



**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA – FANAP  
CURSO DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**ALLAN DIORGYNIS ALMEIDA SILVA  
COSME FREIRE BATISTA  
MAICK WANDERSON DE SOUSA SILVA  
MARA PEREIRA DA SILVA  
RAIENNY EVERLYN CORRÊA PEREIRA**

**PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM DO GRUPO CEVEL LTDA**

**APARECIDA DE GOIÂNIA  
2015**

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA  
TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**ALLAN DIORGYNIS ALMEIDA SILVA  
COSME FREIRE BATISTA  
MAICK WANDERSON DE SOUSA SILVA  
MARA PEREIRA DA SILVA  
RAIENNY EVERLYN CORRÊA PEREIRA**

**PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM DO GRUPO CEVEL LTDA**

Projeto interdisciplinar de pesquisa elaborado como pré-requisito para obtenção de nota na disciplina de Projeto interdisciplinar da Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP.

**Orientador (a):** Prof<sup>o</sup>. Ms. Maria Aparecida Dos Reis Rachid

**ALLAN DIORGYNIS ALMEIDA SILVA  
COSME FREIRE BATISTA  
MAICK WANDERSON DE SOUSA SILVA  
MARA PEREIRA DA SILVA  
RAIENNY EVERLYN CORRÊA PEREIRA**

**PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM DO GRUPO CEVEL LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo no curso de Tecnologia em Logística da Faculdade Nossa Senhora Aparecida.

**Banca Examinadora:**

Orientador (a): \_\_\_\_\_  
Prof.

Examinador (a): \_\_\_\_\_  
Prof.

Examinador (a): \_\_\_\_\_  
Prof.

Aparecida de Goiânia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, amigos e professores que sempre estiveram ao nosso lado nos dando força para o término deste curso, não foi fácil, mas sem eles não teríamos conseguido.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos nossos pais que sempre com muito amor nos educaram e ensinaram a lutar pela vida, aos nossos professores que nos contemplaram com o seus conhecimentos, aos companheiros de classe que sempre unidos um ajudando ao outro vencemos grandes desafios é a Deus o principal responsável pela nossa vitória para a conclusão deste curso.

...até aqui nos ajudou o Senhor.  
(1º Samuel 7. 12b)

## RESUMO

**Processo de Movimentação e armazenagem do grupo cevel LTDA.** Aparecida de Goiânia, 2015, 80f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Logística). Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Aparecida de Goiânia.

Este trabalho tem como objetivo analisar os processos de armazenagem e movimentação de veículos. O trabalho tem por finalidade conhecer detalhadamente tais processos para fins de execução futura na área de trabalho de cada aluno pesquisador, bem como contribuir com o conhecimento de outros estudantes de logística. O objetivo geral da pesquisa é *analisar e compreender os processos de armazenagem e movimentação de veículos do centro de distribuição do grupo cevel de forma apresentar possíveis melhorias em todo processo*. Para alcançá-lo, foram elaborados três objetivos específicos que são: Identificar os fluxos de processos de movimentação e armazenagem de veículos presentes no Centro de Distribuição do Grupo Cevel; Analisar o processo de gestão referente à movimentação e armazenagem de veículos presentes no Centro de Distribuição; Descrever o fluxo de informações na separação de pedidos com o fim de identificar oportunidades de melhorias no desempenho do Centro de Distribuição. Foi realizada uma pesquisa de campo para identificar os processos de armazenagem e separação de pedido, na pesquisa foram analisados os métodos que o Grupo Cevel utilizou nesses processos, exigindo da equipe de profissionais treinados e capacitados, a fim de alcançar as metas de se tornar eficaz no atendimento de seus clientes de forma satisfatória. Ao refletir sobre os processos logísticos utilizados pela o mesmo, percebeu-se que as estratégias são fundamentais para o alcance de metas. Primeiro vamos conhecer um pouco do Grupo Cevel, saber como ele é formado, que produtos oferecem, quais os diferenciais e qualidades. Cada objetivo nos levou a um resultado relevante que vamos apresentar no decorrer do trabalho. Por fim concluímos que aprendizado dos gestores de logística deve ser constante para superar todos os problemas que o nosso mercado propõe.

**Palavras-chave:** Concessionária, Cevel, Clientes.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01:</b> Responsabilidades do Presidente e Diretores .....	31
<b>Tabela 02:</b> Análise interna do Grupo .....	39
<b>Tabela 03:</b> Como e feita a demanda de produção.....	44
<b>Tabela 04:</b> Percentual de entrega.....	65
<b>Tabela 05:</b> Percentual de Veículos recebidos Avariados.....	66

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b> Matriz Concessionária Ceval Veículos .....	17
<b>Figura 02:</b> Filial Concessionária Castelo Branco.....	17
<b>Figura 03:</b> Concessionária Saint Martin .....	18
<b>Figura 04:</b> Concessionária Kõra Veículos .....	19
<b>Figura 05:</b> Centro de Distribuição e Serviços .....	19
<b>Figura 06:</b> Fluxograma da Armazenagem do Grupo Ceval .....	22
<b>Figura 07:</b> Certificação Qualitas Excelência .....	29
<b>Figura 08:</b> Estrutura Organizacional do Grupo Ceval.....	31
<b>Figura 09:</b> Representando as forças de Porter.....	35
<b>Figura 10:</b> Os cinco recursos administrativos de Petrônio .....	41
<b>Figura 11:</b> Movimentação e armazenagem .....	43
<b>Figura 12:</b> Cadeia de Suprimentos da Fiat.....	45
<b>Figura 13:</b> Fluxograma de entrada e saída do CD do grupo Ceval .....	47
<b>Figura 14:</b> Caminhão Guincho.....	47
<b>Figura 15:</b> Caminhão Cegonha .....	48
<b>Figura 16:</b> Centro de Distribuição e Serviços do Grupo Ceval .....	49
<b>Figura 17:</b> OM&B Marketing e Publicidade.....	54
<b>Figura 18:</b> Slogan Ceval .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Controle de Produção Diária .....	66
<b>Gráfico 2:</b> Porcentagem mensal.....	67

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>OBJETIVOS</b> .....	15
Objetivo Geral .....	15
Objetivos Específicos .....	15
Justificativa .....	15
Metodologia .....	15
<b>1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	17
1.1 Descrição da Organização .....	17
1.1.1 Produtos e Processos .....	21
1.1.2 Sócios Mantenedores ou Instituidores .....	24
1.1.3 Força Trabalho .....	24
1.1.4 Clientes e Mercados .....	25
1.1.5 Fornecedores e Insumos .....	26
1.1.6 Sociedade .....	27
1.1.7 Parceiros .....	28
1.2 Concorrência e Ambiente Competitivo .....	28
1.2.1 Ambiente Competitivo .....	28
1.2.2 Desafios Estratégicos .....	29
1.2.3 Aspectos Relevantes .....	30
1.2.4 Histórico da Busca de Excelência .....	31
1.2.5 Organograma .....	32
<b>2 ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS DO SETOR, DO MACRO AMBIENTE E DO MERCADO DE ATUAÇÃO</b> .....	34
2.1 Descrever as características importantes dos principais atores da cadeia de custos e produção .....	34
2.2 Descrever as características ou forças atuantes no setor como um todo: gestão de custos, orçamentos e planejamento e controle de produção .....	35
<b>3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO</b> .....	40
3.1 Análise das Competências da Organização .....	41
3.2 Análise dos Recursos da Organização .....	41
3.3 Análise da Movimentação e Armazenagem .....	42
3.4 Análise da Gestão de Estoque .....	44
3.5 Análise da Cadeia de Suprimentos .....	45
3.6 Análise da Distribuição e do Transporte .....	47
3.7 Análise da Localização das Instalações .....	49
3.8 Empreendedorismo e Gestão da Qualidade na Logística .....	50
<b>4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E MODELOS DE NEGÓCIOS</b> .....	52
4.1 Descrever como a organização em estudo define as estratégias e o modelo de negócio .....	52
<b>5 ENVOLVIMENTO DE ÁREAS E PARTES INTERESSADAS NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</b> .....	53

<b>6 NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO, QUAL A IMPORTÂNCIA IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS</b> .....	54
6.1 Explicar como deve acontecer (passo a passo) a implementação de ações estratégicas, nas áreas eixo.....	54
6.1.1 Marketing .....	54
6.1.2 Recursos Humanos.....	58
<b>7 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM LOGÍSTICA</b> .....	66
7.1 Descrever como organização define os indicadores para avaliação das estratégias.....	66
7.2 Analisar o item 7.1 e sugerir melhorias (ferramentas) para a definição dos indicadores para a gestão de logística .....	68
<b>8 ESTABELECIMENTO DE METAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO</b> .....	69
8.1 Descrever como a organização sob estudo estabelece metas de curto, médio e longo prazo.....	69
8.2 Argumentar, com fundamento conceitual, como deve acontecer o estabelecimento de metas de curto e longo prazo .....	69
<b>9 COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E METAS</b> .....	71
9.1 Comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores visando o engajamento das pessoas na causa comum e, assim, aumentando a eficácia da liderança.....	71
9.2 Melhorar o processo de comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores .....	71
<b>10 MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</b> .....	72
10.1 Descrever os métodos que são utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias na organização em estudo.....	72
10.2 Apresentar métodos que podem ser utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias nas áreas estudadas.....	72
<b>11 ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO E A REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS</b> .....	73
11.1 Como a organização pode acompanhar os ambientes externo e interno visando à revisão das estratégias nas áreas analisadas bem como a relação com a logística da organização.....	73
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	74
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	75

## INTRODUÇÃO

No mercado dinâmico e competitivo que nos encontramos faz com que as empresas busquem soluções que objetivam melhorias e performances para continuar vivos no mercado. Dessa forma uma das principais ferramentas que pode ser usada para o desenvolvimento e vantagens no mercado, é o gerenciamento Logístico.

