



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO CENTRO ACADÊMICO DO
AGRESTE NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA ANDRESA DE ARANDAS SOUZA

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS -
MASP NA LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA VAREJISTA DO SEGMENTO INFANTIL
DE CARUARU-PE

CARUARU
2020

MARIA ANDRESA DE ARANDAS SOUZA

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS -
MASP NA LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA VAREJISTA DO SEGMENTO INFANTIL
DE CARUARU-PE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Coordenação do Curso de Administração
do Campus Agreste da Universidade Federal
de Pernambuco - UFPE, na modalidade de
monografia, como requisito parcial para a
obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Área de concentração: Logística

Orientador: Prof. Dr. Anderson Tiago Peixoto Gonçalves

CARUARU
2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Arandas Souza, Maria Andresa .

Aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP
na Logística de uma Empresa Varejista do Segmento Infantil de
Caruaru-PE / Maria Andresa Arandas Souza. - Caruaru, 2020.

51 p : il., tab.

Orientador(a): Anderson Tiago Peixoto Gonçalves

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2020.

8,5.

Inclui referências.

1. Qualidade. 2. Logística. 3. Masp . 4. Varejo Infantil. I. Peixoto Gonçalves,
Anderson Tiago . (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

MARIA ANDRESA DE ARANDAS SOUZA

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS -
MASP NA LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA VAREJISTA DO SEGMENTO INFANTIL
DE CARUARU-PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 08 de dezembro de 2020

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Anderson Tiago Peixoto Gonçalves
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do
Agreste

Orientador

Prof. Dr.^a Karina da Silva Carvalho Mikosz
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do
Agreste

Examinadora Interna

Prof. Dr.^a Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do
Agreste

Examinadora Interna

Dedico essa conquista em especial para minha avó Luzinete, que hoje está ao lado de Deus, obrigada pelo seu apoio, por me dá forças e pelo seu amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, que em sua infinita sabedoria colocou força em meu coração para conquistar essa etapa da minha vida. A fé que tenho no senhor foi combustível para a minha persistência e força.

Gostaria de agradecer imensamente aos meus pais Jonas e Cosma, que tanto lutaram por minha educação e que nunca me deixaram perder a fé, serei eternamente grata por tudo que fizeram por mim. A minha irmã e sobrinhos obrigada por todo amor, incentivo e carinho.

Durante a minha jornada como universitária, ganhei uma amiga que levarei para o resto de minha vida, Caroline Vasconcelos obrigada pelo apoio incondicional, força e incentivo, serei infinitamente grata por tudo que fez por mim. A minha amiga de infância Camilla Rayanne meu muito obrigado por sempre estar comigo em todas as fases da minha vida e por todo o apoio que me deu. A minha psicóloga Dra. Valéria Tavares, gostaria de agradecer por sempre acreditar no meu potencial e me incentivar a correr atrás dos meus objetivos.

Sou grata a todos os docentes que contribuíram para a minha formação acadêmica, especialmente ao professor Anderson Tiago, meu orientador, obrigado pela paciência, por esclarecer minhas dúvidas e ser tão atencioso comigo.

Por fim, gostaria de agradecer a minha universidade, a todos os seus colaboradores, colegas de curso por proporcionarem experiências incríveis durante minha graduação. Todos vocês fazem parte da minha história e ficarão marcados pelo resto da minha vida.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo aplicar a Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP em uma empresa do segmento infantil, pertencente a uma Rede Varejista, localizada no Município de Caruaru-PE, com o intuito de eliminar os problemas que estão causando gargalos na sua Logística. A pesquisa é aplicada, de abordagem qualitativa e quantitativa; quanto aos seus objetivos, é exploratória e descritiva, e assume o formato de um estudo de caso. Utilizou como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturada composto por 06 perguntas, além da observação não participante. Como resultados, identificou-se que o problema de maior relevância na Logística da empresa era a falta de planejamento do setor logístico. Ao final da aplicação do MASP, os gargalos na Logística foram reduzidos, contribuindo para um melhor desempenho da empresa.

Palavras-chave: Varejo; Logística; MASP

ABSTRACT

This study aims to apply a Methodology for Analysis and Problem Solving - MASP in a company in the children's segment, belonging to a Retail Network, located in the Municipality of Caruaru-PE, in order to eliminate the problems that are causing bottlenecks in your logistics. The research is applied, with a qualitative and quantitative approach; as for its objectives, it is exploratory and descriptive, and takes the form of a case study. As a data collection instrument, a semi-structured interview script composed of 06 questions, in addition to non-participant observation, was used. As a result, it was identified that the problem of further research in the company's Logistics was the lack of planning in the logistics sector. At the end of the MASP application, the bottlenecks in Logistics were reduced, contributing to a better performance of the company.

Keywords: Retail; Logistics; MASP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – etapas do PDCA, associadas às etapas do MASP	27
Figura 2 – Fluxograma das atividades logísticas da empresa	36
Figura 3 – Diagrama de Causa e Efeito para a ausência de planejamento no setor logístico	4

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Atividades logísticas da empresa	35
Gráfico 2 – Ferramentas utilizadas na empresa	37
Gráfico 3 – Conhecimento sobre a ferramenta MASP	38
Gráfico 4 – Gráfico de Pareto dos principais problemas enfrentados pela empresa	39

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Atividades logísticas e respectiva área responsável	19
Quadro 2 – Atividades primárias e respectivas funções	20
Quadro 3 – Atividades de apoio e respectivas funções	21
Quadro 4 – Perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada	32
Quadro 5 – Etapas do MASP e respectivas descrições e ferramentas utilizadas	33
Quadro 6 – Lista de verificação das atividades logísticas da empresa	39
Quadro 7 – Plano de Ação 5W1H	42
Quadro 8 – Lista de Verificações para controle das atividades logísticas	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
1.3	OBJETIVOS.....	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	O VAREJO.....	17
2.2	LOGÍSTICA: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO.....	18
2.2.1	Macroprocessos Logísticos.....	19
2.2.2	Atividades Logísticas.....	20
2.3	GESTÃO DA QUALIDADE.....	22
2.3.1	Ferramentas da Gestão da Qualidade.....	23
2.3.2	Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP.....	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.2	AMBIENTE DE PESQUISA.....	30
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	31
3.4	COLETA DE DADOS.....	31
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	33
3.6	ETAPAS DA PESQUISA.....	33
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
4.1	LOGÍSTICA DA EMPRESA.....	35
4.2	APLICAÇÃO DO MASP.....	38
4.2.1	Identificação do problema.....	38
4.2.2	Observação do problema.....	39
4.2.3	Análise do problema.....	40
4.2.4	Planejamento da ação.....	41
4.2.5	Execução do plano de ação.....	42

4.2.6	Verificação dos resultados.....	43
4.2.7	Padronização dos processos.....	44
4.2.8	Conclusão da metodologia.....	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo aborda os principais conceitos relacionados ao tema central do presente estudo, os aspectos teóricos e empíricos que motivaram a formulação do problema de pesquisa, os argumentos que justificam a realização da pesquisa, os objetivos geral e específicos, além da estrutura do trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nos dias atuais, as empresas vêm vivendo em um ambiente extremamente dinâmico, instável e em constante evolução, no qual a organização que se mantiver passiva, aguardando os acontecimentos diariamente, tende a correr sérios riscos para manter-se no mercado (TABOADA, 2012).

Com o desenvolvimento da globalização, a economia mundial passou a ser integrada e competitiva globalmente, forçando as empresas a projetarem produtos para um mercado global e a racionalizar os seus processos produtivos de forma a maximizar os recursos corporativos. Assim, as empresas, incluindo as varejistas, devem coordenar as suas atividades de acordo com uma estratégia coerente, considerando a natureza global de seus negócios (FERNANDES, 2012).

Segundo Fleury (2003), a logística é uma atividade estratégica e vital para que o comércio varejista funcione, dado o fato de suas atividades estarem presentes em todos os setores da empresa, desde o armazenamento da matéria-prima ao transporte da mercadoria.

No varejo, a logística é definida como um processo que planeja, executa e controla a movimentação de materiais de consumo, desde os seus fornecedores até o seu cliente final, tendo como foco obter a melhoria de seus processos na cadeia de suprimentos, atendendo às exigências dos clientes. Logo, o papel da logística torna-se importante, pois quando ela flui bem, as organizações minimizam as perdas de estoque, reduzem armazenagem e estocagem impróprias, e, por consequência, aumentam o giro de estoque, nível de serviço e satisfação do cliente (MATTAR, 2011).

Em complemento, Magalhães e Rodriguez (2015) afirmam que a logística do varejo é o processo que planeja, implementa e controla o fluxo de consumo e revenda dos materiais, além fornecer serviços de forma eficiente e eficaz para o atendimento dos requisitos dos clientes.

Diante deste cenário, a empresa deve buscar continuamente qualidade e produtividade. Para Ballou (2007, p. 73), “o nível de serviço logístico é a qualidade com que os serviços são gerenciados.” A percepção da importância desses fatores ocasiona uma

melhor administração e gerenciamento da organização, promovendo um planejamento para determinar e alcançar as metas, avaliação dos resultados obtidos, além do desenvolvimento de estratégias que melhorem as falhas ocorridas durante o processo. Conforme Tebould (1991, p. 12), “uma empresa que progride em qualidade é uma empresa que aprende a aprender”.

Desta forma, as empresas necessitam de estratégias que reduzam, evitem e auxiliem os gargalos. Por isso, é fundamental que as mesmas estejam providas de ferramentas que identifiquem os problemas e otimizem os processos. Segundo Alvarenga Netto (2006), a otimização de processos garante maior agilidade e eficiência, promovendo alta satisfação a todos os integrantes da empresa, podendo ser definida como um conjunto de práticas que objetiva reduzir gastos dispensáveis. É importante destacar que para a ocorrência do processo de otimização é necessário conhecer as especificidades da empresa e identificar os possíveis gargalos presentes.

