

# Visão Sistêmica da Cadeia Logística: como a Cadeia Logística Pode Ajudar na Satisfação do Cliente Final.

**Priscila Barros**  
prisbarros\_2@hotmail.com  
UAM

**Rogério Bandeira de Melo**  
rbmmoreira@anhembib.br  
UAM

**Antonio Carlos Estender**  
estender@uol.com.br  
UAM

**Resumo:** O ambiente corporativo é complexo e fortemente competitivo. A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução da vida dos produtos, entre outros, exigem que as empresas empreguem outras competências para conquistar e manter clientes. Os consumidores não se fidelizam a marcas somente por sua longividade e trajetória como faziam outrora, e a rapidez, a flexibilidade e principalmente a qualidade, deixam de ser diferenciais para tornarem-se indispensáveis para o sucesso dos resultados. O objetivo deste trabalho é demonstrar como a Logística, quando bem empregada e adotada de forma sistêmica e estratégica, pode interferir positivamente em toda a organização, como importante ferramenta na redução de custos, viabilidade e agilidade dos processos rotineiros, que levam tanto à satisfação, quanto à fidelização do exigente cliente final. Mas, como a cadeia Logística pode interferir na satisfação do consumidor final? Através de fontes de informação qualitativa e aplicada, usamos como objeto de estudo a empresa W Dell Anno, importante representante do ramo de móveis planejados na cidade de São Paulo, que sofreu uma forte queda no ano de 2010 gerada principalmente pela individualidade com que eram realizados os processos, e que só conseguiu reerguer-se após implantação da visão sistêmica em seus departamentos estratégicos. A visão global da empresa e da Cadeia produtiva como um todo, torna todos os departamentos interdependentes e responsáveis diretos na obtenção de resultados. Mostraremos a seguir, que a Logística é capaz de manter atenção às necessidades internas da empresa, ao mesmo em que foca na satisfação do cliente final.

**Palavras Chave: : Logística - Cadeia de Suprimento - Logística Empresaria - -**



## 1. INTRODUÇÃO

O A Logística quando vista de forma estratégica, tem sido utilizada como método para vencer diversos desafios e também para agregar cada vez mais valor ao produto, minimizando os custos, aumentando a lucratividade e correspondendo as expectativas do cliente e da empresa. Justamente por esta importância na obtenção de bons resultados para a organização, é um grande equívoco a análise isolada de cada um dos processos logísticos, uma vez que para alcançar o objetivo principal que é a satisfação do cliente, há a interdependência entre cada um dos processos. O aumento da percepção da importância da visão Sistêmica da Cadeia Logística acaba sendo uma consequência dentro das organizações que visam a obtenção de resultados, redução de custos e satisfação do cliente.

### 1.1 Problema:

Como a Cadeia Logística pode interferir na satisfação do consumidor final? Cadeia Logística é o conjunto de atividades interligadas durante todo o processo de uma organização, como matéria-prima, fornecedores, informações, serviços, armazéns e centro de distribuições. Como são interdependentes, qualquer atraso ou defeito que venha ocorrer em cada um desses departamentos interfere diretamente no resultado final, ou seja, podem acarretar atraso na entrega, possíveis faltas de produto e avarias que resultam em trocas, o que deixa o consumidor insatisfeito. Para garantir a satisfação do consumidor final, é importante que a cadeia logística seja devidamente gerenciada e todos os processos funcionem da melhor forma possível.

### 1.2 Objetivo:

O ambiente corporativo atualmente é complexo e fortemente competitivo. A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução da vida dos produtos, entre outros, exigem que as empresas empreguem outras competências para conquistar e manter clientes. Os consumidores não se fidelizam a marcas somente por sua longividade e trajetória como faziam outrora, e a rapidez, a flexibilidade e principalmente a qualidade, deixam de ser diferenciais para tornarem-se indispensáveis para o sucesso dos resultados. O objetivo deste trabalho de pesquisa é aprofundarmos conhecimento em nossa área de atuação e desmitificarmos a ideia das pessoas em relação á Logística, que erroneamente é vista somente como área de transporte e distribuição. Gostaríamos de mostrar através desta experiência, a abrangência da Logística em todos os setores da empresa, e de sua responsabilidade na obtenção de resultados positivos que garantem a satisfação do cliente final.

