações (PRADABWONG *et al.*, 2015). BPM é o processo que se propõe a produzir e manter vantagem competitiva em organizações modernas. De modo que Lacerda e Ensslin (2012), propõem a aplicação de uma metodologia de gestão por processos que possibilitem a organização alcançar objetivos estratégicos de forma a obterem vantagem competitiva.

De modo geral, conceitua-se esse modelo como o “[...], enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas equipes de trabalho, combinando capacidades tecnológicas emergentes, objetivando a entrega de valor ao cliente” (PRADELLA, 2016, p. 5).

Jesus e Macieira (2014) afirmam que a gestão de processos tem por interesse entender as necessidades de seus clientes, assim, repensando o modo como o trabalho é distribuído ao longo de suas unidades.

Nesse contexto, se faz essencial considerar que o capital humano disponível faz parte dos elementos-chave na gestão de estratégias competitivas, de modo que, se fala em um modelo empresarial centrado nas pessoas (PRADELLA, 2016).

Portanto, o BPM pode ser definido como a abordagem disciplinar para identificar, projetar, executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para se atingir resultados consistentes alinhados com os objetivos estratégicos da organização (BPM CBOK, 2019).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Porter (2011), a estratégia é a compatibilização mútua das atividades da empresa, sua ocorrência depende do desempenho das suas atividades e de suas integrações. Se não houver uma compatibilidade mútua entre as atividades, não terá uma estratégia sustentável e competitiva. Assim, Mintzberg (2013) salienta que a palavra “Estratégia” vem sendo usada implicitamente de diferentes formas, nesse sentido, no contexto de gestão estratégica o autor esclarece que é um conjunto de “objetivos, políticas e planos que definem o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso” (MINTZBERG, 2013, p. 85).

Nesse contexto, Porter (2017) ressalta as cinco forças que orientam as tomadas de decisões englobadas nas organizações, com o objetivo de orientar as melhores decisões para o alcance da gestão estratégica. Destacam-se tais forças: a) a ameaça de novos entrantes; b) o poder dos fornecedores; c) o poder dos clientes; d) a ameaça de substitutos; e) a rivalidade entre os atuais concorrentes.

Contudo, segundo Jarzabkowski e Spee (2009), a estratégia é ligada a prática, e está focada no proponente da ação: quem faz, o que fazem, como executam, o que usam e quais implicações tais práticas têm para a formulação de estratégia. De acordo com os autores citados, a estratégia está em conformidade com a teoria; entretanto,

apenas será válida se utilizável na prática e com o envolvimento dos indivíduos, principalmente dos gestores que devem agir estrategicamente.

De modo que Porter (2017) reforça esse embasamento quando salienta que, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados, quando dispõem apenas de seus próprios meios.

Desse modo a figura, conforme abaixo, define o que é chamado de Roda da Estratégia Competitiva, um *framework* que trata dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma organização. Descrevendo, no centro da roda os objetivos e metas da empresa. Já as lacunas ao redor do centro representam as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca alcançar. Com base nas atividades organizacionais é feita uma declaração sucinta das políticas operacionais que norteiam as áreas funcionais. Assim, uma vez especificadas, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa.

Figura 1 – A roda da estratégia Competitiva



Fonte: Adaptado pelos autores – Competitive Strategy - CreateSpace Independent Publishing Platform. (PORTER, 2017).

Como uma roda, as lacunas devem refletir o centro, de forma a estarem conectados, do contrário, a roda não irá girar.

2.4 FERRAMENTAS

Segundo Silva (2019) a matriz GUT é uma forma de tratar problemas, com o objetivo de priorizá-los, levando em consideração a gravidade e o impacto que ele causaria a longo prazo sobre pessoas, coisas, organizações ou processos, na hipótese

de ele não ser resolvido. A metodologia da matriz GUT responde racionalmente às questões como: "O que deve ser feito primeiro?" Ou ainda, "Por onde começar?" (FÁVERI; SILVA, 2016, on-line).

Nesse sentido, um dos maiores benefícios em empregar a Matriz GUT se dá pela quantificação dos problemas, tornando viável a priorização das ações preventivas ou corretivas para a eliminação parcial ou total do problema (PERIARD, 2011).

De acordo com Ferreira e outros autores (2018) a partir da multiplicação dos valores obtidos na matriz, obtém-se os valores para cada problema ou fator de risco analisado, quanto maior for o resultado dos valores dos fatores de risco (Fator de Risco = $G \times U \times T$), maior será a prioridade na busca para a solução do problema.