Com o auxílio de ferramentas, o administrador está preparado para controlar de forma mais eficiente os processos de sua responsabilidade. Assim sendo, a concepção estratégica da melhoria da qualidade das empresas permitiu o surgimento de ferramentas que auxiliam esse processo. Neste sentido, de acordo com Rojas (2019), a Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP foi desenvolvido com o objetivo de analisar e resolver o problema, eliminando ou reduzindo a possibilidade dele ocorrer novamente, fazendo o uso de ferramentas da qualidade como Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Plano de Ação (5W1H), Ciclo PDCA, dentre outras.

Observando-se os gargalos na logística de uma empresa varejista do segmento infantil, localizada no Município de Caruaru-PE, verificou-se a necessidade de buscar meios que possibilitassem a otimização dos seus processos e atividades. Assim, a inquietação para a realização desse estudo surgiu diante destas observações realizadas durante a atuação da pesquisadora como funcionária da empresa desde 2018, além de reflexões acerca das atribuições da ferramenta MASP e a sua contribuição na melhoria da qualidade e na redução dos gargalos.

Levando-se em consideração o exposto, fez-se o seguinte questionamento: **Como eliminar problemas que estão causando gargalos na Logística de uma empresa varejista do segmento infantil, localizada no Município de Caruaru- PE?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Parente (2000, p. 82), a empresa varejista “poderá escolher entre várias alternativas estratégicas e implementá-las por meio de diferentes táticas adotadas no gerenciamento do dia a dia das operações varejistas”.

Neste sentido, a logística auxilia as empresas varejistas na busca por uma gestão adequada e de constante revisão de nível de serviço ao cliente, ao menor custo possível (MAGALHÃES; RODRIGUEZ, 2015). Segundo Ballou (2006), cabe a logística disponibilizar o produto ou serviço certo, no local e momento certo, nas condições desejadas, dando a melhor contribuição possível para a empresa.

Na Logística de varejo, com o intuito de atender às exigências do mercado, as empresas estão recorrendo constantemente à implantação de programas de qualidade, disseminados inicialmente nas de grande porte, mas já alcançando as médias e pequenas. Esta inserção decorre do fato de que possíveis deficiências nos níveis de qualidade da Logística geram transtornos em todo o sistema logístico. Sob este aspecto, a gestão da qualidade inserida na Logística objetiva a eliminação dos problemas e de suas causas, bem como a otimização das atividades, de modo que atendam a um padrão estabelecido (PALADINI, 2012).

Uma das ferramentas da qualidade que podem ser utilizadas no tratamento de possíveis problemas que venham a ocorrer na Logística de uma empresa é a Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP, a qual auxilia na identificação, análise e solução dos mais diversos problemas existentes nas organizações, através da aplicação de oito etapas que, além do desenvolvimento de ações corretivas, propõem ações preventivas para a eliminação do problema (SOUZA *et al.*, 2014). O seu uso como medida corretiva significa optar pela busca de melhoria da qualidade nos processos, no entanto, a sua aplicação requer o domínio de outras ferramentas da qualidade (RIBEIRO NETO, 2013).

Assim, a aplicação da ferramenta MASP buscou trazer uma efetiva contribuição para a empresa em estudo, proporcionando-lhe uma análise acerca dos problemas que estão causando gargalos nas suas atividades logísticas, além de sugestões de ações de melhorias, que poderão influenciar no aperfeiçoamento de seus processos na busca pela implementação da melhoria contínua.

Esta ferramenta utiliza métodos gerenciais sistematizados em etapas que estabelecem um padrão eficaz para a solução de problemas, permitindo, estruturadamente,

a obtenção de resultados de forma objetiva, visando a identificação das não-conformidades e de suas causas, a tomada de práticas corretivas e a implementação de medidas para prevenção da reincidência do mesmo problema.

O presente estudo contribuirá com a formação acadêmica da pesquisadora, ampliando os seus conhecimentos sobre a aplicação da ferramenta MASP, uma vez que esta faz uso de várias técnicas de gestão voltadas para a qualidade, visando maximizar os resultados nos processos de uma empresa e garantir a excelência máxima. Além disso, contribuirá com a sua inserção no mercado de trabalho, pois lhe proporcionará conhecimento teórico e prático sobre o tema discutido.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 **Objetivo Geral**

Aplicar a Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP na Logística de uma empresa varejista do segmento infantil de Caruaru-PE, visando a eliminação de problemas que estão causando gargalos.

1.3.2 **Objetivos Específicos**

- Conhecer as atividades logísticas executadas na empresa;
- Identificar os problemas que estão causando gargalos na Logística da empresa;
- Propor ações de melhoria na Logística da empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco Capítulos: o Capítulo 1 é composto pela definição do tema e o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos geral e específicos; o Capítulo 2 traz a fundamentação teórica, abordando os temas centrais do estudo, ou seja, Logística, Gestão da Qualidade e MASP; o Capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos da pesquisa, que envolve a sua caracterização, o ambiente e os sujeitos da pesquisa, a coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados, e etapas da pesquisa; o Capítulo 4 apresenta e analisa os resultados obtidos; e o Capítulo 5 apresenta a conclusão do estudo, as suas limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo são apresentados os temas relevantes para realização deste estudo, quais sejam: Varejo, Logística, Gestão da Qualidade, Ferramentas da Qualidade e Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP.

2.1 O VAREJO

De acordo com Berman (1998), o varejo compreende o sistema de venda de produtos e serviços aos consumidores, de forma pessoal, doméstica ou familiar. Conforme Kotler (2000, p. 540), “todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais são definidas como varejo. O local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua ou residência do consumidor) não é importante para a definição da atividade, e as maneiras pelas quais os bens ou serviços são vendidos estão incluídas no conceito de retalho, seja por meio de venda pessoal, correio, telefone, internet, máquina automática ou outras formas. ”

Segundo Pinto (2003), o varejo significa todas as atividades que cercam o processo de consumo de produtos e serviços, para servir a uma curiosidade, vontade ou interesse pessoal do consumidor final, logo, o varejista seria uma organização cuja finalidade primordial seria o varejo, ou seja, a venda de serviços e produtos para o cliente final.

Las Casas e Garcia (2007, p. 23) corroboram destacando a definição de varejo:

[...] pode-se concluir que o varejo tem como condição básica de sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado.

Portanto, o varejo engloba todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócios. Qualquer empresa que forneça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo. A venda pode ser realizada de forma pessoal, por correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela Internet, em uma loja, na rua ou na casa do consumidor. Há diversos tipos de organizações de varejo, e continuamente surgem novos. Existem os varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo (KOTLER, 2000, p. 540).

Ângelo e Silveira (1999, p. 10) afirmam que:

O varejo é essencialmente um operador logístico, ou seja, o elo de ligação entre o consumidor final e o fornecedor. Por decorrência, dois elementos interferem na determinação de sua real contribuição na cadeia de valor: as relações do varejo com os fornecedores e com o mercado consumidor. Aí estão ao mesmo tempo os problemas e as oportunidades para a melhoria das operações comerciais varejistas.

Mattar (2011, p. 388) diz que no varejo o papel da logística é significativo, uma vez que “quando a logística funciona bem, as empresas reduzem as perdas de estoques, eliminam armazenagens e estocagens desnecessárias, reduzem os índices de rupturas, elevam o giro dos estoques e o nível de serviços aos clientes”.

Pode-se afirmar, segundo Magalhães e Rodriguez (2015), que a Logística do varejo, é o processo que planeja, implementa e controla, o fluxo a frente e reverso de materiais de consumo e revenda, além de serviços e informações, de forma eficiente e eficaz, desde os fornecedores do varejo até o consumidor final da cadeia de suprimentos, atribuindo valor de tempo e lugar, com o intuito de obter efetividade dos objetivos da cadeia de suprimentos e atendimento dos requisitos completos dos clientes.

2.2 LOGÍSTICA: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

A logística apresenta um papel importante e essencial tanto nas organizações industriais como nas de serviços, a qual teve como ponto de partida o meio militar, mesmo que a sua finalidade retroceda aos mais antigos tempos da história da humanidade (BULLER, 2012).

Para Fleury (2000), a logística é um verdadeiro paradoxo, pois é ao mesmo tempo, uma das atividades mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. O autor explica que desde que o homem abandonou a economia extrativista, e deu início às atividades produtivas organizadas, com produção especializada e troca de excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte. A função logística é muito antiga, e seu surgimento se confunde com a origem da atividade econômica organizada.

Ballou (2007) afirma que até o século XX, a logística estava em estado de inércia, sem ser guiada ou referenciada por uma filosofia administrativa, logo, as suas principais funções ficavam sob controle de outras áreas dentro da organização, conforme apresenta o Quadro 1:

Quadro 1: Atividades logísticas e respectiva área responsável.

Atividades Logísticas	Área Responsável
Transporte	Produção
Estoque	Marketing, finanças e produção
Processamento de pedidos	Finanças e vendas

Fonte: Adaptado de Ballou (2007)

A logística empresarial visa estudar como a administração pode otimizar o seu nível de eficiência nos serviços de oferta aos consumidores, por meio do planejamento, organização e controle adequados das práticas de movimentação e armazenagem, que visam ajudar o fluxo de produtos (BALLOU, 2007). Portanto, a logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (BALLOU, 2006).

Kobayashi (2000) afirma que no contexto das estratégias empresariais, a logística é designada como um processo que serve para oferecer aos clientes itens comerciais, produtos e serviços com agilidade, a um custo inferior e com satisfação.

Para Novaes (2001), 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.

Segundo Meirim (2007), a Logística busca otimizar os fluxos de informações e materiais, desde a aquisição até o consumidor final, sempre buscando melhorar os níveis dos serviços com preços adequados para os clientes ou para os fornecedores.

O principal objetivo da logística é aperfeiçoar os fluxos de informações e materiais, desde a origem até o destino final, de maneira a propiciar um serviço que satisfaça o consumidor a um custo competitivo (CAMPOS, 2008).

De acordo com Bulgacov (2006), fica evidenciado que a logística é um processo e como tal é constituído por fases principais que são caracterizadas em conformidade com a origem e o destino dos fluxos, seguindo uma sequência de atividades nas quais precisam ser compreendidas como funções específicas e interligadas.