### 1.3 Justificativa:

Este tema foi escolhido depois de verificarmos que a deficiência de informações entre os setores da organização acarretam prejuízos nos processos e insatisfação do consumidor final. Desta forma, além do objetivo e importância individual de cada setor, a interdependência entre os setores denominado “visão sistêmica da Cadeia Logística” é indispensável para o alcance de bons resultados gerais resultando a satisfação do cliente. O estudo esta estruturado em cinco seções, além desta introdução.

### 1.4 Metodologia:

Foi realizada uma revisão de literatura sistemática. Para a elaboração desta revisão, foram percorridos os seguintes passos: identificação do tema, amostragem ou busca na literatura, extração dos estudos incluídos e sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Google Acadêmico, e bibliotecas de Universidades como a Universidade Anhembi Morumbi, entre outros. Os critérios de inclusão foram: artigos científicos relacionados ao tema, publicados entre 1980 e 2013, nos idiomas inglês, português. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de fevereiro á junho de 2013.

O estudo esta estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção, é discutida a questão do referencial teórico nas áreas de Logística; Visão sistêmica da Cadeia Logística e Cadeia de Suprimentos. A seguir, é detalhada a metodologia; qualitativa, aplicada, estudo de caso, pesquisa bibliográfica e exploratória. Na terceira seção, é comentado a organização W Dell Anno e seu estudo de caso. Na quarta seção, é comentada a análise de dados, onde se busca sanar falhas que ocorrem durante o processo. Na última seção, são expostos os resultados empíricos do estudo e apresentadas a conclusão e algumas sugestões para futuras pesquisas na área.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 VISÃO SISTÊMICA DA CADEIA LOGÍSTICA**

Segundo Novaes (2007), logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor; neste contexto o autor explica a importância da logística dentro de uma organização para se obter bons resultados e como seu bom funcionamento poderá levar benefícios também ao consumidor final do produto.

Para Ballou (1993), A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de prover níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável; cabe salientar que a logística ela inclui todas as atividades importantes para disponibilizar bens e serviços com qualidade aos consumidores, possibilitando a redução dos custos e podendo assim ter a satisfação e fidelização do cliente final.

Segundo os autores Kotler e Armstrong (1998), apud Silva (2002, p. 25), o ponto de partida do planejamento estratégico de um sistema logístico é estudar os serviços de distribuição que os consumidores esperam dos fornecedores, tais como: processamento de pedido rápido e eficiente; entrega pontual e flexível; seleção e identificação das mercadorias; informações sobre o andamento dos pedidos e aceitação de devoluções ou substituição dos produtos defeituosos; o autor explica que para o planejamento do sistema logístico é necessário saber o que os consumidores levam em consideração para aquisição e fidelidade ao produto.

De acordo com Christopher (1999), destaca que o gerenciamento logístico exige que todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor sejam vistas como um sistema interligado, tendo como problema principal o fato que o impacto de uma decisão tomada em qualquer parte do sistema afetará o sistema inteiro. A ênfase agora mudou de uma orientação funcional estreita para a visão mais ampla da cadeia de valor; entretanto devemos entender o gerenciamento logístico como setores interdependentes, pois qualquer falha na comunicação entre estes setores poderá afetar todo o processo, até o consumidor final.

Como afirmou Christopher (1997), a necessidade de servir aos mercados pela adição de valor. Este valor é criado pelo gerenciamento adequado de materiais, ao invés da eficiência funcional. O cliente deseja o produto certo no lugar certo ao menor custo possível. No estágio mais atual das discussões em torno da logística, encontra-se um cenário onde ela está presente dentro de um contexto ainda mais amplo, denominado de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos ou Supply Chain Management – SCM; cabe salientar que para se obter maior competitividade no mercado é necessário ter um gerenciamento estratégico logístico, evitando assim futuras falhas e custos indevidos durante o processo e com isso o cliente possa ter plena satisfação com o produto e o menor custo possível.

As ideias apresentadas pelos autores Lambert, Stock e Vantine (1998, p. 827), o Supply Chain Management é a integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor ao cliente; trata-se relação dos processos dentro de uma empresa, desde a aquisição da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente. Gerando assim maior credibilidade ao cliente. A Visão Sistêmica da Cadeia Logística nada mais é do que a Logística vista de forma estratégica em cada um dos processos da organização, ou seja, como os processos são interdependentes, para o resultado ser satisfatório é necessário que cada departamento atinja seu objetivo com eficiência.