O 5W2H, é originada das palavras inglesas *what, when, why, where, who, how* e *how much*, sendo que suas traduções significam respectivamente: O que; quando; por quê; onde; quem; como e quanto custa. As perguntas referentes ao 5W2H devem ser respondidas de forma clara e objetiva, para um maior entendimento (ALMEIDA, 2017).

Nesse sentido, em comum acordo com Grosbelli (2014), o 5W2H é um método utilizado para elaboração de planos de ação. Deste modo, frequentemente a ferramenta vem sendo utilizada para a elaboração das ações pertinentes ao plano de negócio.

Contudo, a autora ainda enfatiza que, o objetivo principal do 5W2H é alinhar todas as atividades planejadas, para que possam ser discutidas em grupo, assegurando que tarefas sejam executadas de forma precisa, deste modo, conduzindo na sua correta implantação.

Assim, Carvalho (2018) arremata, o 5W2H é importante para implementação de novos processos, de modo que a ferramenta auxilia na análise das atividades a serem executadas, no tempo e período de execução de cada ação, na definição dos responsáveis do cumprimento das atividades, bem como a delimitação das tarefas.

O ciclo PDSA é importante, pois contribui para a preparação e execução de planos com o objetivo de reduzir necessidades dos clientes, bem como o desempenho dos processos. A ferramenta PDSA é dividido em quatro etapas: Planejar, Fazer, Estudar/Analisar e Agir (SILVA, 2019).

Segundo Ferreira (2005), a ferramenta busca reconhecer os problemas de um processo, ou oportunidades de melhorias. Nesse sentido, os problemas e melhorias são determinados por meio da diferença presente entre necessidades do cliente e o desempenho da ação.

2.5 EXPERIÊNCIA DE COMPRA

Segundo Diniz e outros autores (2019): o processo de compra se dá quando certos estímulos do ambiente chamam atenção de uma pessoa, despertando uma necessidade, que é um sentimento de discrepância entre o estado atual e o desejado.

Os autores definem, como a satisfação gerada em uma experiência de compra fatores como; experiência personalizada e criação de valores únicos no processo de compra (LIU, 2016).

3 METODOLOGIA

Lakatos (2019) defende que a pesquisa consiste em um procedimento para a investigação e busca de novos conhecimentos aplicados ao critério científico. Nesse contexto, fica claro que a pesquisa possibilita a descoberta de novas realidades ao tempo que investiga verdades parciais. O mais preocupante, contudo, é constatar que a execução do processo pode apresentar um certo grau de dificuldade, tornando assim o processo árduo.

Para Gil (2019), a pesquisa exploratória conta com o objetivo de esclarecer e desenvolver conceitos com base em fontes literárias. Em todo processo, o foco encontra-se em uma perspectiva geral para uma aproximação do fato ou alvo selecionado. Assim, preocupa o fato de que a classificação descritiva baseada em um tema genérico, demandara mais esforços da investigação bem como seu resultado poderá ser delimitado por esse efeito. Assim, esta pesquisa foi classificada como exploratória, pois apresenta o aspecto investigativo baseado em dados bibliográficos, empíricos e documental.

Conforme preconiza Gil (2008), a abordagem qualitativa tem como ponto central o pesquisador como analista dos dados evidenciados. Trata-se inegavelmente de um processo analítico focado na simplificação dos dados.

Conforme citado acima, a presente pesquisa possui abordagem qualitativa pelo fato da sua análise estar ligada a interpretação do material literário de caráter científico bem como apreciação da observação empírica. Nesse sentido, o método de análise optado para o estudo foi hipotético-dedutivo, fundamentado na problemática da pesquisa que se condiciona em uma hipótese e/ou problema.

Pode-se dizer que o levantamento bibliográfico busca fontes baseadas na literatura disponível. Neste contexto, para Lakatos (2019) fica claro que a investigação bibliográfica é configurada como a diretriz limitadora das fontes de busca para o estudo. O mais preocupante, contudo, é constatar que há uma limitação para sua busca, dentro do contexto literário. Este mesmo autor, ainda clarifica que esse método pode ser utilizado com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles.

Gil (2019) salienta que, a natureza dos dados pela pesquisa empírica é obtida no local em que os fenômenos ocorrem espontaneamente, mediante procedimento como a observação.