2.2.1 Macroprocessos Logísticos

Segundo Faria e Costa (2010), a logística pode ser dividida em três macroprocessos:

- Logística de abastecimento: compreende a fase de chegada (transporte) de matéria-prima, conferência do pedido e armazenagem da carga;
- Logística de planta: abrange todos os processos que ocorrem no chão de fábrica, desde os transportes de um setor para outro, incluindo a armazenagem entre estes e a movimentação interna dos materiais;
- Logística de distribuição: abrange toda a armazenagem do produto acabado, a identificação e separação dos pedidos, a documentação para faturamento, assim como o transporte para levá-lo até o cliente, finalizando apenas quando o pedido é finalmente entregue.

2.2.2 Atividades Logísticas

As atividades logísticas podem ser divididas em primárias e de apoio. As primárias são aquelas que contribuem com a maior parcela do custo logístico total e são essenciais para o cumprimento do objetivo logístico, enquanto que as de apoio lhe dão suporte (BALLOU, 2007; CHING, 2010). No Quadro 2 são apresentadas as atividades primárias, precedidas de suas funções, conforme Ballou (2007):

Quadro 2: Atividades primárias e respectivas funções.

Atividades primárias	Função
Processamento de pedidos	Responsável pela movimentação de produtos e a entrega de serviços, é um elemento fundamental em situações de tempo para levar bens e serviços ao consumidor final.
Manutenção de estoque	Busca um equilíbrio entre a oferta e a demanda de produtos, através dela também é possível agregar valor de tempo quando existe um bom posicionamento entre os consumidores e os pontos de manufatura.
Transporte	Responsável por agregar valor de lugar ao produto, pois refere-se a forma de manusear os produtos. A administração de transporte decide qual o meio de transporte mais viável a um menor custo, qual a melhor rota para seguir e a disponibilidade da capacidade de veículos.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Embora as atividades primárias contribuam com a disponibilidade e a condição física dos produtos, há atividades complementares que auxiliam no apoio das atividades

primárias (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). O Quadro 3 apresenta as atividades de apoio e as suas respectivas funções, conforme Ballou (2007) e Ching (2010):

Quadro 3: Atividades de apoio e respectivas funções.

Atividades de Apoio	Função
Armazenagem	Administra o ambiente necessário para sustentar os estoques, contribuindo para minimizar gargalos relacionados à localização, extensão da área, ordenação física e arranjo do armazém.
Manuseio de Materiais	É uma operação responsável pelo fluxo de produtos na área de estocagem, logo, auxilia para que haja uma gestão eficiente, podendo se tornar um diferencial quando se trata de custo total da manutenção e estoque.
Embalagem	Tem como objetivo deslocar os produtos de uma área para outra sem danificá-los, para que isto ocorra é necessário o auxílio de bons projetos de embalagens e manuseio de produtos, para que os produtos cheguem ao consumidor final sem quebras.
Obtenção/ Suprimento	É a atividade responsável por todo o planejamento de compras, a maneira que o produto é comprado, as quantidades a serem obtidas e a triagem das fontes de suprimentos. Uma boa administração de obtenção e suprimentos, visando boas decisões de dimensões geográficas, pode vetar futuros problemas, minimizando os custos logísticos.
Programação do produto	Tem como principal objetivo garantir o suporte ao fluxo de saída da cadeia de suprimentos, uma vez que diz respeito às quantidades que devem ser produzidas, em que momento devem ser produzidas e em qual lugar devem ser fabricadas.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Ballou (2007) defende que essas atividades, quando integradas, facilitam o fluxo de produtos, desde a aquisição da matéria prima até a entrega ao consumidor final, mas para que haja essa integração é necessário um bom fluxo de informações, que auxiliem os produtos em movimentos, para que se obtenham níveis de serviços elevados a um custo baixo.

Na Logística Empresarial, o foco é o atendimento ao cliente na hora e no lugar que deseja, com a qualidade e o custo almejados, logo, o comprometimento com a qualidade é um dos fatores que tem contribuído para o seu desenvolvimento (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Neste sentido, Araújo *et al.* (2012) comentam que a

qualidade influencia no fluxo e na disponibilidade de informações, no tempo e na quantidade de produtos entregues e nas ações de pós-venda.

A competitividade entre as empresas tem crescido bastante, interferindo na qualidade dos produtos e serviços, diversos fatores afetam negativamente o desempenho das empresas, como: modelos gerenciais ultrapassados e tomada de decisões sem sustentação e cruzamento de dados e fatos. Muitas dessas dificuldades podem ser reparadas com a implementação da gestão da qualidade, que proporciona uma análise sistêmica e consegue identificar pontos que necessitam de melhor desempenho (GARVIN, 2002).

2.3 GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Gomes (2004), a Qualidade é algo que afeta de maneira positiva a vida do homem, como também a das organizações, uma vez que apenas atribui-se Qualidade a um produto quando este atende ou supera as expectativas desejadas, em contrapartida, quando as empresas oferecem produtos ou serviços que não atendam às necessidades ou às expectativas são frustradas sabe-se que de uma forma ou de outra a Qualidade foi negligenciada.

A gestão da qualidade busca padronizar os processos e visa à garantia da qualidade de produtos e serviços. Segundo Toledo (2014), as empresas precisam adotar um sistema que foque na qualidade em suas decisões, de forma que seja possível alcançar e manter a qualidade de seus processos, produtos e serviços.

A gestão da qualidade é uma condição necessária para as empresas que querem se destacar no mercado. Ela pode ser definida como uma ferramenta estratégica que promove uma perspectiva estruturada de toda a empresa, desenvolvendo ações para administrar e verificar todos os processos organizacionais, como as finanças e gestão pessoal. Além disso, possibilita a melhoria de produtos e serviços, garantindo a satisfação dos clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e parceiros. Sendo assim, é essencial que a empresa conheça esse conceito para obter o crescimento e desenvolvimento de uma organização eficiente (AGUIAR, 2012).

A ideia da qualidade não é recente, há milênios integra o cotidiano das pessoas (MARSHALL JÚNIOR; CIERCO; ROCHA, 2005). Por volta da década de 1920, o estatístico norte-americano Walter Andrew Shewhart, preocupado com a qualidade de bens e serviços, desenvolveu um sistema para mensurar as variabilidades encontradas na produção de bens e serviços, o qual ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo

- CEP. A época da sua criação coincidiu com a da Segunda Guerra Mundial, na qual os EUA incentivaram a utilização do CEP pelos seus fornecedores de produtos bélicos, ajudando a disseminar os novos métodos de controle de qualidade no mundo.

Por volta da década de 1940, o Japão também investiu na gestão da qualidade, com os estatísticos W. E. Deming, Shewhart, Kaoru Ishikawa e Joseph M. Juran, o país desenvolveu um método de controle de qualidade que, ao contrário de detectar e eliminar peças defeituosas, procurava impedir a ocorrência dos defeitos. Com o passar dos anos, outros engenheiros e estatísticos foram contribuindo e aprimorando a gestão da qualidade como é conhecida hoje (PALADINI, 2012).

Para Carpinetti (2011), até a década de 1950 o conceito de Qualidade era entendido como sinônimo de perfeição técnica de um produto, porém com os trabalhos de Juran e Deming em 1990, e de Feigenbaum em 1991, a qualidade passou a ser associada ao nível de adequação aos requisitos do cliente, passando a ser conceituada como a satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso.

A Gestão da Qualidade Total pode ser definida como uma opção para a reorientação gerencial das organizações, a qual tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros (CARVALHO; PALADINI, 2005).

A partir de 1950, as ferramentas utilizadas nos processos de gestão foram sendo estruturadas, com base em conceitos e práticas existentes. De acordo com cada etapa do planejamento, existem determinadas técnicas e ferramentas que visam à obtenção de uma otimização em todo seu processo (DEMING, 1990).

2.3.1 Ferramentas da Gestão da Qualidade

As ferramentas utilizadas para melhoria, planejamento ou manutenção da Qualidade favorecem as metodologias aplicadas para este fim e na obtenção dos seus objetivos, de maneira que cada etapa seja estudada e avaliada com mais detalhes e que os resultados esperados sejam satisfatoriamente alcançados, evitando o retrabalho e o desperdício de tempo (AGUIAR, 2012).

As ferramentas da qualidade são aprimoradas para facilitar a aplicação e a utilização da gestão da qualidade nas empresas. Dessa forma, elas se tornam

imprescindíveis para o sistema de gestão da qualidade obter o sucesso anunciado na literatura científica (ANDRADE, 2003).

Cita-se oito das principais ferramentas da qualidade:

- Lista ou Folha de Verificação;
- Gráfico de Pareto;
- Diagrama de Causas e Efeito;
- Histograma;
- Fluxograma;
- Gráfico de Controle;
- *Brainstorming*;
- 5W1H.

Corrêa e Corrêa (2008) afirmam que a Lista ou Folha de Verificação consiste em formulários, planilhas e tabelas que possuem o objetivo de facilitar a coleta de dados e organizá-los, diminuindo as margens de erro. Esses dados são utilizados para verificar a ocorrência ou não de certos problemas durante o processo.

O Gráfico de Pareto é uma estrutura que migrou da área de Economia para a Gestão da Qualidade. Assim, a teoria econômica de Pareto foi, por analogia, introduzida na Gestão da Qualidade por Juran. Segundo ele, alguns defeitos respondem pelo maior potencial de perda, ou seja, alguns fornecedores respondem pela maior parte dos processos, alguns serviços respondem pela maior parte da demanda, e assim por diante (PALADINI, 2012). O princípio de Pareto (ou análise de Pareto) é uma técnica que permite selecionar prioridades quando se enfrenta um grande número de problemas, e estabelece que os itens significativos de um grupo normalmente representam uma pequena proporção do total de itens desse mesmo grupo (MAXIMIANO, 1995).

O Diagrama de causas e efeitos ou Diagrama de Ishikawa é uma representação gráfica que permite a organização das informações, possibilitando a identificação das possíveis causas de um determinado problema ou efeito (OLIVEIRA, 1995).