Conforme Chopra e Meindl (2003), a cadeia de suprimentos é composta de diversas fases atuando direta ou indiretamente no mercado, para atender as solicitações feitas pelo cliente. Nesta cadeia logística tradicional estão inclusos todos os agentes do processo: fornecedores, fabricantes, transportadoras, depósitos, clientes, entre outros; considera-se a Visão Sistêmica da Cadeia Logística também é conhecida em outras nomenclaturas, tais como Logística Empresarial e Supply Chain Management, porém todas as três referem-se à mesma forma de administração da Logística de forma estratégica, a Logística antes vista de forma operacional, passa a ser vista como importante ferramenta para a eficiência e eficácia da gestão de resultados satisfatórios. Assim, deve ser considerada em decisões importantes e receber atenção dos mais altos escalões da empresa, afinal abrange amplas áreas da empresa, serve como elo entre os fornecedores, empresa e os clientes, e pode-se dizer que é responsável pelo sucesso da comunicação entre estes.

Para (Chopra e Meindl, 2003), A logística vista como um conjunto de atividades elementares criadoras de valor intra e inter empresas atua como fator chave de sucesso no desempenho superior de sistemas produtivos. Tradicionalmente, tais atividades são identificadas como estoque, transporte, instalações e informação. Estas atividades contribuem, sobremaneira, à melhoria das operações; cabe salientar que a logística empresarial permite o aumento do nível de serviço ofertado ao cliente, e com isso possibilita o estabelecimento de diferenciais competitivos, e por este motivo é adotada por um número crescente de empresas, como forma de agregar resultados e alcançar vantagens sobre a concorrência. Dessa forma, a Logística estratégica torna-se um fator chave para o desenvolvimento da empresa e economia de forma geral. A visão sistêmica trará sucesso se implantada, uma vez que com o planejamento e acompanhamento em cada parte do processo, o resultado será um produto de




qualidade, com um nível de serviço excelente, capaz de satisfazer e fidelizar o mais exigente dos clientes.

Banzatto (2005, p. 17) afirma que, em um conceito mais moderno, a logística pode ser definida como “um processo eficaz de planejamento, implementação e controle integrado do fluxo de materiais, informações e dinheiro, do ponto de origem ao ponto de destino, com o propósito de atender às crescentes exigências de qualidade impostas pelos clientes”; nesse contexto ela interliga diversos setores da organização, reduz custos e otimiza resultados, é capaz de auxiliar empresas e organizações na agregação de valor ao cliente. Pode ser a chave para uma estratégia de sucesso, pois atualmente o consumidor final é muito exigente e quer ser bem atendido. Ele não permite falhas e se fideliza quando a experiência da compra é satisfatória.

As ideias apresentadas por (BALLOU, 1993; BOWERSOX; CLOSS, 2001; POZO, 2004), dentro do processo logístico a atividade que recebe maior atenção é o transporte, principal envolvida na questão de movimentação e armazenagem de materiais, representando a maior parcela dos custos logísticos; entretanto a logística apenas ligada a transporte e estoques tem sua razão, pois estas são as partes mais importantes. Estes setores tendem a deter grande peso financeiro nas organizações. A Logística estratégica visa redução de custos, além da otimização do processo, ou seja, é usado menos dinheiro e os resultados são superiores. A falta de enfoque logístico interno nas organizações leva-as a um aumento de custos significativos, devido à má utilização de recursos, aumento no tempo de atravessamento do produto na linha de produção e um aumento de inventário, tanto de matéria-prima como de produto acabado além de muitas outras funções que a Logística responde em diversos setores, afinal o planejamento é à base de toda ação bem sucedida e a Logística nada mais é do que planejar e acompanhar os processos para que o resultado seja satisfatório.

No quadro abaixo ilustramos e apresentamos a evolução dos conceitos da Logística através do tempo.