Esse estudo contou como procedimento para coleta de dados por meio de fontes literárias. No contexto abordado, a pesquisa utilizou-se da literatura e dados documentais obtidos por pesquisa para apresentar uma nova perspectiva sobre a temática proposta neste estudo.

Os instrumentos empregados para a coleta de dados foram adotados por meio da investigação bibliográfica. Tendo como base os autores de maior relevância no assunto tratado, a fim de pontuar-se os fatos de maior importância para a pesquisa.

Assim, é possível coletar os dados de mais valor para a temática em foco, que posteriormente servirá como fonte para os resultados do estudo. Como ponto de partida foi estabelecido uma estrutura previa de pesquisa, estabelecendo os tópicos a serem abordados no estudo. Desta forma, para prosseguir é utilizada a abordagem

qualitativa, de modo que, os procedimentos adotados para coleta de dados, já salientados, foram: pesquisa bibliográfica, periódicos, documentos e sites, que foram alinhados a uma pesquisa empírica.

A base de estudo bibliográfico foi composta por toda a literatura relacionada ao tema proposto, indexadas nas plataformas digitais oferecidas pela Universidade Tiradentes, como a plataforma Minha Biblioteca e nos bancos de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Electronic Library OnLine* (SCIELO) e *Google Scholar*.

As amostras coletadas, a partir dessas estruturas, são compostas por artigos e periódicos da variável de interesse. Entretanto, a seleção foi realizada pela literatura científica disponibilizada na base de dados, assim, sendo selecionadas apenas as literaturas que correspondem aos critérios de inclusão da estrutura desta pesquisa. Desse modo, incluindo as publicações de maior relevância para o estudo, bem como buscando atender pelo critério de atualidade da fonte bibliográfica que tentara corresponder entre 1990 a 2019, assim satisfazendo os idiomas português e inglês. De modo que, todas as delimitações metodológicas foram aceitas na seleção do material.

A pesquisa possui um grau de confiabilidade baseado na autoridade e relevância dos autores estudados e de relevância para o fomento acadêmico. Em respeito à literatura, os embasamentos teóricos dos autores apresentam clareza e consistência para suportar o tema da pesquisa que será salientado adiante.

Portanto, por meio da pesquisa bibliográfica e empírica que juntas reuniram um *background* essencial para alcançar os objetivos do presente estudo, tendo em atenção a clareza das questões. De forma geral o objetivo da pesquisa é descrever como a logística e a gestão estratégica contribuem para a manutenção das atividades organizacionais.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o período de estágio foi possível observar que a empresa já utiliza a logística em suas operações internas, entretanto, destaca-se que seu uso não está aplicado da forma adequada para o modelo de negócio.

Em um segundo momento, foi observado que a Paulo Comércio e Papelaria Ltda., tem usado a logística como uma ferramenta estratégica. E este fato ocorre quando a empresa opta por utilizar o seu espaço interno (frente de loja) para armazenar boa parte do seu estoque. Acredita-se que com essa ação a empresa objetiva a redução de custos associados a estocagem.

Contudo, constatou-se que as ações atuais de logística adotadas pela Paulo Comércio e Papelaria, não condizem com o que se fomenta na literatura. Uma vez que, tais ações implicam diretamente no controle do estoque e na disposição dos produtos ao passo que prejudica a experiência de compra do cliente, conforme pode ser observado na Imagem 1.

Imagem 1 – Disposição dos Produtos



Fonte: Araújo (2019).

Os aspectos visuais encontrados no ambiente não deixam dúvidas acerca de questões implícitas ao estoque, por exemplo, devido à ausência de um controle, as vendas vêm sendo afetadas por conta da atual disposição física dele, o que corrobora com uma experiência frustrante de compras por parte dos clientes.

Justamente por esse motivo, com o presente relatório buscou-se averiguar os processos operacionais existentes na Central Papelaria, Livraria e Informática e constatou-se que esses processos existem de forma implícita. Porém, cabe ressaltar que os processos não estão alinhados com a literatura.

Através do estudo in loco, percebeu-se que a empresa possui em seu espaço físico boa parte do seu estoque e ele ocupa áreas que vão além do frente de loja conforme informado anteriormente. Neste caso, o atual *layout* não traz vantagens para o negócio, pois dificulta a manutenção das atividades de vendas conforme demonstrado na Imagem 2.