O Histograma é um gráfico de barras verticais formado a partir da distribuição de frequências de um determinado evento, sendo possível avaliar as variações deste de acordo com a sua intensidade. A montagem do Histograma depende da escolha de um processo e da definição de um indicador de desempenho que deverá ser tomado como base. Também deve ser determinado o período que será feita a análise ou a quantidade de dados que serão utilizados (RODRIGUES, 2010).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005) relata que o Fluxograma utiliza um conjunto de símbolos para representar as etapas do processo, as pessoas ou os setores envolvidos, a sequência das operações e a circulação dos dados e dos documentos. Segundo Giocondo (2010), um Fluxograma é dividido em módulos, sendo eles: o início (assunto considerado no planejamento), o processo (determinação e interligação dos módulos que englobam o assunto) e o fim (não há mais ação a ser considerada).

Segundo Aguiar (2012), os Gráficos de Controle são ferramentas utilizadas para identificar e quantificar os tipos de variações existentes em um processo, além de permitir a coleta de dados para serem utilizadas nos estudos de variabilidade. Possibilita um controle contínuo do processo e a identificação se o mesmo está consistente em termos de custo e qualidade, permitindo a verificação da eficácia das ações que estão sendo tomadas.

Segundo Marshall Junior (2003, p. 88), “o *Brainstorming* é um processo de grupo que os indivíduos emitem idéias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível”. Uma vez diagnosticado o problema, a etapa seguinte consiste em gerar e analisar as alternativas para sua solução. As técnicas que estimulam a criatividade e o senso crítico, portanto, são fundamentais nessa fase. Os princípios que se usam para gerar e criticar alternativas são muito semelhantes aos que se usam para diagnosticar problemas, embora o enfoque seja outro (MAXIMIANO, 1995).

Segundo Oliveira (1995), o 5W1H deve ser estruturado para permitir uma rápida identificação dos elementos necessários à implantação do projeto. É um documento que através de um questionamento esclarece as ações que deverão ser tomadas, sendo utilizadas em cada etapa do processo. Estes elementos descritos como: WHAT, o que será feito (etapas); HOW, como deverá ser realizada cada tarefa/etapa (método); WHY, porque deve ser executada a tarefa (justificativa); WHERE, onde cada etapa será executada (local); WHEN, quando cada uma das tarefas deverá ser executada (tempo); e WHO, quem realizará as tarefas (responsabilidade).

Além das ferramentas citadas, o Ciclo PDCA ganha destaque por ser um método que promove em um tempo adequado as mudanças necessárias para que a empresa sobreviva no mercado (AGUIAR, 2012). Conforme o autor, o PDCA é um método de solução de problemas, voltado para a melhoria contínua, utilizado para resolver qualquer problema e realizar qualquer gerenciamento. A utilização integrada das ferramentas da Qualidade, depende da utilização do método PDCA.

Segundo Campos (2014), são 04 as etapas de implementação do método PDCA:

(1) planejar, que consiste na definição da meta de interesse e dos meios através dos quais será alcançada; (2) fazer, que consiste na implementação do plano de ação; (3) verificar, etapa em que a solução implementada passa por uma avaliação a fim de checar se resultou no melhoramento do desempenho esperado; e (4) agir, etapa em que a mudança é fixada ou padronizada. Caso a meta não tenha sido alcançada, inicia-se novamente o chamado giro do PDCA.

Na Gestão da Qualidade, o método PDCA relaciona-se com a Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP, uma vez que este também é utilizado na solução de problemas, contudo, é importante não confundi-los (CAMPOS, 2014).

2.3.2 Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP

O *Method of Analysis for Solving Problem* ou Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP é uma ferramenta de origem japonesa, usada para a solução de problemas, a fim de manter e controlar a qualidade de produtos, processos e serviços. Baseia-se no método criado por Edwards Deming (1990), conhecido como ciclo PDCA, mas se difere do mesmo por se tratar de uma versão mais detalhada, aplicada à solução de problemas e embasada na obtenção de fatos e dados que justifiquem ou comprovem a teoria ou hipóteses previamente levantadas (ALVAREZ, 1996).

Segundo Santos, Cardoso e Chaves (2006), a ferramenta MASP é uma metodologia sistêmica para abordar situações que exigem tomada de decisão devido a situações insatisfatórias, desvio de padrão de desempenho esperado ou de um objetivo estabelecido, reconhecendo a necessidade de correção, seguindo alternativas de ação. Estas situações são tratadas utilizando ferramentas da qualidade de modo sequencial e padronizado, com o ciclo de definição, análise, melhoria, padronização e controle do problema (ARIOLI, 1998).

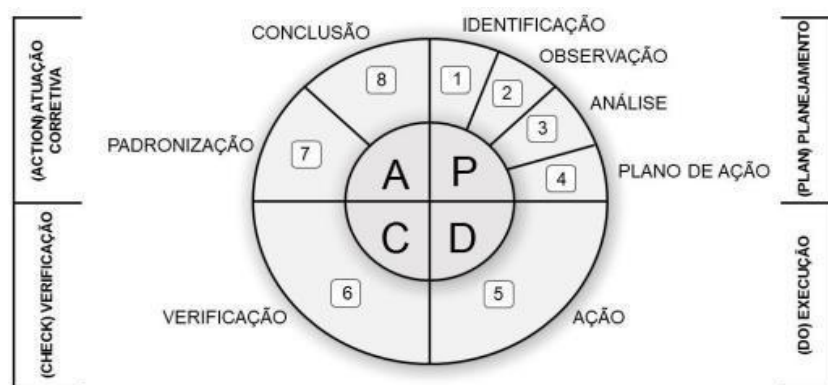
Em complemento, Oribe (2008) define o MASP como um método concebido de forma ordenada, composto de etapas predefinidas, destinado à escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que constituem uma solução, verificação do resultado da solução e, por fim, geração e disseminação de aprendizado decorrido de sua aplicação.

Assim, o MASP é composto de etapas predefinidas destinadas à escolha de um problema, análise de suas causas, definição e planejamento das ações, que estabelecem

uma solução, verificação do resultado e geração de aprendizado decorrido de sua aplicação (PIRES, 2014).

Na Figura 1, Campos (2014) mostra cada uma das etapas do PDCA, associadas às 08 (oito) etapas do MASP.

Figura 1: etapas do PDCA, associadas às etapas do MASP.



Fonte: Adaptado de Campos (2014).

Campos (2014) define as etapas do MASP da seguinte forma:

- Identificação do problema: consiste na definição clara do problema e da sua importância;
- Observação: o problema deve ser observado de forma sistêmica, coletando-se todas as informações relevantes para a sua solução;
- Análise: consiste em descobrir as causas fundamentais do problema;
- Plano de Ação: desenvolver um plano ou procedimento que possibilite a solução do problema;
- Ação: deve-se aplicar o plano de ação e bloquear as causas raízes do problema;
- Verificação: verificar se o plano de ação resolveu o problema;
- Padronização: adotar como padrão o procedimento elaborado no plano de ação;
- Conclusão: avaliar a aplicação do método para este problema, fortalecendo as lições aprendidas.

O MASP é um processo dinâmico na busca de soluções para uma determinada situação, cujo objetivo é aumentar a probabilidade de resolver satisfatoriamente uma situação, na qual um problema tenha surgido. A solução do problema é um processo que segue uma sequência lógica, começando pela identificação do problema, seguido da análise e culminando com a tomada de decisão. Cada etapa descreve os objetivos, as

atividades a serem desenvolvidas, as pessoas envolvidas e as ferramentas mais utilizadas, no sentido que o administrador compreenda e saiba como aplicá-los em seu trabalho (CAMPOS, 2014).

O MASP apresenta vantagens para uma resolução de problemas, porém deve-se destacar que a mesma não se apresenta como um método que busca substituir os demais, mas complementar e reforçar os principais pontos de cada método utilizado. Contudo, o MASP é mais estruturado e, conseqüentemente, a sua utilização mostra resultados mais rápidos para a resolução de problemas, com um nível de complexidade maior (PIRES, 2014).

Ao se buscar identificar todas as possíveis causas de um problema, é importante que se “assegure que a coleta de dados seja feita de modo que os dados representem amostras independentes e em número suficiente para a correta representação do processo” (SANTOS; PEREIRA; OKANO, 2012, p. 6).

A escolha pela aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP neste estudo se justifica pelas diversas vantagens que a ferramenta apresenta para a resolução de problemas nas empresas, objetivando o alcance da melhoria contínua da qualidade nos processos de uma empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Capítulo aborda a caracterização da pesquisa, o ambiente e os sujeitos da pesquisa, a coleta de dados e os instrumentos utilizados, o tratamento e a análise dos dados, além da apresentação e da descrição das etapas da pesquisa, com as respectivas ferramentas da qualidade que foram utilizadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa apresenta abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Minayo (2008), na pesquisa qualitativa, o importante é a objetivação, pois durante a investigação científica é preciso reconhecer a complexidade do objeto de estudo, rever criticamente as teorias sobre o tema, estabelecer conceitos e teorias relevantes, usar técnicas de coleta de dados adequadas e, por fim, analisar todo o material de forma específica e contextualizada.

Em resumo, as características básicas de uma pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), são:

- Utiliza-se do ambiente natural como fonte direta de coleta de dados e tem o pesquisador como instrumento fundamental para esta coleta;
- É uma pesquisa descritiva;
- O investigador preocupa-se, essencialmente, com o significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida;
- Uso do enfoque indutivo na análise dos dados.

Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. É uma pesquisa ligada à investigação empírico-descritiva, quando se procura descobrir e classificar a relação entre as variáveis, e as relações de causa e efeito entre os diferentes fenômenos.

Quanto à natureza da pesquisa, define-se como aplicada, pois o investigador tem a necessidade de contribuir para fins práticos. Por isso, o seu objetivo é solucionar problemas concretos, transformando os resultados de seu trabalho em ações de melhoria (CRUZ,

2009).

Além disso, quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, seu planejamento é flexível, pois são considerados os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Para Gonçalves (2004), a pesquisa exploratória é um processo investigativo que leva à descoberta do verdadeiro problema, ou do problema mais relevante que causa os sintomas. Após a descoberta do problema, inicia-se o processo de proposição de uma nova metodologia mais estruturada, para a solução do problema original.

Segundo Silva e Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, por meio de buscas em livros, artigos científicos, teses, dissertações e monografias, para obter conhecimento sobre o tema em estudo. A pesquisa bibliográfica desenvolve-se por meio da coleta de material já elaborado, advindo de várias fontes, como: livros, de leituras correntes (obras literárias ou de divulgação) ou de referência (informativa ou remissiva) – dicionários, enciclopédias, anuários, almanaques e artigos científicos, publicações (jornais e revistas), impressos diversos (GIL 2010).