#### Quadro 1 - Evolução do conceito da Logística

FASE 0	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
				
<p>Gestão de estoques</p> <p>Gestão de Compras</p> <p>Movimentação de Materiais</p>	<p>Otimização do Sistema de Transportes</p>	<p>visão Sistêmica</p> <p>Integrações por Sistemas de informações</p>	<p>Visão Sistêmica da Empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição</p>	<p>Amplio uso de alianças estratégicas</p> <p>Co-makership</p> <p>Sub-contratação e canais alternativos de distribuição</p>
<p>Anos 60</p> <p>Dist. Física</p>	<p>Anos 70</p> <p>Fornecedores</p>	<p>Anos 80</p> <p>Dist. Física + Suprimentos</p>	<p>Integração total</p>	<p>Globalização</p>

Fonte: adaptado de Wood (1998)

Para maior entendimento dos conceitos apresentados no quadro 1, viu-se a necessidade de explicar cada uma das atividades primárias da Logística, as quais temos visto até aqui, e também afim de facilitar a compreensão de outros pontos que abordaremos á frente:

**Administração de Materiais** - Diz respeito ao fluxo de materiais, desde o recebimento da matéria-prima, passando pelas etapas de fabricação e processamento, até o estoque de produtos acabados.

**Distribuição** - Refere-se à combinação de atividades ligadas à venda e transferência física de produtos ou serviços.

**Logística Integrada** - É a administração do fluxo total de materiais e produtos, da fonte ao usuário. A integração desde a aquisição de matéria-prima até a entrega dos produtos acabados aos usuários finais.

**Supply Chain Management (Gestão da Cadeia Logística)** - É a integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores, de forma que cada processo é dependente do outro.

**ECR - Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente ao Consumidor)**- Trata se de um conjunto de metodologias, cuja aplicação visa quebrar as barreiras entre parceiros comerciais.

Segundo a perspectiva de Ballou (2006), materiais e informações fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos. O SCM integra as atividades logísticas de transportes, distribuição, armazenagem, produção e suprimentos com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável; o que implica que a Logística possui um imenso valor para a organização. A partir daqui, vamos apresentar a Cadeia Logística, a concepção de todos

os processos que se interligam e que são dependentes ou não, mas que constituem grande importância no resultado final dos produtos e serviços. Após facilitar a compreensão destes conceitos, adentraremos o tema objetivo de nosso trabalho, que é mostrar como a Visão sistêmica da Cadeia Logística, que também é conhecida como Logística Empresarial e Gestão da Cadeia Logística (Supply Chain Management), interfere no sucesso de todo o processo, e consequentemente na satisfação do cliente final.

## **2.2 – CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Cadeia de Suprimentos é a descrição de todas as atividades primárias da Logística existentes dentro de uma organização, ou seja, planejamento compra de matérias primas, produção, estocagem, distribuição e transporte. Essas atividades como um conjunto, é que chamamos de Gestão da Cadeia de Suprimentos, ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. A seguir, seguem especificações dos autores a este respeito:

De acordo com Simchi-Levi (2003; 27), A gestão de cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviços desejado; o autor explica que a integração entre os setores, fornecedores e prestadores de serviços fará com que a mercadoria seja feita na quantidade certa entregue corretamente e no tempo certo, reduzindo assim os custos, e atingindo o nível de serviço e satisfação desejado pelo consumidor final.

As ideias apresentadas pelos autores Ballou et al., (2000); Chistopher, (2001); Bowersox e Closs, (2001), A gestão da cadeia de suprimentos apresenta-se no atual ambiente de negócios, como uma ferramenta que permite ligar o mercado, a rede de distribuição, o processo de produção e a atividade de compra de tal modo que os consumidores tenham um alto nível de serviço ao menor custo total, simplificando assim o complexo processo de negócios e ganhando eficiência; o autor explica que o bom relacionamento entre os vários setores, para produção e distribuição leva ao consumidor final um serviço de alto nível e com menor custo, ganhando maior eficiência e satisfação.

Ainda de acordo com Bowersox; Closs; e Cooper (2006; 21), a gestão da cadeia de suprimentos compreende empresas que colaboram para alavancar posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência das operações; considera-se dentro de uma organização a cadeia de suprimento uma estratégia para melhoria e obtenção de sucesso perante o competitivo mercado.