Imagem 2 – Disposição dos Estoques



Fonte: Araújo (2019).

Assim, conforme vem sendo utilizada a atual disposição física dos estoques no ambiente nos ambientes do negócio, essa distribuição traz dificuldade para a movimentação de cliente na loja, bem como no acompanhamento do fluxo dos materiais.

Contudo, ainda durante o período do estágio, buscou-se analisar os processos da Paulo Comércio e Papelaria Ltda., de uma forma mais ampla e por meio do uso de ferramentas de gestão, a exemplo da Matriz GUT, foram priorizados os problemas internos encontrados, conforme contra na Figura 2.

Figura 2 – Matriz GUT da Central Papelaria Ltda



Fonte: Araújo (2019).

A Matriz GUT busca priorizar um problema entre os demais problemas identificados. Nesse sentido, com os dados devidamente coletados e analisados, foi evidenciado que a questão da disposição física se tornou a mais pertinente neste estudo, assim obtendo caráter de urgência, a busca por sua solução deve ser eminente.

Cabe ressaltar que, uma vez esse problema sendo priorizado e por sua vez elucidado, os demais problemas identificados serão automaticamente sanados, ou amenizados, gerando uma reação em cadeia.

Infere-se que o conceito de logística como vantagem competitiva para a organização, tornando a empresa mais madura ao ponto de analisar seus próprios erros de forma aprimorar no que for necessário.

Desse modo, o mercado ao qual a Central Papelaria, Livraria e Informática está inserida, um ambiente dinâmico aonde novos concorrentes surgem e nesse contexto competitivo o sucesso empresarial depende de estratégias muito bem implementadas capazes de reduzir custos, agilizar processos e fidelizar clientes.

Nesse sentido, a mudança na disposição física, *layout*, da Paulo Comércio e Papelaria tende a melhorar o fluxo de mercadoria e pessoas na frente da loja, de forma a alavancar a sua competitividade.

Alinhado ao cenário das vantagens competitivas busca-se propor um modelo de gestão alinhado para a otimização de processos; *layout*, disposição física. Assim, uma vez que todo o rearranjo foi feito a sugestão e de que a empresa consiga ganhar mais espaço, controlar o estoque e melhorar a qualidade do seu atendimento.

A partir desse ponto sugere-se a adoção da ferramenta de gestão, conhecida

como 5W2H, conforme Figura 3, cuja proposta de ação estratégica/tático serve para a redefinição da disposição física dos estoques no *layout* da Paulo Comércio e Papelaria Ltda., por meio de um modelo sistematicamente pensado para tratar dos negócios e que foi definido na matriz GUT.

Figura 3 – Matriz GUT da Central Papelaria

Projeto	Redisposição física							
	O que?	Por que?	Quem?	Quando?		Onde?	Como?	Quanto?
				Início	Fim			
Contratar um profissional de Administração	Planejar, implementar e medir os projetos de redistribuição física	Sr. Ricardo	31/01/2020	14/02/2020	Paulo Comércio e Papelaria Ltda.	Anúncio da vaga, análise de candidatos, contratação do profissional	R\$ 3.325,97	
Realizar planejamento de vendas	Gerar um projeto de layout pré-definido em consideração cada produto	Profissional de Administração	14/02/2020	02/03/2020	Paulo Comércio e Papelaria Ltda.	Analisar dados históricos de vendas e encomendas	R\$ 0,00	
Estudo da Gestão de estoque e designe do Layout definitivo	Impacta diretamente na armazenagem de produtos no frente de loja	Profissional de Administração & Sr. Ricardo	06/03/2020	13/03/2020	Paulo Comércio e Papelaria Ltda.	Analisar os processos e observar a disposição física	R\$ 0,00	
Implementação do Layout	A empresa vem sendo afetada pela atual disposição física resultando na experiência de compra do cliente	Profissional de Administração	19/03/2020	27/03/2020	Paulo Comércio e Papelaria Ltda.	Acompanhar mudança na disposição física	R\$ 0,00	
Aplicação da metodologia PDSA	Controle e melhoria contínua dos processos	Profissional de Administração & Sr. Ricardo	30/03/2020	23/04/2020	Paulo Comércio e Papelaria Ltda.	Aplicação e acompanhamento da ferramenta	R\$ 0,00	

Fonte: Araújo (2019).

No contexto acima delineado pretende-se que, o planejado no 5W2H dê suporte a empresa para a realização das ações focadas em resolver as questões da otimização de processos; *layout*, disposição física.