Por fim, trata-se de um estudo de caso, modalidade de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que permita aprofundamento e detalhado conhecimento (GIL, 2010). Segundo Kumar (2011), o estudo de caso realiza análise do tipo antes e depois, por meio da qual em dois momentos é possível avaliar o objeto de estudo, usualmente antes e depois de alguma intervenção.

3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

A unidade de análise do estudo de caso foi uma loja do segmento infantil, pertencente a uma Rede Varejista, localizada no Município de Caruaru- PE. A mesma está no mercado desde 2015, dispondo de produtos de enxovais completos, móveis e roupas, contando com 30 funcionários. Além do atendimento em loja física, dispõe de serviços através das redes sociais e pelo *e-commerce*.

A empresa é considerada como uma das mais populares no segmento infantil,

atraindo clientes de várias cidades circunvizinhas. É uma empresa preocupada em sempre inovar no mercado em que atua, e que investe constantemente em sua mercadoria, buscando alcançar produtos sempre diferenciados

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A empresa possui 30 funcionários, porém, por conveniência, optou-se por realizar a pesquisa com seis (06) funcionários que ocupam cargos de gerência/chefia e liderança e estão diretamente envolvidos nas operações da área de Logística, sendo:

- 02 Diretores;
- 01 Gerente Geral;
- 01 Auxiliar de Logística;
- 01 Funcionário de compras e conferência;
- 01 Funcionário de conferência e etiquetagem.

De acordo Anderson, Sweeney e Williams (2007) amostras por conveniência têm a vantagem de permitir que a escolha de amostras e a coleta de dados sejam relativamente fáceis; entretanto, é impossível avaliar a “excelência” da amostra em termos de sua representatividade da população.

3.4 COLETA DE DADOS

Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a coleta de dados é uma importante tarefa da pesquisa que envolve os seguintes passos: a determinação da população a ser estudada; a preparação do instrumento de coleta; o planejamento da coleta e o tipo de dados e de coleta. No entanto, cabe a cada pesquisador decidir qual a melhor maneira de coletar estes dados, considerando a que oferece menos desvantagens e respeitando os objetivos da pesquisa.

Logo, os instrumentos de coleta de dados têm a função de relacionar o que o pesquisador almeja saber com a realidade em que está inserido. Por isso, os dados coletados em uma pesquisa devem, além de fornecer informações significativas, estarem livres de erros sistemáticos, ou seja, serem válidos e precisos (MORON, 1998).

A coleta dos dados primários ocorreu por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, composto por 06 perguntas abertas, que foi aplicado com o intuito de

descrever os processos e as atividades da Logística da empresa varejista do segmento infantil e identificar os problemas que estão causando gargalos na Logística, a fim de subsidiar a aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP. As perguntas apresentadas no roteiro de entrevista semiestruturada estão no Quadro 4:

Quadro 4: Perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada .

1	Quais as atividades logísticas executadas na empresa?
2	Quantos funcionários estão diretamente envolvidos com as atividades logísticas executadas na empresa? Que cargo ou função exercem?
3	Com relação às atividades logísticas da empresa, você considera que elas precisam ser melhoradas? Por que?
4	Quais os problemas que a logística tem enfrentado e que tem dificultado a obtenção dos resultados esperados pela empresa? Há quanto tempo eles ocorrem?
5	A empresa utiliza alguma ferramenta que busque solucionar possíveis problemas? Se sim, quais?
6	Você conhece a Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP ou outras ferramentas que busquem solucionar possíveis problemas na empresa? Se sim, quais?

Fonte: Elaboração própria (2020).

De acordo com May (2004, p. 149), a entrevista semiestruturada “tem o seu caráter aberto”, ou seja, o entrevistado responde às perguntas dentro de sua concepção, mas não se trata de deixá-lo falar livremente, ou seja, o pesquisador não deve perder de vista o seu foco. Nesse tipo de entrevista, o respondente tem liberdade para se posicionar favorável ou não sobre o tema, sem se prender à pergunta formulada (MINAYO, 2008).

Gil (1999, p. 120) explica que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Percebe-se que nesta técnica, o pesquisador não pode utilizar outros entrevistadores para realizar a entrevista, porque faz-se necessário um bom conhecimento do assunto.

As entrevistas foram aplicadas por meio do aplicativo WhatsApp, no qual foram encaminhadas as perguntas e recebidas as respostas no formato de texto e áudio. A entrevista foi realizada durante o período noturno pelo aplicativo, pois durante o expediente de trabalho o fluxo de clientes é grande, dificultando a realização da mesma.

Além do roteiro de entrevista semiestruturada, utilizou-se a observação não participante, por meio da qual observou-se a rotina operacional na Logística da empresa.

Na observação não participante os sujeitos não sabem que estão sendo observados, o observador não está diretamente envolvido na situação analisada e não interage com objeto da observação. Nesse tipo de observação o pesquisador apreende uma situação como ela realmente ocorre (MOREIRA, 2004).

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, as respostas obtidas com a aplicação do roteiro de entrevista semiestruturada foram transcritas. Na sequência, procedeu-se com a tabulação dos dados, os quais foram organizados em planilhas eletrônicas no software Excel. Por fim, os dados foram analisados conforme a aplicação das ferramentas da qualidade utilizadas no MASP.

3.6 ETAPAS DA PESQUISA

Neste estudo, foi utilizado o MASP, através da execução das 08 etapas propostas por Campos (2013), as quais são apresentadas no Quadro 5, precedidas da sua descrição e das ferramentas da qualidade utilizadas em cada uma delas:

Quadro 5: Etapas do MASP e respectivas descrições e ferramentas utilizadas.

Etapa	Descrição	Ferramenta(s)
1 - Identificação do problema;	Identificação do problema de maior destaque na Logística da empresa.	Estatística Descritiva e Gráfico de Pareto
2 - Observação do problema;	Observação <i>in loco</i> do problema de maior destaque.	Lista de Verificação
3 - Análise do problema	Diagnóstico das principais causas do problema de maior destaque.	Diagrama de Causa e Efeito e <i>Brainstorming</i>
4 - Planejamento da ação	Definição das ações, com as suas respectivas justificativas, procedimentos necessários e prazos.	<i>Brainstorming</i> e 5W1H
5 - Execução do plano de ação;	Execução do plano de ação, seguida de orientações aos participantes.	<i>Brainstorming</i> e 5W1H
6 - Verificação dos resultados;	Verificação da eficiência das ações propostas no plano de ação, realizando-se comparações do antes e depois da aplicação do MASP.	Lista de Verificação
7 - Padronização dos processos;	Adaptação dos processos à rotina da empresa, a fim de que o problema não retorne.	Lista de Verificação

8 - Conclusão da metodologia.	Redução do problema em destaque.	-
-------------------------------	----------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2020).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este Capítulo traz os resultados obtidos na pesquisa, iniciando-se com a descrição da Logística da empresa, e, na sequência, a aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP, através da qual o problema logístico de maior impacto foi tratado obedecendo as suas 08 etapas.

4.1 LOGÍSTICA DA EMPRESA

Buscando conhecer melhor a logística da empresa, perguntou-se aos participantes da pesquisa, por meio do roteiro de entrevista semiestruturada, quais as atividades logísticas eram executadas na empresa. Os resultados obtidos são apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1: Atividades logísticas da empresa.

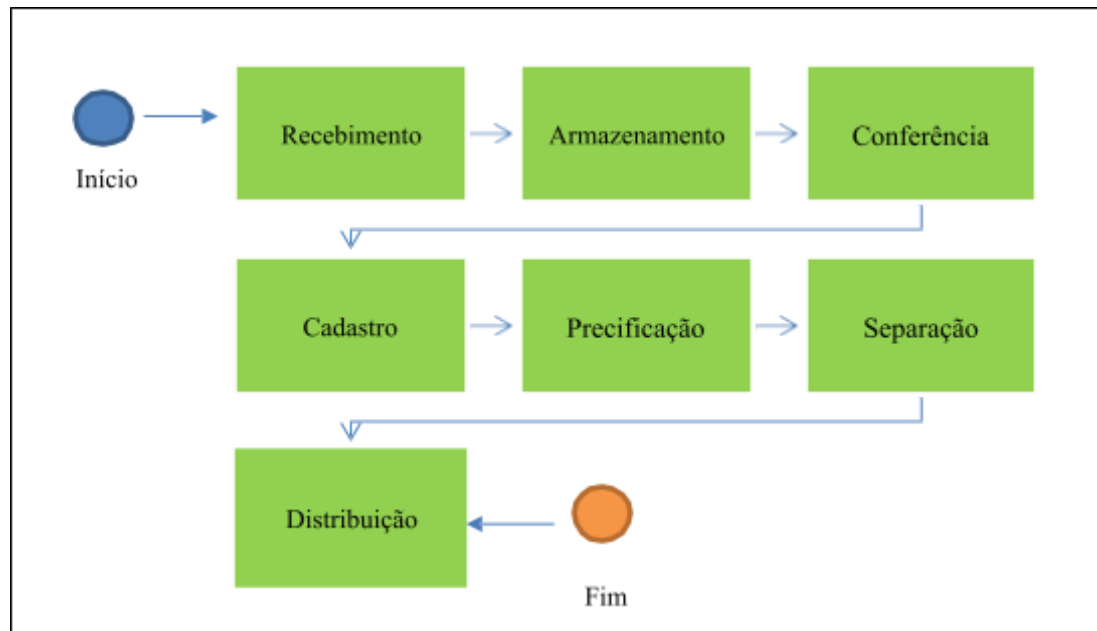


Fonte: Elaboração própria (2020).

De acordo com o Gráfico 1, as atividades mais citadas foram: recebimento de mercadoria (06 participantes), conferência (05 participantes), separação (05 participantes), cadastro (04 participantes) e armazenamento (04 participantes). Enquanto que as menos citadas foram: entrada de notas fiscais (03 participantes), precificação (03 participantes) e distribuição de mercadoria (02 participantes).