Segundo Christopher (1997), se conceitua como o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) por meio da organização e de seus canais de marketing, de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura por meio do atendimento dos pedidos a baixo custo. Isso se dá por meio de ações logísticas, em virtude de fatores como localização, agilidade do sistema de entrega, resposta rápida ao consumidor, dentre outros geradores de valor ao serviço. Assim, Christopher (1997, p. 57) destaca: uma vez que o gerenciamento logístico é um conceito orientado para o fluxo, com o objetivo de integrar recursos ao longo de todo o trajeto que se estende desde os fornecedores até os clientes finais, é desejável que se tenha um meio de avaliar os custos e o desempenho deste fluxo; nesse sentido a cadeia de suprimentos deve gerenciar e organizar todos os setores e serviços maximizando assim a lucratividade, juntamente com a logística que busca integrar





estes recursos em todo seu processo, buscando melhor localização, agilidade para entrega, planejamento para reduzir custos e assim conquistar um diferencial e satisfazer o cliente final.

De acordo com (Council of Supply Chain Management Professionals, 2009), O SCM engloba o planejamento e a administração de todas as atividades envolvidas desde o fornecimento da matéria-prima, conversão, e todas as atividades de gerenciamento e administração logísticas. Ela também inclui a coordenação e colaboração entre os parceiros da cadeia, que podem ser fornecedores, intermediários, terceirizados e clientes. Em essência, SCM integra o gerenciamento do fornecimento com a administração da demanda dentro e através das companhias; nesse sentido para facilitar a compreensão daqueles que não conhecem o processo que ocorre até que um produto chegue às mãos do cliente final, vamos explicar o passo a passo das ações que devem ser tomadas. O processo inicia-se então com o planejamento. São pesquisadas as matérias primas que serão necessárias e quantidade, os fornecedores que podem fornecê-las com qualidade, custo que deve ser baixo e tempo de entrega considerável. O departamento de compras providencia a compra do que foi planejado, levando em consideração o custo benefício. A produção dos produtos deve ser assertiva, de forma que qualquer desperdício (como produção defeituosa) aumenta o custo em cada unidade. Da mesma forma, deve ser produzida quantidade necessária para atender a demanda sem superlotar o estoque, pois quanto maior é o estoque maior é o custo. Os centros de distribuição devem estar localizados próximos aos centros de maior demanda do produto, pois dessa forma a entrega é mais rápida e o custo é menor. O transporte é realizado segundo as especificações de cada produto, e sempre deve ser levado em consideração o que oferece menor custo, rapidez e conservação. Portanto, entende-se que é necessário o gerenciamento de cada uma das atividades primárias da Logística de forma individual para que seja alcançado um bom desempenho em conjunto. Concluímos assim que a Logística deve ser vista de forma estratégica e sistêmica, pois todos os seus processos são interdependentes e de suma importância para a empresa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A vertente metodológica utilizada para o desenvolvimento do estudo foi a qualitativa. Pesquisa qualitativa pode ser descrita como a obtenção de dados e informações que descrevam pessoas, lugares e processos interativos, por meio da interação entre o pesquisador e o ambiente da situação a ser estudada. (GODOY, 1995).

O estudo de casos é um método de pesquisa que tem várias aplicações, dentre as quais se destacam procurar explicar as variáveis causais de determinado fenômeno por meio de uma intervenção em uma situação da realidade que é muito complexa para ser identificada por meio de um levantamento ou experimento, descrever a situação real do contexto no qual está sendo feita a intervenção e pode, também, ser usado para estudar e explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos (PATTON, 1980).

A pesquisa exploratória, para Gil (1999) é utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado. A pesquisa exploratória, que pode ser realizada através de diversas técnicas geralmente com uma pequena amostra, permite ao pesquisador definir o seu problema de pesquisa e formular a sua hipótese com mais precisão.



As fontes de informação existentes na empresa pesquisada são qualitativas e a aplicadas, afinal os “problemas” estão expostos no dia a dia e é de interesse da estratégia resolve-los de forma prática e imediata. Os problemas são percebidos através de pesquisas de campo, quando realizadas para verificação de resultados porventura não satisfatórios. Como toda organização, o interesse principal é a saúde dos processos que resultam na satisfação do cliente, uma vez que os maiores problemas enfrentados, como baixa nas vendas, reclamações do consumidor e processos judiciais, começam quando há erro em qualquer parte do processo.