A facilidade para se adquirir um veículo é maior do que há 10 anos, com isso ocorre um aumento nas vendas, obrigando as concessionárias a construir um maior espaço para armazenagem de grandes quantidades de veículos, visando à agilidade na entrega, no sentido de melhor atender as necessidades dos clientes.

A movimentação e armazenagem de uma empresa e um dos processos que mais envolvem a Logística, pois elas são responsáveis pela administração dos materiais a partir do momento do recebimento até a saída para o cliente final.

Em 2011 o Grupo Ceval viu a necessidade de criar um CD, pois houve um crescimento das concessionárias, Saint Martin e Köra. Foi então construído um CD com capacidade para armazenagem de até 930 veículos, o que é um diferencial para Grupo por estar com grande quantidade de veículos a pronta entrega. Desde que o CD começou a funcionar o Grupo teve um aumento de mais de 90% de satisfação dos clientes, em razão da rapidez na entrega. Conquistou o prêmio da montadora FIAT, por atingirem maior satisfação dos clientes.

Para entendermos mais sobre todo o processo de movimentação e armazenagem realizamos uma pesquisa numa empresa que atua no segmento Logístico. A empresa denominada Grupo Ceval - fundada em 12 de Fevereiro de 1977, cuja missão é comercializar produtos e serviços com excelência para seus clientes.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo geral**

Analisar e compreender os processos de armazenagem e movimentação de veículos do Centro de Distribuição do GRUPO CEVEL LTDA.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar os fluxos de processos de movimentação e armazenagem de veículos presentes no Centro de Distribuição do Grupo Cevel.
2. Analisar o processo de gestão referente à movimentação e armazenagem de veículos presentes no Centro de Distribuição.
3. Descrever o fluxo de informações na separação de pedidos com o fim de identificar oportunidades de melhorias no desempenho do Centro de Distribuição.

### **Justificativa**

A escolha deste tema justifica as dificuldades encontradas para o entendimento de todos os processos de movimentação e armazenagem desde a chegada da cegonha até o cliente final. Pois nestes processos é possível observar os índices de avarias causadas pela: movimentação dentro do CD e falta de atenção, assim causando o atraso para a entrega do veículo para o cliente.

Certo que, de 3140 veículos com entrada no CD, de janeiro a setembro o índice de avarias chega a aproximar-se de 8% por cento, aproximadamente 252 veículos, sendo permitido pelas montadoras o Máximo de 15% por cento, o que não pode é ultrapassar essa meta.

### **Metodologia**

A metodologia empregada na realização deste trabalho fundamentou-se em pesquisas bibliográficas, em livros e artigos científicos utilizando fontes e informações de diversos autores, onde são retiradas informações qualitativas sobre o tema Armazenagem. Segundo Lazarsfel (1969, p.169) identifica alguma coisa em

que se presta atenção particular a indicadores qualitativos: situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas, situação nas quais a evidência qualitativa é usado para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos quadro de referencia etc., situações nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estrutura e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta.

De acordo com Yin (1981, p.23), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto não só claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidencia e foi conduzido entrelaçando observações e participações de dados coletivos para que este torne parte do processo de pesquisa, com base nos procedimentos logísticos.

Na realização de pesquisa de campo exploratória e na concepção de Ruiz (2002) é caracterizado como coleta de dados. Visto que os acadêmicos em sua visita ao Centro de Distribuição da empresa Grupo Ceval, observaram todo o processo de armazenagem.

## **1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO**

Nesta etapa serão analisadas as principais características do Grupo Cevel, como: agilidade nos processos de entrega dos veículos, visando à fidelização dos seus clientes e atingir o maior grau de satisfação possível.

### **1.1 Descrição da Organização**

Em 12 de Fevereiro de 1977 é fundada a concessionária Cevel pelo então Sr. Jorge Wady Cecílio na cidade de Goiânia, capital do estado de Goiás. Após 5 anos, veio a inauguração da Saint Martin T-10 e 2 anos depois a Saint Martin Anápolis. No início do ano 2010 a inauguração da empresa Kõra Veículos.

Em seguida, mediante ao crescimento e restrições da Legislação de Trânsito (**Lei 9028/11**, que regula, no âmbito do Município de Goiânia, o tráfego de veículos pesados e caminhões; Considerando a necessidade de administrar conflitos entre pedestres, transporte coletivo, transporte de cargas, serviços, informações e transporte individual na cidade), a empresa se viu obrigada a resolver e se adequar a estes problemas, então a ideia de se criar um CD (Centro de Distribuição) em um local estratégico que pudesse atender toda a demanda automobilística da comercialização das vendas de todas as lojas.

### **Empresas do Grupo Cevel**

#### **CONCESSIONÁRIA CEVEL**

**Nome fantasia:**CEVEL

**Razão social:**CEVEL CECILIO VEÍCULOS LTDA

**Localização:** Endereço: Av. Anhanguera, 5933 - Setor Oeste - Goiânia/GO, Cep: 74110-010.

**Telefone:** (62) 3878-3000

**Figura 01:** Matriz Concessionária Cevel Veículos



Fonte: Grupo Cével

## **CONCESSIONÁRIA CASTELO**

**Nome fantasia:** CEVEL CASTELO BRANCO

**Razão social:** CEVEL CECILIO VEÍCULOS LTDA

**Localização:** Endereço: Av. Castelo Branco, saída para Trindade - São Francisco - Goiânia/GO, CEP: 74455-055

**Telefone:** (62) 3623-3200

**Figura 02:** Filial Concessionária Castelo Branco



Fonte: Grupo Cével 2014

**CONCESSIONÁRIA SAINT MARTIN**

**Nome fantasia:** SAINT MARTIN

**Razão social:** SAINT MARTIN CECÍLIO VEÍCULOS LTDA

**Localização:** Av. T-10, n 211 Lotes: 1/2/4-11 - Setor Bueno CEP: 74223-060  
Goiânia - GO

**Telefone:** (62) 3605 – 3200

**Figura 03:** Concessionária Saint Martin



Fonte: Grupo Ceval 2014

**CONCESSIONÁRIA VOLVO**

**Nome fantasia:** KÖRA

**Razão social:** KÖRA CECÍLIO VEÍCULOS LTDA

**Localização:** Avenida Deputado Jamel Cecílio, Nº 3233-Jardim Goiás - Goiânia - Go

**Telefone:** (62) 3236 – 8000

**Figura 04:** Concessionária Kõra Veículos



Fonte: Grupo Ceval 2014

### **CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO E SERVIÇOS JORGE WADY CECÍLIO**

**Nome fantasia:** CDS

**Razão social:** CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO E SERVIÇOS CECÍLIO VEÍCULOS LTDA

**Localização:** Rua Xavier de Almeida C/ Rua 6 Qd 24 Lt 04 Pólo Empresarial de Goiás, Aparecida de Goiânia

**Telefone:** (62) 3572 – 9850

**Figura 05:** Centro de Distribuição e Serviços



Fonte: Grupo Ceval 2014

### 1.1.1 Produtos e Processos

Segundo Rocha (1999) afirma que o produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações.

O Grupo Ceval possui uma variedade de produtos e serviços, assim esperando atender sua enorme base de clientes lembrando que seu ponto forte é a venda das marcas FIAT, PEUGEOT E VOLVO com venda de veículos e peças novas genuínas, o Grupo também possui uma enorme variedade de veículos semi-novos de marcas diferentes se adequando as necessidades de mercado; vale também salientar que o grupo também presta uma ampla quantidade de serviços para atender todas as necessidades dos clientes. Abaixo estão os principais produtos e serviços comercializados pelo Grupo Ceval.

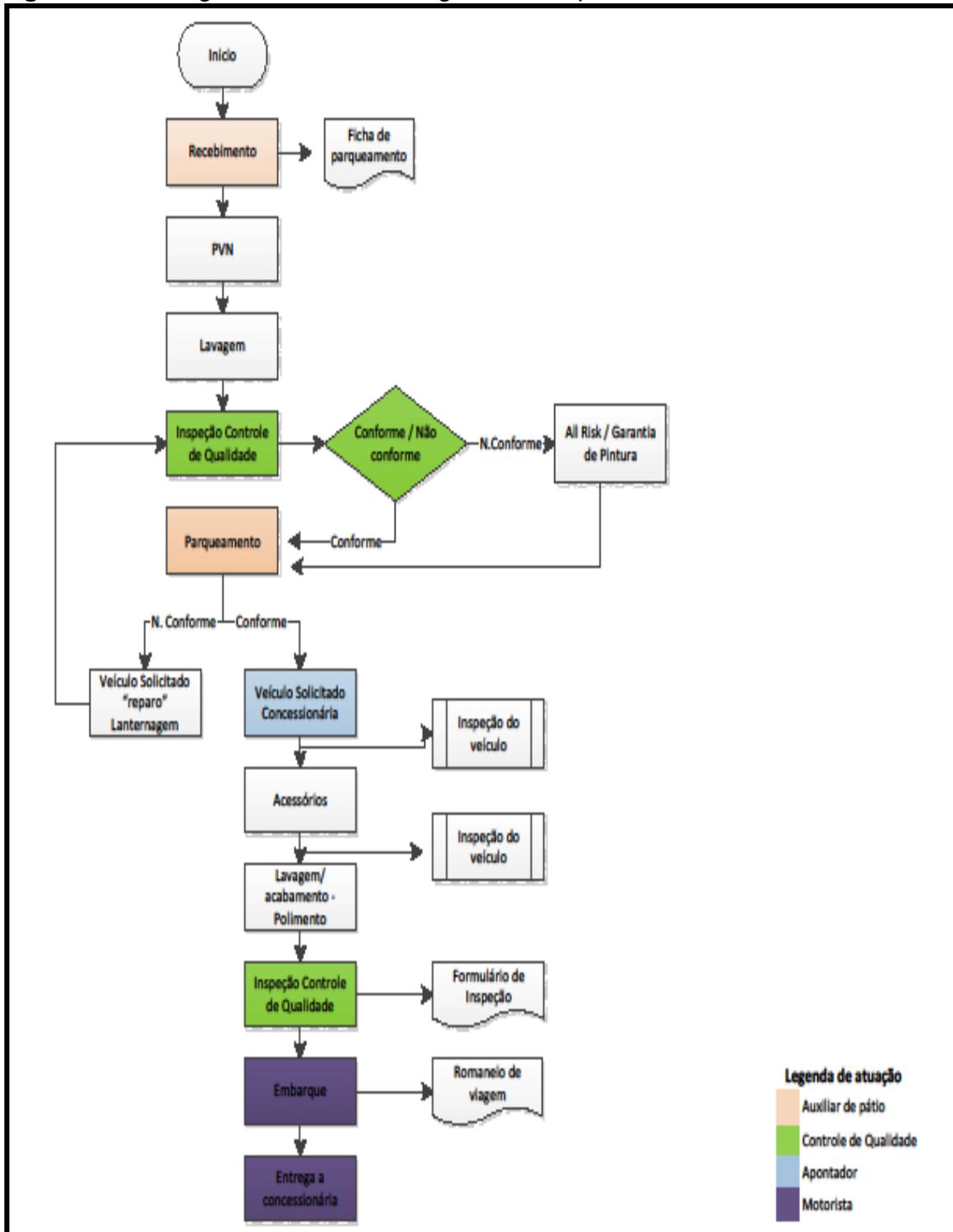
- Veículos novos Fiat, Peugeot e Volvo;
- Veículos semi-novos multimarcas;
- Peças e Acessórios Genuínos;
- Venda de peças no atacado televendas;
- Oficina (Multimarcas);
- Combustíveis e Lubrificantes
- Lanternagem, funilaria e pintura (Fiat, Peugeot, Volvo e multimarcas);
- Instalação de acessórios;
- Serviços Autonomy (atendimento especial a deficientes físicos);
- Venda de consórcio nacional Fiat
- Corretora de seguros;
- Despachante interligado ao DETRAN / RENAVAM
- Auto-centro.