A Figura 2 apresenta o fluxograma das atividades logísticas da empresa, desde o recebimento da mercadoria até a distribuição do produto.

Figura 2: Fluxograma das atividades logísticas da empresa.



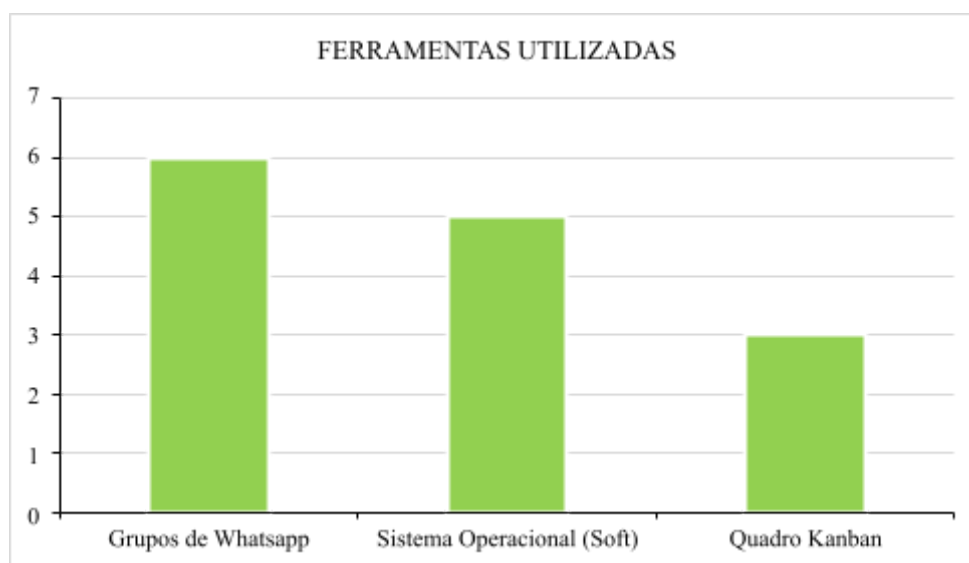
Fonte: Elaboração própria (2020).

Na sequência, perguntou-se se as referidas atividades logísticas precisam ser melhoradas, e todos responderam que sim, demonstrando que a empresa necessita de melhorias nas suas atividades logísticas.

Os participantes também responderam se a Logística enfrenta problemas que dificultam a obtenção dos resultados esperados pela empresa, e todos afirmaram que há problemas que afetam diretamente o desempenho e os resultados das atividades.

Procurou-se identificar se a empresa utiliza alguma ferramenta que busque solucionar possíveis problemas, e todos os participantes afirmaram que sim, além disso perguntou-se quais seriam elas. No Gráfico 2 são apresentadas as ferramentas citadas.

Gráfico 2: Ferramentas utilizadas na empresa.

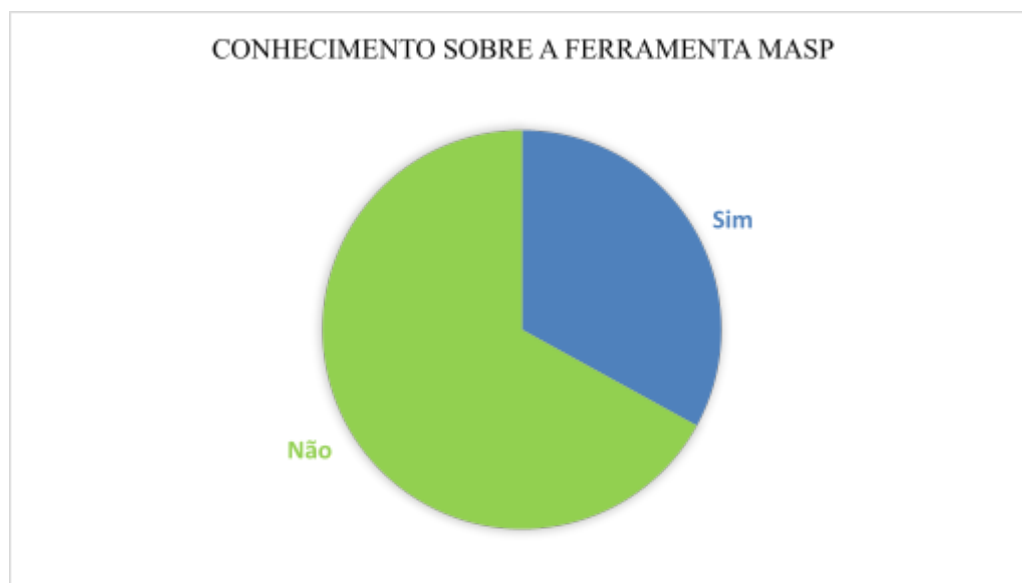


Fonte: Elaboração própria (2020).

Conforme o Gráfico 2, as ferramentas utilizadas são: grupos de WhatsApp (06 participantes), o sistema operacional Soft (05 participantes) e o quadro Kanban (03 participantes). O grupo de Whatsapp é utilizado para tratar sobre: definição do preço dos produtos e alterações nos valores dos produtos. Já o quadro Kanban é utilizado para visualizar os produtos que faltam ser cadastrados, que estão em processo de cadastramento e os que foram concluídos durante o dia, além de indicar qual função o funcionário está executando naquele momento. Enquanto que o sistema operacional Soft, contém todos os dados de entrada e saída de mercadoria do estoque, através dele são realizados os cadastros e visualizados os preços no momento da venda.

As respostas obtidas no roteiro de entrevista semiestruturada também mostraram que há pouco conhecimento dos colaboradores da empresa sobre o uso da ferramenta MASP, conforme exhibe o Gráfico 3.

Gráfico 3: Conhecimento sobre a ferramenta MASP.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Dos 06 participantes da pesquisa, apenas 02 conheciam a ferramenta MASP, enquanto que 04 não a conheciam. Dessa forma, verificou-se que se faz necessário uma capacitação com os colaboradores da empresa sobre a aplicabilidade da mesma na solução de problemas.

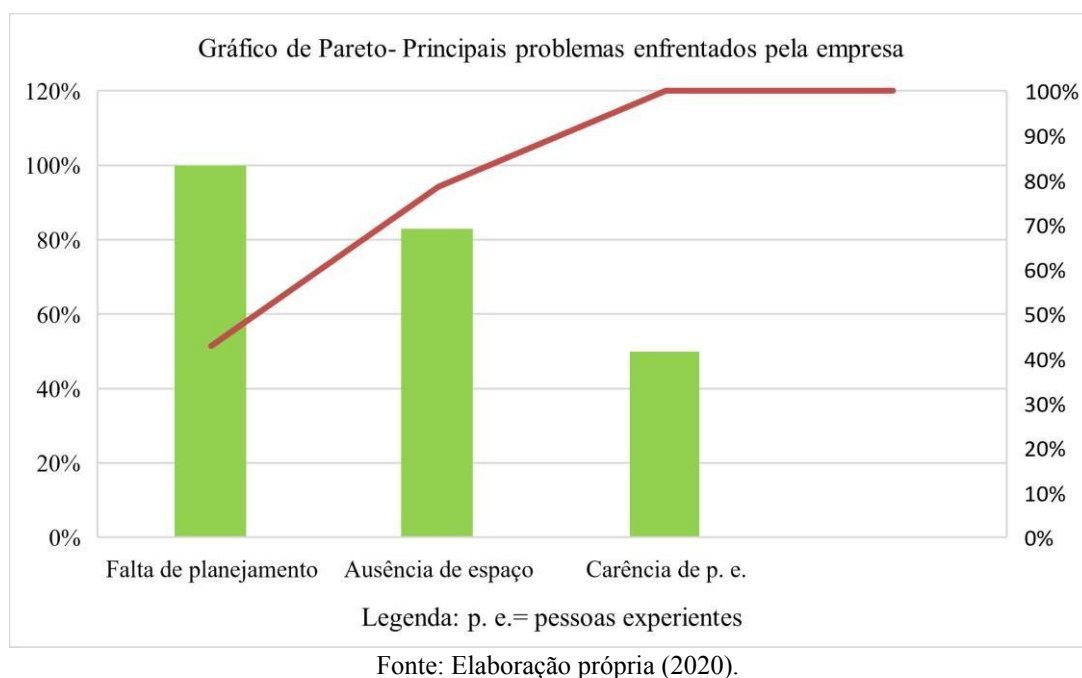
4.2 APLICAÇÃO DO MASP

4.2.1 Identificação do problema

Na etapa de identificação, foram utilizadas as respostas obtidas no roteiro de entrevista semiestruturada, por meio do qual foram coletadas as opiniões dos 06 participantes da pesquisa sobre os problemas presentes na logística da empresa.

Segundo os dados coletados, os colaboradores destacaram 03 problemas principais que mais afetam o desempenho da empresa, conforme apresentado no Gráfico 4, são eles: falta de planejamento do setor logístico (06 participantes), ausência de espaço para armazenamento de mercadorias e a carência de profissionais experientes (03 participantes).

Gráfico 4: Gráfico de Pareto dos principais problemas enfrentados pela empresa.



Sendo assim, verificou-se que a ausência de planejamento, contribui com os gargalos presentes na Logística da empresa, ocasionando excesso de estoque e mercadorias antigas sem movimentação, por exemplo.

Outro ponto importante verificado a partir da aplicação do roteiro é que este problema vem sendo frequente desde a abertura da loja, pois, segundo a opinião dos participantes, os seus proprietários demoraram a perceber a importância de uma boa gestão da logística para o melhoramento dos seus processos.

4.2.2 Observação do problema

Nesta etapa observou-se o problema *in loco*, analisando-se a ocorrência de possíveis falhas nas atividades logísticas durante a rotina da empresa, por 05 dias seguidos, desde a entrada de produtos até a venda dos materiais na prateleira. Para tanto, foi utilizada uma lista de verificação, elaborada em conjunto com os colaboradores que participaram da pesquisa, a fim de observar o comportamento de indicadores qualitativos e quantitativos que tinham relação direta com o planejamento logístico. A lista de verificação continha os indicadores a serem verificados, o padrão estabelecido pela empresa para cada um deles e o seu comportamento no período de observação, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6: Lista de verificação das atividades logísticas da empresa.