#### 4 W DELL ANNO

A organização pesquisada é um representante de móveis planejados de uma conceituada marca nacional reconhecidos internacionalmente. O porte da empresa é médio e sua cultura é familiar, porém está no mercado há 14 anos e é o maior representante da marca Dell Anno na cidade de São Paulo. Por muito tempo, como ocorre em muitas empresas desse ramo, o foco da empresa se baseou apenas na lucratividade. Por ser um ramo caracterizado principalmente por vendas futuras, é necessário grande planejamento e estratégia para que os processos não se percam, já que são extensos. Devido a falhas em diferentes pontos do processo, no ano de 2010 houve um período de pane que culminou em alto índice de insatisfação dos clientes e em um declínio que quase encerrou as atividades da empresa. Dentre os principais motivos estavam compras irregulares que acarretavam estoques lotados, entregas atrasadas, desperdício de materiais, materiais trocados, mão de obra defeituosa. Varias outras empresas do mesmo segmento, chegaram a fechar as portas no mesmo período.

O plano de negócio deste ramo sempre esteve focado na venda, pois diferente de outros segmentos, nesse tipo de negócio primeiro se vende para depois medir, produzir e instalar, fase onde geralmente os problemas acontecem se os processos não estão bem administrados já que na loja são vendidos projetos dos sonhos de qualquer decorador, porém para torna-lo realidade, é necessário um planejamento eficaz de todos os processos, desde a venda até a finalização da montagem na casa do cliente. Os problemas começaram a ocorrer justamente por que o fluxo de vendas era grande, os departamentos internos trabalhavam de forma independente, e a mão de obra não era especializada. Como não podia deixar de ser, em longo prazo este misto de situações desencadeou vários problemas graves para a empresa, e nada poderia ser feito, senão mudar a estratégia da logística interna, de forma a viabilizar os processos de forma a minimizar erros.

Foi desenhado um plano estratégico para acompanhar cada processo individualmente, de forma que a interdependência destes é indispensável no objetivo de melhorar a qualidade do todo. Dentro desse plano estratégico, primeiramente foi criado um setor direcionado ao acompanhamento do projeto desde o momento da venda até o andamento nos setores. Foram mudados também a forma de liderança e o foco dos setores, como consultoria, compras e TI, e desenvolvido limites de tempo para conclusão de atividades, de forma a educar os colaboradores a desempenhá-las dentro do prazo e da forma correta, foi criada uma base de treinamentos para montadores, de forma a desenvolver mão de obra qualificada, e parte da Logística (estoque e entrega) foram terceirizadas. Foi uma de total transformação para a organização em termos financeiros e até culturais. A maioria dos funcionários foi substituída, assim como alguns líderes, a sede da empresa, as transportadoras e tudo aquilo que não tinha o perfil da nova fase que estava começando, além disso, os problemas passaram a ser rapidamente identificados e imediatamente resolvidos. Ha quase três anos da implantação desse novo sistema, os resultados estão melhorando progressivamente. Todos os processos internos são acompanhados de forma estratégica, e nada mais foge do conhecimento da

diretoria. Apesar de ainda haver sequelas de alguns danos sofridos, principalmente no que diz respeito a os prejuízos financeiros, jurídicos e comerciais, a evolução da empresa tem sido nítida e ainda continua como o maior revendedor Dell Anno de São Paulo e dentro de um ou dois anos nota-se que a satisfação será alcançada e novos rumos serão traçados.

## **5 ANALISE DE DADOS**

A Cadeia Logística tem grande responsabilidade na satisfação do cliente, uma vez que está presente em todos os departamentos da organização, como planejamento, compras, produção, estoque, distribuição e entrega. Todas as empresas interessadas em manter um alto índice de satisfação e eficiência de processos deve incorporar a Logística como parte da estratégia, assim como tem feito as maiores indústrias do mundo. Não há lugar onde a Logística não seja necessária, em todos os seguimentos é necessário o mínimo de planejamento e comunicação para que os processos fluam. A Logística é crescente e indispensável nos tempos modernos e a ordem é expandir. Todos os dias são criados novos conceitos e caminhos para que o processo fique mais inteligente e eficaz, pois não há tempo a perder, a competitividade e as oportunidades batem á porta das empresas preparadas para aproveitá-las. A Cadeia de Suprimentos baseia-se na logística para criar vínculos e sincronizar os processos que participam do fornecimento do produto, onde há a integração da organização com a parte externa, surgindo à troca e compartilhando informações e ações para se obter um relacionamento duradouro criando vantagens competitivas.