O processo de armazenagem se inicia no momento em que a Cegonha chega das montadoras ao Centro de Distribuição do Grupo Ceval, os carros são descarregados e colocados na área de recebimento para serem conferidos (no momento da conferencia de chegada, é impressa a “Ficha de Estacionamento”, indicando os dados dos veículos tais como: chassi, cor e locação), os veículos ficam no recebimento até ser feita a PVN (Preparação de Veículos Novos), após a PVN é feita uma lavagem para retirar as sujeiras de transporte para uma nova inspeção, a do Controle de Qualidade (nesta etapa é verificado as possíveis avarias que não

foram visualizadas no recebimento devido o estado de sujeiras que eles chegam) se o veículo estiver status “Conforme”, ele é automaticamente parqueado e fica aguardando na locação até ser solicitado pelas lojas; no caso de “Não Conforme” e aberto o All-Risk/Garantia de Pintura para reparos na lanternagem. Quando solicitado o Apontador (funcionário responsável por separar os veículos) faz uma nova inspeção antes de retirar o veículo da vaga com o objetivo de encontrar possíveis avarias que tenham acontecido no momento da armazenagem, após serem separados os veículos vão para a área de PDI (PreDeliveryInspection - Pré Inspeção Entrega) local onde aguardam para a instalação de Acessórios (se houver), após a instalação e feita uma ultima lavagem, porém, mais detalhada com polimento cristalizado. Após a lavagem dos veículos é feita a inspeção de saída pelo Controle de Qualidade (ultima conferencia antes do veículo embarcar para as lojas) por fim, embarcado, e é entregue nas lojas.

## FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS DO CDS DO GRUPO CEVEL

Figura 06: Fluxograma da Armazenagem do Grupo Clevel



Fonte: Grupo Clevel (2013).

O modelo de funcionamento adotado para a organização foi pensado para que, aliado a um sistema informático de gestão, seja possibilitada uma ampla

intervenção dos militantes, uma capacidade de supervisão para garantia de boa conduta dos intervenientes e também facilitar a criação de consensos para uma implementação de medidas que tenha um forte apoio das bases.

### 1.1.2 Sócios Mantenedores ou Instituidores

O Grupo Covel é uma organização LTDA, tendo como proprietários herdeiros sete irmãos que gerencia todo o grupo. Sendo que o cargo de Presidente do Grupo Sr. Jorge Cecílio, Diretor Geral Rogério Cecílio, Diretora Desenvolvimento Organizacional Sr.(a) Sejana Cecílio, Diretora Financeira Sr.(a) Adriana Cecílio, Diretora Marca Peugeot Sr.(a) Liandra Cecílio, Diretor Marca Volvo Sr. (a) Sergio Cecílio, Diretor Marca FIAT Sr. Wilber Rocha.

Por se tratar de uma empresa familiar e também pela atuação dos filhos nos negócios, o futuro administrativo da organização tende a ter o processo sucessório entre a família.

### 1.1.3 Força Trabalho

O quadro de funcionários do Grupo Covel, atualmente é de 340 colaboradores, onde esses funcionários têm tarefas, operacionais, gerenciais e estrategistas de mercado, com isso o Grupo sempre está em busca da excelência organizacional.

A qualificação dos empregados do Grupo Covel permitiu ser premiada pela montadora Fiat em Goiás a ter o título de padrão em qualidade de atendimento.

No Centro de Distribuição da empresa sediada em Aparecida de Goiânia, segundo informações coletadas durante as visitas técnicas, tem-se um contingente de 70 funcionários distribuídos em vários setores.

Na área da armazenagem atuam 19 funcionários, para o alcance de seus objetivos, o trabalho em conjunto desenvolvido pelos mesmos é fundamental para a produção e crescimento de todo o grupo.

As atividades são desenvolvidas pelas equipes em diferentes etapas do processo, sendo que todos devem executar suas tarefas de forma articulada e ágil, para não prejudicar os outros setores, tendo foco principal sempre reduzir custo e de tempo.

#### 1.1.4 Clientes e Mercados

No critério clientes, a empresa entende que a qualidade no atendimento é essencial para a satisfação de seus clientes seja em qualquer ramo de atividade. Essa prioridade garante serviços sólidos e qualificados durante toda a sua trajetória.

Este compromisso com a contínua melhoria se caracteriza pela inovação tecnológica e pelo aprimoramento de seus produtos e serviços, cujas etapas de trabalho e crescimento são respaldadas por constantes investimentos em tecnologia, informação e treinamento, oferecendo aos clientes totais garantia e satisfação em todos os serviços.

O Grupo está homologado pelas montadoras Fiat, Peugeot e Volvo no Brasil, dando aos clientes maior comodidade e um maior comprometimento com a qualidade em todos os serviços.

O Grupo Cevel busca a qualidade tentando solicitar e esclarecer todas as informações. A negociação é personalizada, flexível, e respeita as suas necessidades e um compromisso com a entrega do veículo, pois o dia e a hora marcada sempre são mantidos. Após a compra terá uma explicação completa da entrega técnica, de como é o funcionamento do veículo, da garantia e dos demais serviços.

A Cevel desenvolve programas, onde uma vez por semana são levados para as concessionárias, estudantes de primeiro grau e ensino fundamental, o objetivo é levar os jovens que estão crescendo e vão transformar o Brasil para conhecer a empresa e fazer com que eles cresçam com o Grupo na cabeça. Através de uma pesquisa os clientes serão consultados sobre a qualidade do atendimento e do trabalho realizado. O Grupo proporciona a seus clientes eventos internos e externos, exemplos: feirões de peças, feirões de carros novos, Happy Hour para frotista, torneio de pesca, etc. Seu objetivo é estar interagindo a equipe de trabalho com seus clientes, estar conhecendo cada cliente pessoalmente e ao mesmo tempo a empresa esta fazendo seu marketing.

Em até 72 horas após a compra os clientes serão consultados sobre a satisfação da aquisição de seu veículo.

A partir dos comentários que fizerem na pesquisa, poderá melhorar ainda mais os serviços. A empresa possui um sistema para acompanhar cada funcionário com seus clientes, esse sistema é o SGIE (Sistema Gestão de Indicadores

Estatísticos), ele é capaz de detectar qual cliente está diminuindo as compras dentro da Cevel, assim os gerentes junto com a toda organização poderá tomar ações junto aos clientes, que estão com média de compras caindo, para voltar à estatística de quando esse cliente tinha uma compra acentuada. Seu objetivo é melhorar a maximização de vendas.

Os principais clientes são segmentados em diversas áreas de atuação, os clientes do Grupo Cevel são empresas (pessoas jurídicas), também pessoas físicas e governo estão em seu rol de clientes, dessa forma até os concorrentes estão em seu rol de clientes, abaixo segue uma lista dos principais Clientes da Cevel Cecílio Veículos.

- Global Car. Serviços Automotivos LTDA;
- Luiz Auto Peças e Serviços LTDA;
- UBL Auto Mecânica LTDA;
- Tecar Automóveis e Assistência Técnica LTDA;
- Pinauto Automóveis e Veículos LTDA;
- Autoeste Automóveis LTDA;
- Curinga Veículos LTDA;
- Neoquímica;
- Celg;
- Governo (Clientes de carros novos, peças e assistência técnica);
- Pessoa Física (Clientes de carros novos, peças e assistência técnica).

Diante desta diversidade de opções, sai na frente aquela que oferece veículos baratos, com bons motores e econômicos.

#### 1.1.5 Fornecedores e Insumos

Os principais fornecedores do Grupo Cevel, são grandes empresas onde as mesmas têm produtos de ótima qualidade para atender os clientes Cevel, com isso a empresa se tornou referência de atendimento nos padrões de qualidade, abaixo segue uma lista dos principais fornecedores do Grupo.