Indicador verificado	Padrão	D1	D2	D3	D4	D5
Recebimento da mercadoria	6 vezes ao dia	7	8	6	4	7
Conferência da mercadoria	3 vezes ao dia	1	3	2	2	3
Cadastro da mercadoria	2 vezes ao dia	1	2	2	1	1
Precificação da mercadoria	2 vezes ao dia	1	2	2	1	1
Reposição da mercadoria	2 vezes ao dia	1	2	2	1	2
Arrumação da mercadoria	1 vez ao dia	1	1	1	1	2

Fonte: Elaboração própria (2020).

Foram observadas as seguintes falhas relacionadas às atividades logísticas: sobrecarga no espaço físico, em virtude do recebimento de mercadorias por dia superar o padrão estabelecido em 03 ocasiões e em 01 ocasião houve recebimento inferior ao padrão, mas não afetou em outros setores; ineficiência nas conferências dos produtos em 03 ocasiões provocando problemas no setor de vendas; lotação de mercadoria para cadastro em 03 ocasiões, dificultando a reposição dos produtos e consequentemente das vendas; a precificação apresentou falhas em 03 ocasiões, dificultando o acesso do cliente ao produto; desfalque na reposição de produtos nas prateleiras em 02 ocasiões, ocasionadas por outras atividades citadas anteriormente; e a arrumação da mercadoria, em 01 ocasião, não apresentando problemas evidentes.

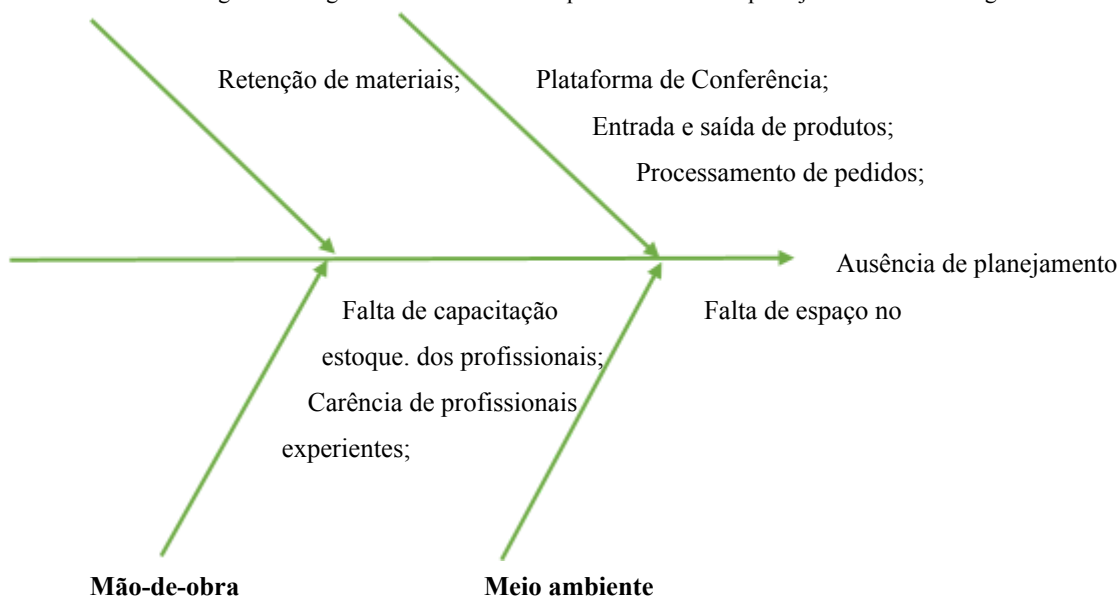
As falhas identificadas, por não atenderem ao padrão estabelecido, constituem causas evidentes do problema identificado, isto é, a falta de planejamento do setor logístico da empresa.

4.2.3 Análise do problema

Partindo-se das falhas verificadas na etapa anterior, foi realizado um *Brainstorming* com os participantes da pesquisa, através do grupo do WhatsApp, no qual os participantes expuseram suas sugestões e debateram sobre as contribuições dos colegas.

Na sequência, foi elaborado um Diagrama de Causa e Efeito com o objetivo de identificar as possíveis causas do problema em questão, conforme a Figura 3.

Figura 3: Diagrama de Causa e Efeito para a ausência de planejamento no setor logístico.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Verifica-se na Figura 3 que a ausência de planejamento no setor logístico tem como causas fatores relacionados, principalmente, ao método e ao meio ambiente. Quanto ao método, destaca-se que:

- A plataforma de conferência não é preenchida corretamente;
- A entrada e saída de produtos não é verificada no prazo estabelecido;
- O processamento de pedidos não é realizado de acordo com a necessidade da empresa.

Já em relação ao meio ambiente há a necessidade de mais espaço, pois devido ao excesso de mercadoria, o espaço existente não está suportando.

4.2.4 Planejamento da ação

Nesta etapa foi desenvolvido um Plano de Ação utilizando a ferramenta 5W1H, com intuito de atacar as causas geradoras da falta de planejamento no setor logístico, as quais foram identificadas nas etapas anteriores. Através da realização de um *Brainstorming*, que envolveu os colaboradores participantes da pesquisa, foram decididas quais as causas seriam atacadas, as ações a serem aplicadas, os responsáveis, os locais e os prazos determinados. Além disso, justificou-se cada ação e definiu-se os procedimentos necessários, conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 7: Plano de Ação 5W1H.

O quê (WHAT)	Quem (WHO)	Onde (WHERE)	Quando (WHEN)	Porquê (WHY)	Como (HOW)
Monitorar a entrada de mercadoria	Conferente	Estoque	15 dias	Controlar o atraso ou excesso de descarregamento por dia	Acompanhar e informar sobre o fluxo de mercadoria
Conferir a mercadoria	Conferente auxiliar de logística	Estoque	15 dias	Evitar prejuízos por extravios de mercadorias	Conferir se a mercadoria está de acordo com a nota fiscal
Cadastrar a mercadoria	Auxiliar de Logística	Escritório	15 dias	Agilizar o fluxo de mercadorias para venda	Cadastrar os produtos por ordem de chegada
Precificar a mercadoria	Vendedores e repositores	Logística	15 dias	Evitar falta de venda devido à ausência de preço	Ajustar o horário para precificação entre vendedores e repositores
Organizar o estoque	Estoquistas	Estoque	15 dias	Organizar o estoque e melhorar a reposição	Organizar os estoques diariamente por setores e preços
Deslocar o estoque ocioso	Gerente e Geral	Administração	15 dias	Evitar os custos de produto parado no estoque	Promover os produtos por meio de liquidações

Fonte: Elaboração própria (2020).

Assim, concluiu-se a etapa de planejamento do MASP, subsidiando a próxima etapa que consiste na execução do Plano de Ação, que dependeu diretamente da colaboração de todos os envolvidos na pesquisa.

4.2.5 Execução do plano de ação

Nesta etapa foram executadas as ações apresentadas no Quadro 7. As medidas tomadas em cada uma delas foram as seguintes:

- Monitoramento da entrada de mercadoria: foram realizados acompanhamentos nas entradas dos pedidos dos produtos dentro do padrão estabelecido, como também foram desenvolvidos planos para o recebimento de produtos que por algum motivo tenha saído do planejamento;
- Conferência da mercadoria: melhoria no processamento de conferência, verificando se a mercadoria estava de acordo com os pedidos apresentados na nota fiscal, evitando prejuízos por extravios de produtos;
- Cadastramento de mercadoria: o fluxo de mercadorias para venda foi agilizado, cadastrando os produtos por ordem de chegada, e em caso de excesso foi indicada a solicitação do auxílio da gerente geral da empresa;
- Precificação da mercadoria: funcionários do setor de vendas passaram a trabalhar de modo integrado com os do setor de reposição, a fim de evitar a falta de venda de produtos devido à ausência de preço;
- Organização dos Estoques: realizada diariamente, e em caso de excesso de mercadorias, os funcionários do setor de vendas passaram a operar em sistema de revezamento na área de estoques e na organização das mercadorias recebidas;
- Fluxo de estoque ocioso: para produtos com pouca demanda e perto de estarem fora de linha, foram desenvolvidos relatórios de fluxo de mercadorias para serem promovidos por meio de liquidações.

4.2.6 Verificação dos resultados

Após a execução do Plano de Ação, verificou-se *in loco* que as causas relacionadas à falta de planejamento do setor logístico começaram a ser amenizadas, como:

- O monitoramento na entrada de mercadorias, uma vez que o padrão estabelecido passou a ser obedecido, promoveu consideráveis reduções no gargalo, propiciando mais espaço no estoque e melhor compondo a movimentação para a área de vendas;
- A conferência da mercadoria evitou possíveis extravios de produtos;
- Com a organização diária dos estoques, os produtos passaram a ser separados por características e preços, e o espaço físico foi sendo liberado gradativamente;

- Já em relação ao estoque ocioso, houve uma grande movimentação dos produtos com a liquidação, promovendo giro de capital parado, além da ampliação do espaço físico utilizado.

Contudo, alguns resultados não foram muito satisfatórios, em dias mais movimentados não se obteve as respostas esperadas em relação ao cadastramento e à precificação da mercadoria, e os funcionários responsáveis ficaram sobrecarregados gerando excessos de estoque e produtos não direcionados às prateleiras. Com base nessa observação, é importante pensar na contratação de novos colaboradores para suprir as necessidades da empresa.

De modo geral, após a execução do Plano de Ação, os gargalos gerados pela falta de planejamento do setor logístico foram reduzidos, facilitando os processos realizados pelos funcionários.

4.2.7 Padronização dos processos

Observadas as melhorias após a execução do Plano de Ação, foi elaborado um modelo de Lista de Verificação (Quadro 8) para o controle das atividades logísticas, o qual deve ser aplicado diariamente neste setor da empresa, com a supervisão do líder da área, a fim de evitar alterações prejudiciais ao desempenho da empresa.

Quadro 8: Lista de Verificações para controle das atividades logísticas.