Na organização W Dell Anno colocou- se em prática a Visão Sistêmica da Cadeia Logística para que houvesse a integração e sincronia nos departamentos, buscando sanar as falhas que ocorriam durante os processos. Uma vez que ocorre um problema ou falha em qualquer destes departamentos, atrasa o processo como um todo e influencia no resultado final. Além disso, minimizaram-se os custos, ganhou maior competitividade no mercado, as reclamações diminuíram, os clientes estão mais satisfeitos e até os funcionários que participaram desta mudança estão mais engajados. Como em toda empresa, ainda há o que melhorar e a busca da melhoria devem ser contínuos, porém a partir desta experiência a empresa ganhou bases mais fortes para enfrentar e vencer obstáculos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral da pesquisa é aprofundarmos conhecimento em nossa área de atuação e desmitificarmos a ideia das pessoas em relação á Logística, que erroneamente é vista somente como área de transporte e distribuição. Gostaríamos de mostrar através desta experiência, a abrangência da Logística em todos os setores da empresa, e de sua responsabilidade na obtenção de resultados positivos que garantem a satisfação do cliente final. Consideramos que a visão sistêmica da cadeia logística dentro da organização, trará a sincronização dos processos, conseguindo maior competitividade no mercado, reduzindo desta forma custos desnecessária e aumentando o valor do produto.

Notou-se a necessidade da organização dedicar maior atenção na interdependência dos processos, de forma que uma falha em qualquer parte do sistema afetará o sistema inteiro. Com os processos vistos pela organização de forma estratégica e sistêmica, poderemos alcançar resultados consideráveis para a organização.

Os autores Bowersox, Closs e Ballou citam que a união das atividades (processos), resulta na qualidade, crescimento e satisfação do cliente. Isto devidamente aplicado na organização estudada trará a vantagem competitiva, eficiência, maior posicionamento estratégico, redução de custos e também a satisfação e fidelização do cliente.

De acordo com Simchi-Levi a cadeia de suprimentos é utilizada para integrar, fornecedores, fabricantes, armazéns e todos outros setores de forma que a produção ocorrerá na quantidade certa, no tempo certo, minimizando os custos. Na presente situação da empresa W Dell Anno, os prejuízos foram calculados devido a falhas de comunicação entre os departamentos que ocorria na organização, que resultava em erros e embargue no processo, desperdícios de material, atraso nas entregas e entregas não concluídas. Cada um por si altamente inaceitável, e se somados, motivos de enorme aumento nos custos para organização e principalmente, de grande insatisfação do cliente final.

Dentre esse e outras situações antes comentadas e por nós vivenciadas, conclui-se que a Cadeia Logística é de suma importância para o bom desenvolvimento da organização e obtenção de resultados satisfatórios, e que o acompanhamento e integração de cada processo são indispensáveis no alcance da competitividade organizacional.

## 7. REFERÊNCIAS

**BALLOU, Ronald H; GILBERT, Stephen M.;** MUKHERJEE, Ashok. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. *Industrial Marketing Management*, 29, p.7-18, 2000.

**BALLOU, R.H.** Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5ª. Edição. Porto Alegre, Editora Bookman, 2006.

**BANZATTO, E.** Tecnologia da informação aplicada à logística. 1.ed. São Paulo: IMAM, 2005.

**BERTAGLIA, P. R.** Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 509 p.

**BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J.** Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 594 p.

**BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J.** Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2006.

**BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J.** Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

**Chopra, S., E Meindl, P.** (2003). Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Ed. Prentice Hall.

**CHRISTOPHER, Martin.** Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

**CSCMP – Council Supply Chain Management Professionals** - <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp> - acesso em 04/06/2013. Illinois - US.

**GIL, Antônio Carlos.** Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

**GODOY, Arilda Schmidt.** Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo, v.35, n.02, /mar-abr/1995

**MARTINS, Petrônio Garcia;** ALT, Paulo Renato Campos. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

**NOVAES, Antonio Galvão.** Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

**PATTON, Michael Q.** Qualitative Evaluation Methods. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.



**RODRIGUES, P. R. A.** Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008. 248 p.

**SIMCHI-LEVI, David.** Cadeia de suprimentos: projeto e gestão. Porto Alegre: Bookman, 2003.