- Aquisição da logomarca e carros novos (FIAT Automóveis S.A; Peugeot Citroen Do Brasil Automóveis LTDA; Volvo Cars Brasil Importação e Comércio de Veículos LTDA).

- Fornecedor de lubrificantes homologados pelas FIAT (FL Brasil S.A.).
- Fornecedor de tintas para funilaria de carros Multi - marcas (Uni tintas) Comércio de Tintas Ltda.
- Fornecedor de combustíveis para o posto (Rede Ipiranga).
- Fornecedor de peças e concessionária FIAT caso a fábrica não tenha disponível a mesma no momento (Pinauto / Tecar).

O Grupo conta com parcerias, e assim esperam obter melhorias conjuntas no processo.

Espera-se que nos dias atuais, os futuros parceiros conduzam seu negócio de maneira honesta, com integridade e respeito aos interesses com quem interage.

#### 1.1.6 Sociedade

O Grupo Ceval empresa conceituada no mercado automobilístico, também se preocupa com a sociedade e faz a sua parte contribuindo com o CRER e Meninas dos Olhos de Deus.

O CRER (Centro de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo) fechou uma parceria exclusiva com o Grupo Ceval. O Grupo é mantenedor dos projetos de manutenção dos serviços hospitalares voltados às Pessoas com Necessidades Especiais (PNE).

Em contrapartida o CRER disponibilizou um espaço em sua unidade para a equipe de vendas diretas divulgarem seu projeto Autonomy, um programa para mobilidade que faz adaptação nos veículos Fiat conforme as necessidades de cada cliente.

O CRER também disponibilizou dois produtos da sua linha “Amigos do CRER” que estão sendo vendidos no RH da concessionária Ceval. Os produtos são uma agenda e uma Squeeze. Todo o dinheiro arrecadado com a venda dos produtos será revertido para os projetos do CRER.

O Grupo Ceval tem parceria com a casa “Menina dos Olhos de Deus”, que cuida de crianças vítimas de violência doméstica. Em eventos comemorativos, a empresa colabora com presentes, traz crianças para visitar as lojas, proporciona lanches especiais com alguns colaboradores e oferecem ingressos para cinema e circo.

### 1.1.7 Parceiros

Os principais parceiros do Grupo são:

- **FIAT** - FIAT Automóveis S.A
- **Peugeot** - Peugeot Citroen Do Brasil Automóveis LTDA
- **Volvo**- Volvo Cars Brasil Importação e Comércio de Veículos LTDA
- **ScrubaDub**– LS Limpeza de Veículos LTDA.
- **MonitoraCar**- A MonitoraCar é uma empresa especializada em desenvolvimento de Software para a linha automotiva. Foi criada em maio de 2010 com o intuito de gerar informações para gestores e clientes de concessionárias e oficinas parceiras de funilaria e pintura. Através da tecnologia aplicada ao Software a MonitoraCar oferece aos clientes atualizações diárias sobre o andamento dos serviços via internet.

Montadoras que venderam franquias autorizando a venda de peças e veículos ao Grupo e ScrubaDub responsável pela lavagem e preparação dos veículos.

## 1.2 Concorrência e Ambiente Competitivo

### 1.2.1 Ambiente Competitivo

Na lista de bens de consumo mais desejáveis pelos brasileiros o carro esta entre os primeiros. Quando se trata de Goiânia a estatística chega a ser surpreendente, segundo pesquisa feita pelo IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em parceria com o DETRAN (Departamento Nacional de Trânsito) Goiânia conta com uma frota de mais de 1 milhão de veículos, (cerca de 1 veículo para cada 1,6 habitante).

Hoje com a melhoria na condição econômica da população, crédito mais acessível e com a diversificação de marcas que já somam 42 e mais de 1500 modelos e versões diferentes a disposição. Diante desta diversidade de opções, sai na frente aquela que oferece veículos baratos, com bons motores e econômicos.

Segundo Nakagawa (1993), a competitividade de uma empresa pode ser definida, em um sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência.

As principais concorrentes do Grupo Cével são as concessionárias Tecar Fiat, Saint Martin, e ainda algumas marcas não tão tradicionais mais que vem gradualmente conquistando espaço no mercado local, como a chinesa Jac Motors. Também entram nessa disputa por mercado as garagens que embora tenham menos estrutura organizacional acabam tomando pra si um pequeno número desses consumidores, porém, devido o risco do pós-venda os cliente preferem negociar nas concessionárias, que possuem franquias das Montadoras para revenderem veículos.

Para Padoveze (2003), a Estratégia Competitiva pode ser definida como cursos de ação específicos que são desenvolvidas para criar vantagens competitivas sustentáveis em produtos particulares ou mercados identificados na persecução de objetivos identificados.

### 1.2.2 Desafios Estratégicos

A origem da palavra estratégia vem dos campos de batalhas travados pelos antigos gregos, e seu significado era a arte dos generais, isso porque na antiga Grécia denominaram-se “Strategos” os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra. No ambiente empresarial estratégia é uma forma de pensar no futuro uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve profundo conhecimento do negocio, é a verificação sistemática de tendência (Oliveira; Hernandez; Silva, p.28).

Principalmente em um país de dimensões continentais como o Brasil, a gestão estratégica da logística passou a ser um fator imprescindível para a sobrevivência.

Segundo Bertaglia (2010) os objetivos principais da gestão estratégica da logística são:

- Procurar garantir um desempenho consistente ao longo de tempo.
- Visar à contínua redução de custo.
- Garantir o suprimento contínuo e rápido dos materiais estratégicos possibilitando o “Just - Time”.

- Contribuir para os registros, controles e transmissão de dados instantâneos e confiáveis.
- Melhorar a qualidade dos bens vendidos ou dos serviços a serem prestados ao cliente.
- Colocar o produto certo, no local certo, na hora certa, pelo menor preço, que seria a grande meta a ser alcançada.

Para garantir que tais objetivos sejam alcançados, é fundamental que todas as atividades (transporte, armazenagem, estoque e etc.) sejam administradas de forma coletiva.

### 1.2.3 Aspectos Relevantes

A Fiat premia concessionárias que se destacaram e a Cevel e a primeira concessionária Fiat no Brasil a receber certificação dos Padrões de atendimento Gestão por Processos, Certificado pelo IQA - Instituto de Qualidade Automotiva no ano de 2008 e Recertificada nos anos de 2009/2010/2011 e 2012.

QTA - QUALIDADE TOTAL DE ATENDIMENTO

Cevel Campeã 2008 / Bi- Campeã 2009-2010

A premiação do Qualitas Concessionárias surgiu em 2008, é um programa motivacional da Fiat voltado à sua rede: Qualidade Total de Atendimento (QTA).

A seguir imagem 07 com a foto do logo da Cevel junto ao logo do qualitas:

**Figura 07:** Certificação Qualitas Excelência



Fonte: Site Cevel (2012).

As concessionárias Fiat reestruturaram suas equipes, com o objetivo de conquistar o selo de certificação do Qualitas, que tem muito valor entre todas as concessionárias do Brasil.

#### 1.2.4 Histórico da Busca de Excelência

O Grupo Ceval atua há mais de 30 anos no mercado goiano e é um marco nos quesitos solidez, arrojo, tradição e sucesso, representando o ramo automobilístico. Idealizador desta empresa, já não está presente fisicamente, mas seu legado de trabalho profissionalismo continuou através de seus filhos, e há sete anos o Grupo inaugurou a Saint Martin, concessionária PEUGEOT em Goiânia que se tornou modelo para todo o país. (Revista A redação, Alexandre Parrode 2012).

Em forma de entrevista: “Escolhemos a PEUGEOT por ser uma marca sinônimo de excelência em qualidade e acabamento, com design moderno e arrojado, tudo isso aliado à tradição PEUGEOT, uma das primeiras fabricantes de automóveis do mundo”. Atual presidente.

Até o ano de 2010 o Grupo tinha o segmento voltado apenas para o ramo automobilístico e começa a atuar no ramo imobiliário investindo em Loteamentos e com altos índices de sucesso nos empreendimentos que lançou. Suas atividades iniciaram no primeiro mês de 2011 e seu Diretor Geral Corporativo, sócio e filho, Rogério Cozak Cecílio assumiu a responsabilidade de tornar este, um grande negócio e fazer também deste ramo tradição para a família Cecílio.

Depois de se consolidar no mercado goiano com as marcas Fiat (lojas Ceval) e Peugeot (lojas Saint Martin), o Grupo Ceval traz uma marca que ainda não havia em Goiás, mas muito desejada pelos clientes. A Köra primeira concessionária Volvo do Estado de Goiás, sua inauguração foi no dia 21/06/2012. Veio para oferecer serviços e facilidades à altura de uma das revendas mais modernas da capital.

“Sabemos que a Volvo é uma marca diferenciada, Premium. Acreditamos no sucesso dessa revenda porque Goiânia agora vai poder oferecer o que antes as pessoas buscavam em Brasília, São Paulo ou Ribeirão Preto”, afirma o diretor presidente do Grupo.

### 1.2.5 Organograma

A Estrutura Organizacional do Grupo Ceval foi dividida logo após a morte de seu fundador, que ao falecer deixa de herança a administração de todo o Grupo para seus filhos.

A seguir figura 08 com a estrutura organizacional do Grupo Ceval:

**Figura 08:** Estrutura Organizacional do Grupo Ceval



Fonte: Ceval (2013)

Em geral o presidente de empresa costuma ser o fundador ou a pessoa escolhida para organizar e gerenciar os demais departamentos da empresa. Pode haver uma pessoa escolhida para essa função, ou a função pode ser dividida entre os demais sócios ou fundadores, sendo denominados como Diretor Executivo, Diretor Financeiro, Diretor Administrativo, entre outros.