LISTA DE VERIFICAÇÃO - CONTROLE DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS				
ATIVIDADE	ATENDE AO PADRÃO		PROBLEMA	MEDIDA TOMADA
	SIM	NÃO		
ENTRADA				
CONFERÊNCIA				
CADASTRO				
PRECIFICAÇÃO				
ORGANIZAÇÃO DO ESTOQUE				

FLUXO DO ESTOQUE OCIOSO			
-------------------------------	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2020).

4.2.8 Conclusão da metodologia

Inicialmente, identificou-se como problema mais relevante a falta de planejamento do setor logístico, que gerava gargalos, refletindo negativamente no funcionamento da empresa. Após a observação *in loco* e a análise do problema, foi possível identificar as causas do problema. Com o intuito de atacar as causas geradoras do problema, desenvolveu-se um Plano de Ação, o qual foi executado com a colaboração dos participantes da pesquisa. Em seguida, foi verificado se os resultados obtidos com a execução do Plano de Ação foram satisfatórios e, por fim, elaborou-se uma lista de verificação diária para a empresa a fim de garantir controle das atividades logísticas.

A amenização das causas do problema possibilitou maior agilidade na empresa. Apesar da maioria dos colaboradores da empresa não conhecerem a ferramenta MASP, ocorreram resultados positivos na sua aplicação. Salienta-se que os outros problemas recorrentes na empresa, também merecem atenção, visando sempre o seu melhor desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em aplicar a Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP na Logística de uma empresa varejista do segmento infantil, visando a eliminação de problemas que estavam causando gargalos.

Inicialmente, procurou-se conhecer a Logística da empresa, por meio da descrição das atividades executadas, dos problemas existentes, da forma como os problemas são tratados e as ferramentas utilizadas para este fim.

Na sequência, com a aplicação do MASP e a execução de suas oito etapas, tratou-se o principal problema identificado na Logística da empresa, segundo os seus colaboradores, ou seja, a falta de planejamento do setor logístico. Para tanto, foi essencial identificar as causas do problema, para na sequência propor ações de melhoria.

A aplicação da ferramenta possibilitou uma amenização nas causas do problema, contribuindo com um melhor desempenho das atividades logísticas e proporcionando qualidade à Logística da empresa. Conclui-se então que o uso da ferramenta MASP é uma maneira de melhorar os índices de eficiência das atividades logísticas, potencializando a empresa em sua vantagem competitiva.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como o gerenciamento de atividades fundamentais relacionadas com a gestão da qualidade, de recursos e de pessoas podem estar associados à situação em que a empresa se encontra. Essa análise promoveu uma avaliação da importância que tem a qualificação dos profissionais que atuam nessas áreas sobre esses aspectos.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se que devido ao pouco conhecimento dos participantes da pesquisa acerca da ferramenta MASP, foram necessárias algumas discussões em conjunto sobre o tema, o que demandou tempo, retardando a fase de coleta de dados;

Diante dos resultados expostos, vale destacar que as possibilidades de estudos sobre a metodologia MASP como ferramenta de auxílio na redução de problemas não se esgotam. Portanto, futuros trabalhos podem ser desenvolvidos nesse contexto. Dessa forma, espera-se que o presente estudo possa contribuir no que tange às discussões sobre a temática abordada.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, S. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2012.
- ALVARENGA-NETTO, C. A. **Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens**. In: Fernando José Barbin Laurindo; Roberto Gilioli Rotondaro. (Org.). *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, p. 14-37, 2006.
- ALVAREZ, Roberto dos Reis. **Desenvolvimento de uma análise comparativa de métodos de identificação, análise e solução de problemas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, UFRGS. Porto Alegre, p. 189, 1996.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, p.597,2007.
- ANDRADE, M.V.M. **Gestão de bibliotecas universitárias: a busca da Qualidade e o compromisso com a Ética e a Responsabilidade Social**. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA, 55. Recife, PE, 2003.
- ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J.A.G. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Atlas, p. 10, 1999.
- ARAÚJO, F. F.; FERREIRA FILHO, H. R.; PIRES, J. O. M.; BORGES, F. Q.; GOMES, S. C.
A qualidade do serviço de logística como vantagem competitiva: uma pesquisa no mercado de iogurtes de Belém. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, RJ, 2012.
- ARIOLI, E. E. **Análise e Solução de Problemas: O método da Qualidade Total com Dinâmica de Grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos /Logística empresarial**. São Paulo: Bookman, 2006.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial. Transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERMAN, B.; EVANS, J.R. **Retail Management: A strategic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, p. 3, 1998.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D; CLOSS, D; COOPER, M. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. 2ed. São Paulo, Atlas,2006.
- BULLER, L. S. **Logística empresarial**. Curitiba, 2012.

- CAMPOS, D.M.A. **Os resultados do processo de terceirização na logística de transportes: Um estudo na assunção distribuidora de produtos químicos do Nordeste.** UFPB, João Pessoa, 2008.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CAMPOS, V.F. **TQC Controle da Qualidade Total (No estilo Japonês).** 9. ed. Nova Lima, Editora FALCONI, 2014.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: Princípios e requisitos.** São Paulo: Atlas, 2011.
- CARVALHO, MARLY M.; PALADINI, EDSON P. **Gestão da Qualidade: Teoria da Qualidade.** Rio de Janeiro, 2005.
- CERVO, Armando L., BERVIAN, Pedro A., DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6.ed. São Pulo: Pearson, 2007. E- Book. Disponível em <www.univates.br/biblioteca>. Acesso em: 05 nov. 2020.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply chain.** São Paulo: Atlas, 2010.
- CORRÊA H. L. e CORRÊA C. A. **Administração de produção e operações.** 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CRUZ, Vilma A. G. **Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2009. E-book. Disponível em: <www.univates.br/biblioteca> . Acesso em: 05 nov. 2020.
- DEMING, W. Edwards; **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FARIA, A. & COSTA, M. **Gestão de Custos Logísticos.** Atlas, 2010.
- FERNANDES, Kleber dos Santos. **LOGISTICA: Fundamentos e processos.** – 1 ed. rev. – Curitiba, PR:IESDE Brasil, 2012.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial – a Perspectiva Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, P.F., WANKE, P., **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos,** São Paulo: Atlas, 2003.
- GARVIN, David A., **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOCONDO, F. I. C. **Ferramentas básicas da qualidade.** Instrumentos para gerenciamento de processo de melhoria contínua. Piracicaba – SP. 3º edição, 2010.

- GIULIANI, A.C. **Administração de Varejo para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo, Paco Editorial, 2014.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa - tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: RAE, v. 35, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GOMES, P. P. J. **A evolução do conceito de qualidade**: dos bens manufaturados aos serviços de informação. Cadernos BAD. Lisboa, n. 2, p. 6-18, 2004.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo; Atlas, 2004.
- KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- KOBAYASHI, S. **Renovação da Logística**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. **"Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados"**. Editora Futura, 2000.
- KUMAR, R. **Research methodology – a step-by-step guide for beginners**. 3 ed. London: Sege, 2011.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi Las; GARCIA, Maria Tereza. **Estratégias de marketing para varejo**: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo. São Paulo: Novatec, 2007.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAGALHÃES, M. R., Nilson, M., & Rodriguez, C. T. **Uma reflexão sobre a importância dos custos logísticos para o Varejo**. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2015.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 88, 2003.
- MATTAR, F. N. **Administração do Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 38, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Introdução à administração**, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MEIRIM, H. **As atividades primárias da logística**. 2007. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-atividades-primarias-da-logistica/14168/> Acesso em: 14 de novembro de 2020.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.
- MOREIRA, D. A. **Pesquisa em Administração**: Origens, usos e variantes do método

fenomenológico. Revista de Administração e Inovação, v. 1, n. 1, 2004.

MORON, Marie A. M. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumento de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. 1998.

253 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas – Opção: Sistemas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 1998. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2070/000225414.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o Aprimoramento da Qualidade**. São Paulo. Pioneira, 1995.

ORIBE, C. Y. **Quem resolve aprende? A contribuição do Método de Análise e Solução de Problemas para a Aprendizagem Organizacional**. 2008. 168 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012. PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. **Ações socialmente responsáveis como estratégia de marketing de varejo**. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (Orgs.) Varejo Competitivo. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, v. 8, p. 25, 2003.

PIRES, José G. C. **Aprendizagem Organizacional Através da Metodologia de Solução de Problemas – MASP**. Revista de Administração da FATEA, v. 9 n. 9, p. 84-100, ago.-dez., 2014. Disponível em: <<http://www.unifatea.edu.br/seer/index.php/raf/article/view/1191/924>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

RIBEIRO NETO, A. F. **Aplicação do método de análise e solução de problemas - MASP**. Especialize Revista Online, v. 4 p. 1-15, 2013.

RODRIGUES, M.V. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROJAS, Pablo. **MASP – Método de Análise e Solução de Problemas**. 2019. Disponível em: <<https://pablorojas401.wordpress.com/2019/08/17/masp-metodo-de-analise-e-solucao-de-problemas/>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

SANTOS, A. **Gestão da Qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Getúlio Vargas, (2004).

SANTOS, M. T.; CARDOSO, A. A.; CHAVES, C. A. **Aplicação de PDCA e MASP na melhoria do nível de serviço em terceirização intralogística.** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006. **Anais.** Bauru, SP: UNESP, 2006.

SANTOS, Osmildo S.; PEREIRA, Julio C. S.; OKANO, Marcelo T. **A implantação da ferramenta da qualidade MASP para melhoria contínua em uma indústria vidreira.** In: IV ENCONTRO DA ENGENHARIA DO CONHECIMENTO ENIAC E IV ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA ENIAC, 2012, Guarulhos, São Paulo. **Anais...** Guarulhos: Revista Caleidoscópio, 2012. v. 1, n. 4. Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/view/81/75>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual de ferramentas da qualidade**, 2005.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SOUZA, J. PARISOTTO, C.; KRUMENAUER, G. L.; SILVA, R. M. **Aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) para redução de avarias com movimentação de latas vazias em uma indústria de bebidas.** *Espacios*, v. 35, n. 4, p. 1-19, 2014.

TABOADA, Carlos. **Gestão de Tecnologia e Inovação na Logística.** – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

TEBOULD, James. **Gerenciando a Dinâmica da Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TOLEDO, J.C. de. **Qualidade: Gestão e Métodos.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.