Assim, por meio da literatura apresentada nesse estudo, bem como o uso de ferramentas estratégicas, buscou-se o fomento das vantagens competitivas inerentes dessa ação.

O presente relatório identificou os processos operacionais existentes na Central Papelaria, Livraria e Informática, bem como analisou os processos por meio da adoção de ferramentas de gestão; por uma identificação de problemas e de tal modo, propôs um modelo de gestão para a otimização de processos; *layout*, disposição física.

Contudo, este relatório pretende contribuir com as atividades comerciais da Central Papelaria, propondo o rearranjo organizacional baseado na análise do ambiente, estrategicamente definido por meio da adoção da Matriz GUT e alinhado por meio do 5W2H.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou a presente pesquisa constatou-se o comprometimento de analisar como a logística alinhada a gestão estratégica poderia contribuir para a oti-

mização dos processos organizacionais da Paulo Comércio e Papelaria Ltda., e por esse motivo destacou-se a seriedade de estudar sobre a importância da logística para otimização de processos da empresa.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral descrever como a logística e a gestão estratégica podem contribuir para a manutenção das atividades organizacionais. Constatou-se que o objetivo delineado foi atendido, pois efetivamente o estudo conseguiu verificar a importância da logística alinhada a um planejamento estratégico, a fim de propor a otimização dos processos da Central Papelaria, Livraria e Informática, por meio da identificação, análise e proposta de ações.

Assim, o primeiro objetivo específico foi atendido, pois, averiguou-se a existência dos processos logísticos na empresa. Na sequência, o segundo ponto destacado foi alcançado, porque foi possível analisar os processos por meio da adoção de ferramentas de gestão; por uma identificação de problemas. E por fim, foi proposto um modelo de gestão alinhado, para a otimização de processos; por de um novo *layout*.

A pesquisa partiu da hipótese de que a empresa combina seu estoque com a exposição da frente de loja, assim, causando desconforto principalmente para as pessoas que entram nesse ambiente. Constatou-se o uso da estratégia de custos para suportar a decisão da estocagem na frente de loja. Deste modo, fez-se o teste da hipótese por meio da identificação dos processos e dos problemas acoiçados a logística. Assim, a hipótese veio-se a confirmar por meio da análise dos problemas identificados: controle de estoque, disposição física e atendimento.

Nesse sentido, a problemática do estudo foi analisar como a logística alinhada a gestão estratégica pode contribuir para a otimização dos processos organizacionais da Paulo Comércio e Papelaria Ltda. A problemática foi respondida por meio da observação dos problemas e pela aplicação da Matriz GUT. Assim, foi desenvolvida uma proposta de modelo de gestão, alinhada a otimização de processos, desenhada por meio do 5W2H.

O presente estudo utilizou a pesquisa bibliográfica como metodologia para facilitar o levantamento de dados literários, alinhando com a observação empírica das atividades relacionadas a Paulo Comércio e Papelaria, assim, objetivando uma relação consistente entre o que diz a teoria e o que é observado nas operações da Central Papelaria, Livraria e Informática.

Os dados foram coletados por meio da revisão literária dos renomados autores de logística, bem como a revisão constante de artigos científicos e periódicos coletados pelas plataformas CAPES, *SciELO*, bem como da observação realizada *in loco*.

Diante da metodologia proposta observa-se a falta de uma literatura atualizada acerca do relacionamento estratégico com processos logísticos. Contudo, a presente pesquisa ainda encarou limitações para verificar até que ponto as medidas propostas adicionarão no quesito vantagem competitiva para a Paulo Comércio e Papelaria Ltda., em relação as suas concorrentes no mercado.