A figura 08 ilustra as responsabilidades de toda a Diretoria do Grupo:

**Tabela 01:** Responsabilidades do Presidente e Diretores

RESPONSABILIDADES DA PRESIDÊNCIA E DIRETORIA DO GRUPO CEVEL	
FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
<b>PRESIDENTE</b>	É o responsável por fazer o Grupo funcionar, e pelas estratégias que o Grupo irá assumir como forma de dar prosseguimento ao trabalho ou como mudança de ação.
<b>DIRETORIA</b>	Os Diretores do Grupo são os profissionais que organizam, planejam e orientam o uso dos recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos do Grupo, buscando soluções para todo tipo de problemas do Grupo.

Fonte: Ceval (2013)

Já o Grupo Ceval é dirigido por apenas o Presidente e pelos demais irmãos Diretores.

## **2 ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS DO SETOR, DO MACRO AMBIENTE E DO MERCADO DE ATUAÇÃO**

Dirigir estrategicamente uma empresa é uma atitude geral, que permite identificar a missão, os objetivos e as empreendidas em uma organização, traçando metas, planos e estratégias, para fazê-la interagir com o ambiente de forma competitiva.

A sofisticação do consumidor, a intensa concorrência e as constantes mudanças da cadeia de valor no setor automobilístico, têm trazido grandes desafios para as concessionárias brasileiras. Os novos padrões de concorrência a partir do início dos anos 90 no Brasil fizeram com que as concessionárias identificassem a importância crescente dos serviços disponibilizados não só na pós-venda do veículo zero, bem como, no ato da venda.

A concorrência não trouxe somente a necessidade de uma melhoria nos serviços, como também uma guerra de preços que implicam em margens declinantes na venda de carros zeros. O advento da compra de carros pela internet, com preços definidos pela montadora, altera também os parâmetros de venda nas concessionárias, criando ainda mais dificuldades de diferenciação.

As concessionárias pressionadas pelo cliente de um lado e pela montadora do outro, têm recorrido a serviços adicionais na venda do veículo, a fim de buscar maiores margens e retenção do cliente.

### **2.1 Descrever as características importantes dos principais atores da cadeia de custos e produção**

É necessário, entender os desafios encontrados pelas empresas, frente a seus clientes e consumidores, analisando os processos de decisão de compras, tipos de comportamento e tendências.

Segundo Bertaglia (2010, p. 218) indústria automotiva é um segmento de mercado que pode ser seriamente afetado por múltiplas variáveis. Recessão econômica, preços de combustíveis, regras impostas pelos governos são alguns exemplos. A maneira como esta montada a cadeia de abastecimento – fornecedores, montadoras, concessionárias – exige que mesmo as organizações de funcionamento para montadoras tenham conhecimento da demanda no mercado visando antecipar as necessidades requeridas para o negócio. Não basta conhecer

as montadoras, pois os efeitos provocados pelo consumo, elevado ou baixo, afetam todas as organizações. Situações parecidas ocorrem com outros segmentos de mercado.

## **2.2 Descrever as características ou forças atuantes no setor como um todo: gestão de custos, orçamentos e planejamento e controle de produção**

Forças atuantes estão relacionadas às vantagens que as empresas possuem em relação aos concorrentes. Não somente sobre o produto, mas de uma forma geral. Para ajudar a definir as Forças. Segundo Porter (2009) a “Cinco Forças” que identificam as forças que atuam no mercado. São elas:

### **Rivalidade entre os concorrentes:**

A rivalidade entre os competidores evidencia-se na disputa por posições táticas que envolvem preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar o marketshare da empresa, em um determinado mercado.

### **Ameaça de entrada de novas empresas (entrantes)**

A ameaça de um novo concorrente depende da presença de barreiras à sua entrada e da reação das empresas já existentes. Se as barreiras são altas e o novo concorrente está preparado para uma forte retaliação da concorrência, a ameaça à entrada é considerada baixa

### **Ameaça de produtos e serviços substitutos**

Produtos substitutos (representados na figura em azul) limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior.

Produtos substitutos são perigosos quando:

- Estão sujeitos a tendências que melhorarão sua competitividade em preço;
- Provocam inovações tecnológicas;
- Produzem mudanças significativas em custos relativos e qualidade.

### Poder dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços. As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes.

### Poder dos compradores (clientes)

Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado. O poder de cada grupo de compradores depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total.

**Figura 09:** Representando as forças de Porter



Fonte: Site Cedet (2003)

Após analisar o ambiente externo, agora analisaremos o que acontece a sua volta para apontar as Oportunidades e as Ameaças.

Segundo Isnard (2003) oportunidades é tudo aquilo que influencia positivamente a empresa, mas que você não tem controle sobre a atuação.

Para determinar as oportunidades do Grupo foi necessária uma pesquisa minuciosa sobre o que está acontecendo no âmbito político, econômico, social, demográfico e etc., e tentar correlacionar o ambiente externo com o do grupo.

Oportunidades são:

### **Aquecimento nas Vendas**

O mercado está bastante aquecido, o que é uma grande oportunidade às concessionárias, pois todos querem ter seu veículo próprio.

### **Estabilidade da Economia**

A economia estável é essencial para a massa adquirir seu veículo, pois uma economia estável é sinal de que a geração de empregos está aquecida, e a inflação está estável.

### **Moeda Real forte**

A valorização da moeda reflete a força na economia, trazendo muitos benefícios. Com a moeda forte não se traz nenhum prejuízo às contas externas brasileiras.

### **Bancos que estão abertos a parcerias para financiamentos**

Antigamente o financiamento não era tão fácil, e hoje com essa facilidade o consumidor que antes não tinha condições de adquirir seu automóvel agora pode.

### **Restrições do governo em relação a importados**

Aumento do IPI para carros importados

Já as ameaças ao contrário das oportunidades, são forças externas ao ambiente da empresa que influenciam negativamente o negócio. Uma ameaça deve sempre ser tratada com muita cautela, pois pode prejudicar a empresa não somente em sua estratégia, mas diretamente em seu resultado.

Assim como na oportunidade para se determinar uma possível ameaça deve-se também analisar, o ambiente político, econômico, social, demográfico e tentar fazer uma análise futura de como aqueles fatores poderão prejudicar o seu negócio. Assim será possível realizar ações preventivas que minimizem o impacto da ameaça para o Grupo.

Ameaças são:

### **Concorrentes regionais e nacionais**

Números de vendas de veículos mensais; campanhas de marketing dos principais concorrentes com mais visibilidade;

### **Filiais em outros estados**

Expansão do concorrente gerando força a marca

### **Garantia burocrática**

Nos processos de garantia há uma deficiência quanto à burocracia da Fabrica

### **Aumento de combustível**

A variação do preço do combustível pode afetar no número de vendas de veículos.

### **Desequilíbrio econômico**

As taxas de juros altos desestimulam a compra de veículos;

**Montadores de outras marcas em Goiás**

Logística estratégica e garantia estendida;

**Quantidades de financiadoras**

A facilidade maior de financiamentos com vários bancos e outras financeiras;

**Simulação online**

Comodidade, acesso rápido e fácil

**Venda pela internet**

Segurança e praticidade;

**Taxa cambial**

Reflete o custo de uma moeda em relação à outra, dividindo-se em taxa de venda e taxa de compra;

**Branding**

Capacidade de um comprador reconhecer que uma marca é membro de uma categoria de produtos.

### 3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Segundo Tavares (2005), a análise do ambiente interno é o instrumento que propicia a organização conhecer suas competências e habilidades atuais e potenciais para dar direção e significado ao cumprimento da sua missão e visão. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que, ainda que seja possível encontrar diversos critérios para se classificar e avaliar o conjunto dos componentes internos de uma empresa há um núcleo comum que não varia. O que efetivamente pode ser diferente é o nível de sistematização, rigor, detalhes e sofisticação em geral, que uma proposta pode ter em relação à outra. O modelo utilizado pelos autores considera a mais comum das análises das potencialidades e fraquezas da organização, feita a partir das suas áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos e produção) ou dos principais recursos que permitem a atuação da Grupo composto de funções adicionais como time gerencial, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações gerenciais conforme sugerido pelos autores acima. Nestas condições, partindo-se da hipótese de que o time gerencial realmente esteja empenhado em pensar estrategicamente, é aconselhável que, para cada item descrito em cada um dos grupos de variáveis abordados nas análises interna e externa, os membros da organização que participam do processo decisório façam o julgamento no sentido de dizer o quanto cada item é favorável ou desfavorável para o Grupo. Estes julgamentos podem ser realizados por meio de uma escala de 5 (cinco) pontos, como no Quadro 3.1.

A tabela 02 com a análise interna do grupo:

**Tabela 02:** Análise interna do Grupo

Item	Muito Desfavorável	Desfavorável	Neutro	Favorável	Muito Favorável
Qualidade do Produto				x	
Diferenciação de Mercado				x	
Programas Promocionais					x
Serviço ao Cliente				x	
Força de Venda					x

Fonte: Grupo Ceval 2014.

### **3.1 Análise das Competências da Organização**

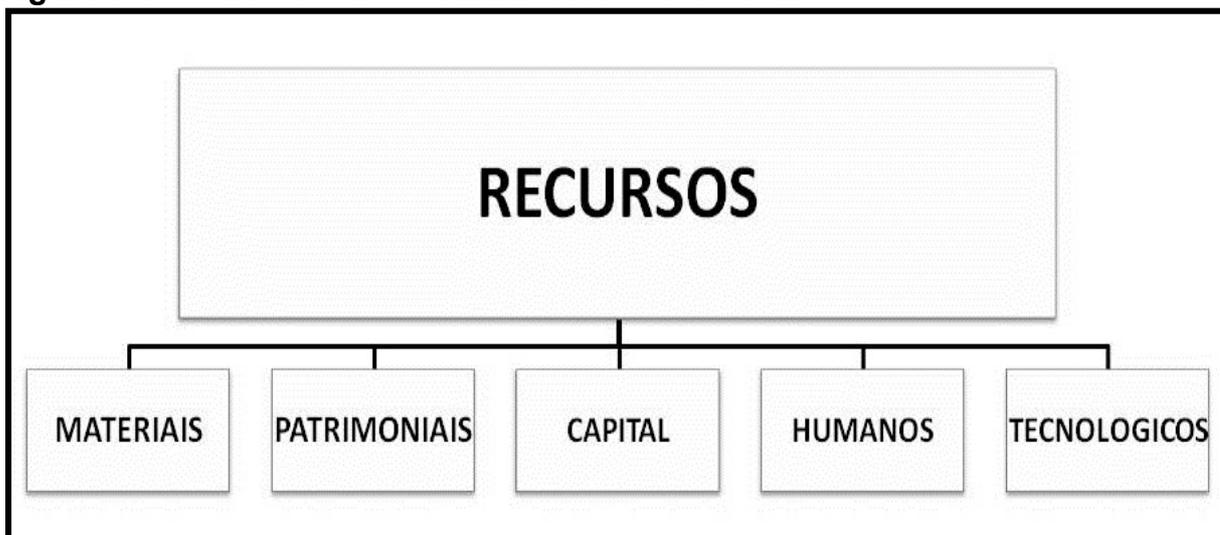
Em um projeto de ação estratégica é importante à definição do objetivo que se pretende atingir. O planejamento deve direcionar a organização à adoção de estratégias competitivas que podem ser: para a excelência operacional, para a inovação do produto, ou orientada para serviços. Segundo FLEURY & FLEURY (2004), essas três estratégias competitivas, através das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, são assim conceituadas:

- Excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- Inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes, produtos de ponta, inovando sempre;
- Orientada para serviços: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que elas reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

A empresa grupo Ceval para competir não utiliza a Excelência operacional por ela se tratar de custo, não é possível oferecer produtos com o menor custo devido o preço ser fixo para todas as concessionárias. Produtos inovadores também não servem como referência de estratégia porque ao mesmo tempo em que um novo veículo novo chega a uma concessionária chega também em outra. Portanto a empresa utiliza a estratégia orientada para serviços, visando sempre atender os clientes com qualidade no produto e com o menor tempo possível.

### **3.2 Análise dos Recursos da Organização**

Segundo Petronio (2010, p. 4), administrar recursos escassos tem sido a preocupação dos gerentes, engenheiros, administradores e praticamente todas as pessoas direta ou indiretamente ligadas às atividades produtivas, tanto na produção de bens tangíveis quanto na prestação de serviços. Como mostra a figura 3.1, às empresas precisam e têm a sua disposição cinco tipos de recursos: materiais, patrimoniais, de capital ou financeiro, humano e tecnológico.

**Figura 10:** Os cinco recursos administrativos de Petrônio

Fonte: Petrônio (2010)

É uma empresa que tem um dos maiores complexos de funilaria e pintura, peças genuínas e serviços do Brasil. Tem uma tecnologia de ponta onde utiliza nas oficinas e CDs todos os equipamentos de ponta para todo o processo operacional, com um CDS (Centro de Distribuição e Serviços) com 27.000 (vinte sete mil) metros quadrados sendo 7.400 (sete mil e quatrocentos) de área construída, utiliza um reservatório de 150 (cento e cinquenta) mil litros de água, as tintas utilizadas para pintura dos veículos, que são compostas 100% (cem) a base d'água, as telhas são translúcidas e uma vez por semana tem a coleta seletiva responsável por levar o lixo para os seus devidos lugares afim de não agredir o meio ambiente. O grupo é composto por um quadro de 450 funcionários sendo estes divididos entre as quatro concessionárias e o CDs. É uma de capital fechado por se tratar de uma empresa familiar.

### 3.3 Análise da Movimentação e Armazenagem

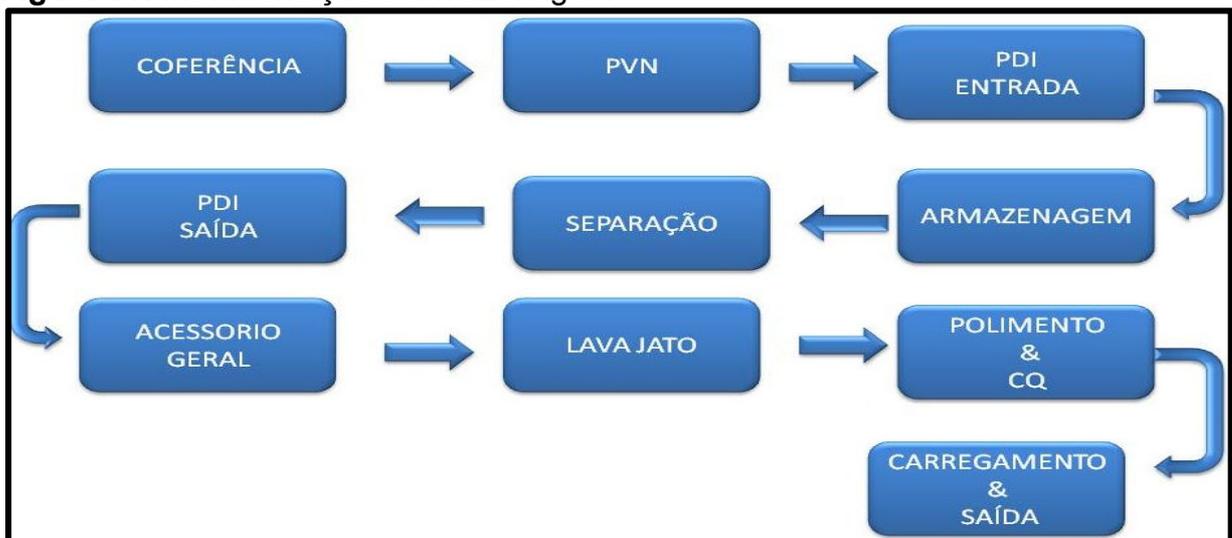
Segundo Figueiredo; Fleury; Wanke, (2006) a movimentação e armazenagem são as partes principais de um armazém, pois, dependendo do tipo de material estocado, podem-se ter três ou mais tipos de movimentação, sendo a primeira o recebimento da produção e conseqüentemente a estocagem, a segunda é a retirada do estoque para o carregamento (*picking*) e a terceira, a movimentação de um local para outro devido à organização ou agrupar materiais.

No processo de descarga do carro, o processo começa com a movimentação dos carros para a entrada do armazém e finaliza quando o motorista entrega o carro conferente, deixando veículo na área de recebimento. A partir desse momento, tem-se início aos dez processos que existem no armazém sendo:

1. Conferencia: onde o conferente faz a verificação da qualidade e quantidade para, posteriormente proceder no recebimento do veículo. Caso encontrado alguma condição que não esteja dentro das especificações do Grupo, é feito à ressalva no documento de entrega;
2. PVN (Preparação de Veículos Novos): onde o preparador realiza a processo que faz a conferencia total do veículo (lataria, motor, elétrica e pneus).
3. O terceiro processo é a movimentação do veículo, saindo da área de PVN e entrando na área de PDI (Pré Delivery Inspection), ou em português pré inspeção de entrega. Nesta etapa os veículos ficam parados, até que um total de 11 veículos esteja na área, devido à capacidade da cegonha (caminhão destinado a transporte de veículos). O responsável por armazenar é o mesmo que recebe os veículos, pois, para armazenar existe um processo que compõe em travar o veículo retirar a chave, desconectar o cabo da bateria (para que não descarregue a bateria), levantar as palhetas (para não desgastar as borrachas).
4. O armazém é dividido em “letras” que indicam a “rua” e “números” que indicam as “vagas”, de forma que quando é necessário à movimentação dos veículos o risco de um encostar no outro tanto no momento de armazenar ou separar é baixo. O armazenamento é em um pátio, ou seja, ao ar livre. Segundo (Krippendorf, 1972) armazenagem ao ar livre representa uma clara vantagem a nível econômico, sendo muito utilizado para material de ferragens e essencialmente material pesado. Os veículos ficam em um armazém ao ar livre.
5. O processo de separação dos veículos tem início no momento em que a concessionária emite uma lista de separação contendo na lista chassi, modelo, cor e vaga do veículo.
6. Quando o veículo é separado ele vai para local de armazenamento temporário PDI

7. O próximo processo se dá no local onde os veículos aguardam para a instalação de acessório, insul-film, banco de couro engate entre outros de acordo com a necessidade do cliente.
8. O próximo processo e a lavagem e preparação, que e feito por uma empresa terceirizada que o grupo decidiu terceirizar pelo fato dos grandes problemas que o grupo estava enfrentando com esse departamento.
9. Após o veículo estar limpo, ele vai para a expedição onde é polido e passa por uma rigorosa conferencia para a verificação de toda funcionalidade e qualidade tanto do veículo como também dos serviços agregados a ele.
- 10.O último processo e o de carregamento na cegonha para entrega ao cliente final do armazém, ou seja, as concessionárias do Grupo.

**Figura 11:** Movimentação e armazenagem



Fonte: Dados da empresa (2014)

### 3.4 Análise da Gestão de Estoque

Segundo Bertaglia (2010) a gestão de estoque é um ramo da administração de empresas que está relacionado com o planejamento e o controle de estoques de materiais ou produtos que serão utilizados na produção ou na comercialização de bens ou serviço. Definir o momento correto da compra, a quantidade ideal a ser comprado, os melhores preços, os níveis de segurança a qualidade do bem ou serviço são características importantes neste processo.

Na empresa em estudo, a gestão de estoque funciona de acordo com a capacidade produtiva da montadora Fiat que produz um modelo por dia e faz o

abastecimento de todas as concessionárias, no Brasil, de acordo com a capacidade de armazenamento de cada concessionária e a demanda.