De modo a acrescentar contribuições deste estudo para a ciência, recomenda-se um aprofundamento do tema para compreender analiticamente como ele pode ser adaptado para os mais diversos modelos de negócios.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Paulo Samuel de. **Gestão da manutenção**: aplicada às áreas industrial, predial e elétrica. São Paulo: Érica, 2017.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2012.
- BELFIORE, P. P.; FÁVERO, L. P. L.; ANGELO, C. F. Aplicação de técnicas estatísticas multivariadas em empresas de operação logística no Brasil em função de indicadores econômico-financeiros. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia do abastecimento**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão e Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2014.
- BPM CBOOK. **Guide to the business process management common body of knowledge**. versão 2.0, 2019. Disponível em: www.abpmp.org. Acesso em: 23 out. 2019.
- BPMN – Business process management notation, 2019. Disponível em: www.abpmp.org. Acesso em: 25 out. 2019.
- CARVALHO, Débora Regina; CATAPAN, Dariane Cristina; DA CRUZ, Jusirmar Alves. Proposal to reduce the waste of steel sheets in a metallurgical company. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 1, p. 2-30, 2018.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2018.
- CUNHA, B. M. B. **Um estudo comparativo sobre os efeitos da gestão e planejamento de layout entre duas pequenas empresas de confecção na cidade de apucarana**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana, 2017.
- DINIZ, M. L.; BATISTA, H.; VALADARES, L. P. Gestão integrada do processo de compra e venda: estudo de caso empresa alfa. **Conhecimento em Destaque**, v. 8, n. 19, 2019.

- FÁVERI, R. de; SILVA, A. da. Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **Revista ordem pública e defesa social**, Santa Catarina, v. 9, n. 1, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/viewFile/112/105>. Acesso em: 10 out. 2019.
- FERREIRA, E. **Metodologia para análise e solução de problemas**. UFBA, 2005.
- FERREIRA, Ivanilda Agostinho *et al* (Ed.). Utilização de ferramentas gerenciais na avaliação de medidas de controles de riscos no trabalho: estudo de caso em canteiro de obras na cidade de João Pessoa/PB. In: CAVALCANTI, Adriana Costa *et al*. **Tópicos em administração**. Belo Horizonte: Poisson, 2018. p. 1-247. Disponível em: <https://poisson.com.br/2018/produto/topicos-em-administracao-volume-8/>. Acesso em: 10 out. 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GROSBELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. Medianeira, PR: UTFPR, 2014. 53p. Monografia (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.
- JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: A review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**. Oxford, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo**. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.
- LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 2 nov. 2019.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. [3. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2019.
- LIU, J. T. Research on taiwan theme parks' experience marketing strategy and revisit willingness, purchase willingness and recommendation willingness. **The International Journal of Organizational Innovation Num.**, 2016.

MINTZBERG, H. **The strategy process: concepts, contexts, cases.** London: Pearson Education Limited, 2013.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 3. ed., rev., atual. e ampl., 8. tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PERIARD, G. **Matriz GUT: guia completo.** 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>. Acesso em: 3 nov. 2019.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York City: Simon and Schuster, 2011.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** Scotts Valley: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017.

PRADABWONG, J.; BRAZIOTIS, C.; PAWAR, K.; TANNOCK, J. Business process management and supply chain collaboration: a critical comparison. V. 8, **Logistics Research**, 2015.

PRADELLA, S.; Furtado, J. C.; Kipper, L. M. **Gestão de processos: da teoria à prática.** 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2016.

SALERNO, M. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação.** São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Adja Rayfane Medeiros. **Avaliação patológica na central de aulas IV DA UFERSA campus Mossoró de acordo com a metodologia da matriz GUT.** 2019. Monografia (Graduação) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/2029>. Acesso em: 5 nov. 2019.

SILVA, Á. O. **A importância do layout para melhorar o ambiente da organização** (estudo de caso realizado na empresa de microcrédito CEAPE). Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Campina Grande, 2011.

SILVA, R. N. A.; HOSHINO, J. S.; BACELAR, G. R.; ATAÍDE, D. L. Melhoria de produtividade na montagem de pedestais para linha de produção TV LCD. **Brazilian Journal of Development.**, Manaus, 2019.

SILVA, J. V. R. **Mobilidade urbana e entregas ao varejo**: proposta de modelo de desempenho da logística de distribuição física. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2013.

TOROK, Á.; FEDORKO, G.; MOLNAR, V.; HUSAKOVÁ, N.; CSISZÁR, C. How to Choose and When to Start Best ITS Projects That Enhance Logistic Performance? **Periodica Polytechnica**. Transportation Engineering, 2016.

Data do recebimento: 7 de dezembro de 2019

Data da avaliação: 15 de dezembro de 2019

Data de aceite: 17 de dezembro de 2019

1 Graduado em Administração pela Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: matheus-power@hotmail.com

2 Mestre em Biotecnologia Industrial pela UFS; Doutorando em Biotecnologia Industrial pela UFS; Professor do curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: clauberto_rodrigues@unit.br