A demanda da fábrica é feita de acordo com a venda dos veículos nas concessionárias, onde através do sistema a fábrica define a quantidade de veículos a ser produzida, ou seja, a fábrica somente produz a quantidade de veículos que foram vendidos no mês anterior.

**Tabela 03:** Como é feita a demanda de produção

ESTADO	VENDA NO MÊS DE JANEIRO 2014	PRODUÇÃO DA FABRICA (FEVEREIRO 2014)
SÃO PAULO	706	706
MINAS GERAIS	643	643
GOIÁS	515	515
TOTAL	1864	1864

Fonte: Grupo Clevel (2014)

Para uma gestão mais organizada o grupo utiliza o sistema WMS (*Warehouse Management System*) ou em português, **Sistema de Gerenciamento de Armazém**.

### 3.5 Análise da Cadeia de Suprimentos

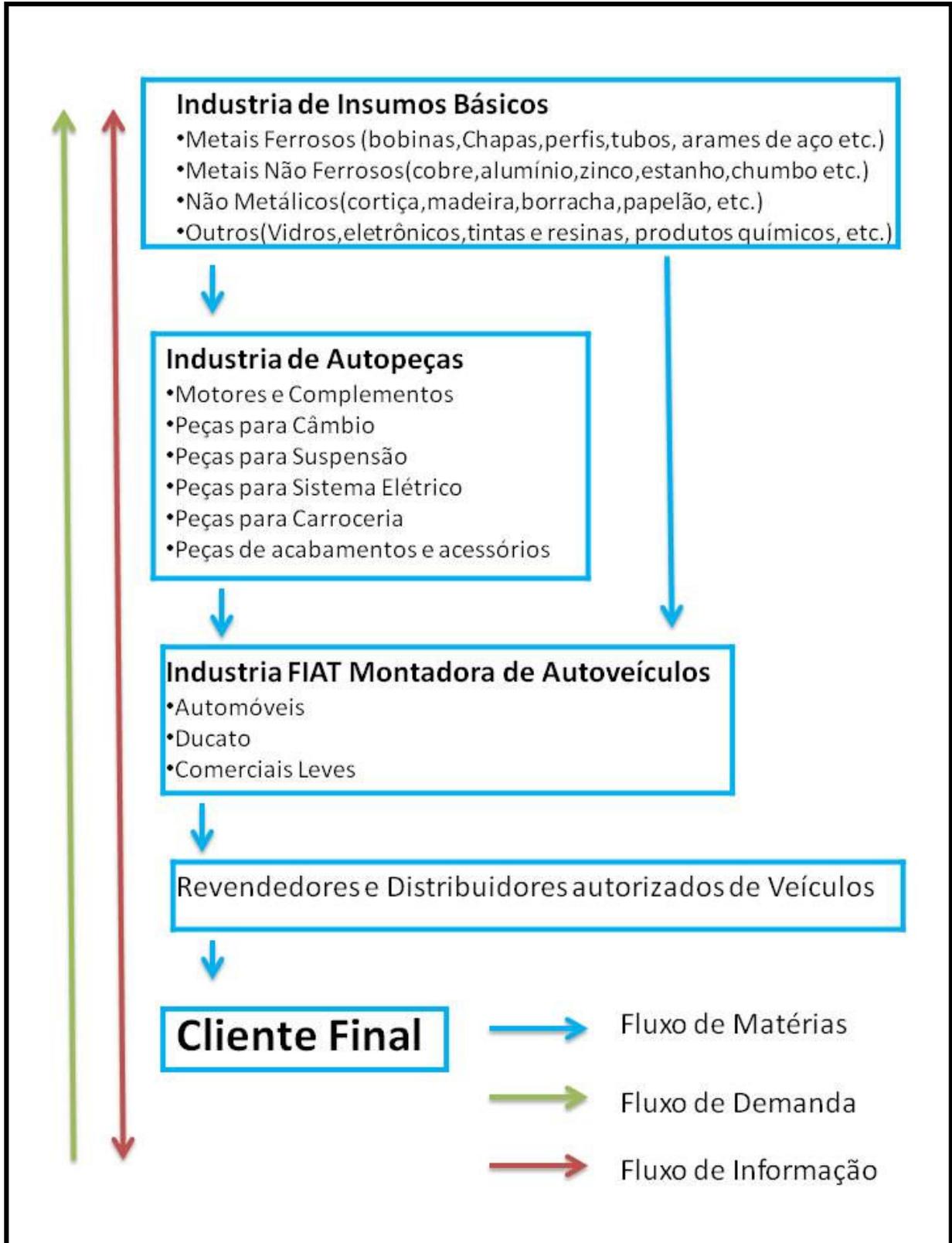
Segundo Bertaglia (2010, p.161), a cadeia de suprimentos tem o objetivo de definir as ações para a obtenção de materiais necessários à satisfação de demanda requerida pela cadeia de abastecimento.

“As principais métricas que podem ser utilizadas nesse são: tempo de ciclo empregado na obtenção dos materiais, flexibilidade, nível de serviço dos fornecedores, custos total de estoque, número de fornecedores, e desempenho destes em termo de prazo, quantidade e qualidade.” BERTAGLIA (2010)

Segundo FENABRAVE (1998), estes indivíduos, denominados “agentes”, ainda não constituíam propriamente uma rede de distribuição, pois atuavam independentemente uns dos outros. Porém já se delineava nesse período uma tendência de transformação das lojas em “centros automobilísticos”, acumulando as funções de vendas de veículos, de acessórios e de peças de reposição, incluindo a prestação de serviços de assistência técnica.

A figura 12 apresenta a Cadeia de Suprimentos das montadoras até o armazém do grupo Clevel:

**Figura 12:** Cadeia de Suprimentos da Fiat



Fonte: Site FIAT Automóveis

Com o objetivo de aproveitar a capacidade ociosa de suas instalações, a montadora passou a produzir alguns componentes que antes eram elaborados por fornecedores.

A cadeia de abastecimento do grupo Ceval não é muito abrangente, por se tratar do ramo automobilístico o grupo não tem acesso (ligação) aos fornecedores e parceiros da indústria que abastecem a montadora, até a chegada dos veículos ao CD.

Sua cadeia se inicia apenas na chegada dos veículos acabados no CD, e se estende nos processos de: armazenagem, preparação e entrega ao cliente final.

### **3.6 Análise da Distribuição e do Transporte**

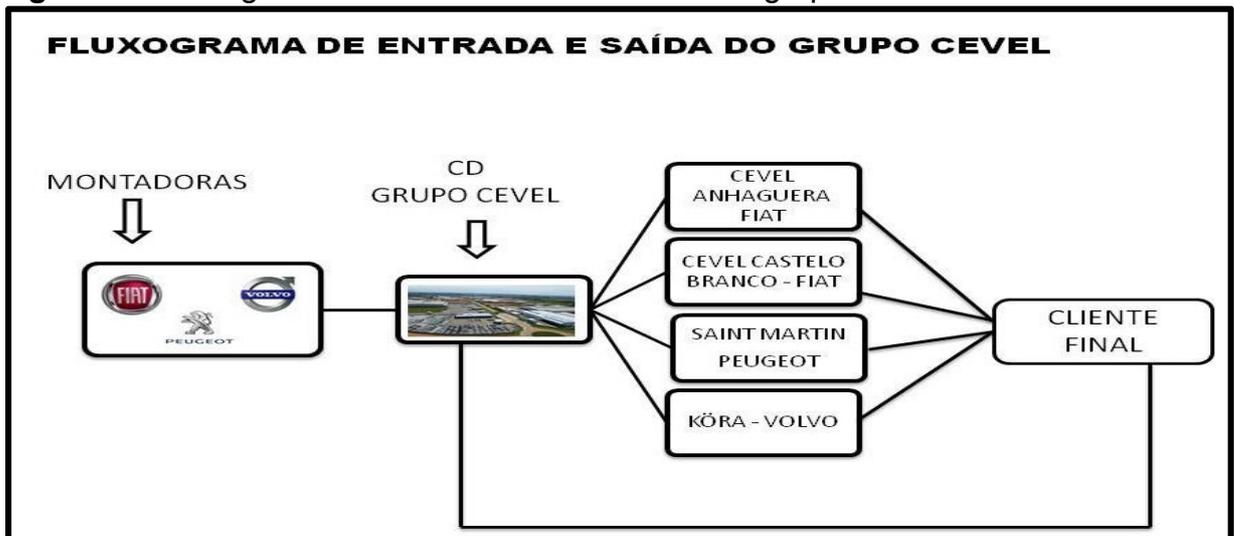
Segundo Bertaglia (2010), a distribuição é um conceito que está normalmente associado ao movimento de material de um ponto de produção ou armazém até o cliente. O processo de distribuição tem sido foco permanente das organizações, uma vez que os custos nele existentes são elevados e as oportunidades são muitas.

Ainda segundo Bertaglia (2010), corresponde à movimentação física de um produto, que pode se dar em várias circunstâncias considerando o destino do produto como movimentação direta ao cliente, movimentação ao centro de distribuição próprio, movimentação ao ponto de apoio e movimentação a terceiros para retrabalho. O custo no transporte é um componente importante no processo logístico e deve ser avaliado criteriosamente.

A distribuição e o transporte são feitos através de um caminhão tipo “cegonha” ou um caminhão tipo “guincho” (conforme figura 2.2). A retirada no CD onde o controle de Qualidade é o responsável para que sempre estejam carros disponíveis para distribuição e transporte dos veículos.

A figura 13 apresenta o fluxograma de entrada e saída do grupo Ceval e figura 3.5 apresenta o Caminhão Guincho e 3.6 Caminhão Cegonha (responsáveis pelo transporte de veículos do Grupo Ceval):

**Figura 13:** Fluxograma de entrada e saída do CD do grupo Ceval



Fonte: Alunos (2014)

**Figura 14:** Caminhão Guincho



Fonte: Grupo Ceval (2014).

**Figura 15:** Caminhão Cegonha



Fonte: Grupo Cével (2014).

### 3.7 Análise da Localização das Instalações

Devido à sua importância e ao desenvolvimento de diversas técnicas de resolução, o problema de localização é bastante difundido em várias comunidades e áreas do conhecimento: administração da produção, pesquisa operacional, engenharia, logística, etc.

Segundo Pizzolato (2000), o problema de localizar uma instalação ou posto de serviço consiste em escolher uma posição geográfica para sua operação tal, que seja maximizada uma medida de utilidade, satisfazendo diversas restrições, em particular restrições de demanda. O armazém do Grupo Cével se encontra no Pólo Empresarial de Aparecida de Goiânia, que está localizado às margens da BR-153 e próximo ao anel viário, facilitando a entrada e saída das cegonhas. A área do CD é de 27.000 metros quadrados, sendo 7.400 de área construída.

Segundo Petronio & Lauguene (2006 p. 30 e 31), a seleção do local para a implantação de uma empresa, fábrica ou depósito de produtos é uma decisão ligada à estratégia empresarial. Para uma decisão adequada quanto à localização, deve-se determinar qual a capacidade, onde e quando necessária. Uma análise adequada deve considerar a forma de medir a capacidade, determinar a demanda para os

próximos anos e determinar qual a capacidade a instalar. A análise deve incluir o desenvolvimento e a avaliação e alternativas para a tomada de decisão.

A figura 16 representa o Centro de Distribuição e Serviços do Grupo Cével:

**Figura 16:** Centro de Distribuição e Serviços do Grupo Cével



Fonte: Site Grupo Cével (2013)

### 3.8 Empreendedorismo e Gestão da Qualidade na Logística

Segundo Chiavenato (2007), na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois são dotados de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades.

Ainda para Chiavenato (2007), existem três características básicas para um empreendedor. São elas:

1. Necessidade de realização: Uma necessidade pessoal, o que o diferencia dos outros.
2. Disposição para assumir riscos: Riscos financeiros e de demais ordens assumidos ao iniciar o próprio negócio.
3. Autoconfiança: Segurança ao sentir que pode enfrentar os desafios e problemas.

Portanto o empreendedor que deseja alcançar sucesso nos negócios necessita de características tais como:

1. Coragem e paixão para desbravar o novo;
2. Equilíbrio;

3. Racionalidade e facilidade em lidar com as mais variadas situações, já dentro do empreendimento;

Segundo Lacerda (2005), o avanço do transporte e do comércio trouxe a possibilidade dos clientes fazerem comparações e, foi a partir daí que o conceito de qualidade de produtos tangíveis e intangíveis começou a se firmar. Devido a essas maiores exigências o grupo investiu no treinamento e qualificação dos funcionários para alcançar o melhor atendimento, com o objetivo de fidelizar o cliente ao Grupo.

## 4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E MODELOS DE NEGÓCIOS

"Estratégia é a maior contribuição do processo e que permite a definição da direção que a empresa tomará para chegar a seus objetivos." (CLELAND 1978, p.51).

Os objetivos do Grupo são específicos e mensuráveis, são os resultados que se espera alcançar. Eles estão relacionados à missão e orientação as suas ações.

Os objetivos do Grupo são:

- Aumentar a Lucratividade;
- Aumentar desempenho e produtividade nos serviços e produtos oferecidos pela Cevel;
- Aumento da qualidade;
- Maior participação no mercado;
- Aumentar o volume de vendas.

### 4.1 Descrever como a organização em estudo define as estratégias e o modelo de negócio

Alguns pressupostos devem ser adotados para a formulação de estratégias com o objetivo de prevenir e controlar perdas.

A formulação das de estratégias deve ser bem elaborada de forma a prevenir em todos os processos, desde o recebimento até a saída dos veículos controlando assim a redução de avarias.

O armazém do Grupo Cevel tem um baixo índice de avarias devido a modelos de armazenagem adotados, tais como:

- Treinamento dos funcionários: Todos os 19 funcionários que trabalham na logística do Grupo Cevel, foram qualificados para entender os processos e a importância que ele tem se for bem processado.
- Otimização do espaço físico: o armazém do Grupo Cevel é seguro, para possibilitar a fácil movimentação dos veículos.

Segurança: a área de armazenagem é dotada de sistemas que garante a integridade física dos veículos armazenados, mão de obra e segurança da instalação.

## **5 ENVOLVIMENTO DE ÁREAS E PARTES INTERESSADAS NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

Para Ballou (2010, p. 122-127) existem várias estratégias: estratégia de estoque, previsão de demanda, decisão sobre estoque, decisão de compra e programação de suprimentos, decisão sobre estocagem, estratégia de localização, estratégia de transporte.

Para que isso ocorra de forma clara e objetiva, antes deve se levar em conta todos os departamentos da empresa, somente com uma análise interna bem elaborada fornecerá as informações privilegiadas e necessárias para implantar as ações estratégicas na empresa.

Cada gestor de departamento expõe as necessidades de melhoria na qualidade indicando medidas e ações que julga que devem ser adotadas, para melhorar continuamente a qualidade dos produtos/serviços. Essas necessidades são unificadas afim de favorecer o Grupo Ceval em cada vez mais ter clientes satisfeitos e cliente fidelizados com o Grupo.

## **6 NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO, QUAL A IMPORTÂNCIA IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS**

Conforme Oliveira (2005, p 221), a vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada. Constitui fato significativo as estratégias bem sucedidas proporcionarem as empresas as vantagens competitivas.

No aumento do fluxo de veículos e maximização da demanda notou-se uma oportunidade de se programar um projeto de expansão das atividades de preparação de rotas flexíveis para os centros de distribuição na busca do atendimento de qualidade para os clientes.

### **6.1 Explicar como deve acontecer (passo a passo) a implementação de ações estratégicas, nas áreas eixo.**

#### 6.1.1 Marketing

"Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing". (FERRELL 2000, p.20).

"As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá. Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégias de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos." (KOTLER 2000, p.102).

"Estratégia é a maior contribuição do processo e que permite a definição da direção que a empresa tomará para chegar a seus objetivos." (CLELAND 1978, p.51).

O Grupo Cével possui contrato com a empresa OM&B Propaganda, para desenvolvimento de comerciais publicitários de acordo com a promoção do dia, e quando tem feirão e principalmente fim de ano.

Qualquer tipo de estratégia de Marketing que o Grupo Cével possui esta restritamente vinculada à empresa OM&B Propaganda.

**Figura 17:** OM&B Marketing e Publicidade



**Fonte:** Site OM&B (2014)

A OM&B Propaganda está entre as agências mais criativas e eficientes do Brasil, com clientes em Goiás, Minas Gerais, Brasília, São Paulo, Espírito Santo, Ceará, Pernambuco e Bahia.

→ **Composto De Marketing**

As decisões de produtos ou serviços podem seguir os parâmetros propostos pelo autor Kotler: “Ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar em cinco níveis de produto”. “Cada nível agrega valor, e os cinco constituem uma hierarquia de valor para o cliente”. (KOTLER 2000, p.416)

“Um composto de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.” (Churchill & Peter, 2000, p.20).

“A interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do composto de Marketing.” (COBRA 1992, p.41).

Conforme citado anteriormente o composto de marketing é realizado junto com a estratégia de marketing pela empresa OM&B Propaganda, porem citado abaixo os 4P’s, os 4C’s e os 4A’s que o Grupo Ceval trabalha.

“A fim de atender a essas necessidades as empresas podem recorrer ao marketing, que é um sistema de gestão que olha para o mercado. Dentro do marketing existe um modelo que as empresas podem seguir, ou seja, o modelo dos 4 Ps. Produto, Preço, Praça e Promoção ( E. Jerome McCarthy 1960).

### → 4P's

- Produto: veículos, peças, acessórios, assistência técnica, Corretora de seguros.
- Preço: Possuem Políticas de créditos, Métodos para determinação de preço, Descontos e Condições de Pagamento facilitado.
- Praça ou Ponto de Venda: Atende toda região metropolitana de Goiânia e possui o maior centro de distribuição localizada na região de Aparecida de Goiânia.
- Promoção: trabalha com o merchandising, propaganda e publicidade juntamente com a empresa OM&B Propaganda.

Existe uma preocupação de que o conceito dos 4P's leva muito em consideração o ponto de vista do vendedor e não do comprador, desta forma, Robert LAUTERNBORN, (apud KOTLER e ARMSTRONG, 2003) pensou como seriam os 4 P's na ótica dos compradores e criou os 4 C's: Cliente; Custo; Conveniência e Comunicação.

### → 4C's

- Consumidor: todo o público alvo interessado nos serviços automobilístico.
- Custo para o consumidor: Aquele adequado com o custo/benefício.
- Conveniência: A Cével localizada em uma área estratégica e de fácil acesso além da comodidade que os vendedores oferecem para os clientes.
- Comunicação:

Cobra (1992), declara que "Os 4A's são um modelo de interação das ferramentas de marketing com o meio ambiente." (Cobra 1992, p.78)

### → 4A's

Análise: O Grupo Cével trabalha com a análise e pesquisas de mercado além de fazer sua previsão de vendas.

- Adaptação: oferece sugestões e tem o produto certo para o cliente certo.
- Ativação: atingi os mercados pré-definidos, fazendo com que os compradores adquiram o produto com a frequência desejada.
- Avaliação: Trabalha com o serviço de pesquisa de satisfação com todos os clientes que adquirem produto/serviço.

## → Marca

O Grupo Ceval tem trabalhado com garra e seriedade e vem ampliando seus negócios na área automobilística. São mais de 30 anos de muito trabalho, conquistas, inovações e transformações.

Segundo a AMA (Associação Americana de Marketing), “Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência”.

“... Algo que criou certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado”. Keller (2005 p. 2)

Segundo o INPI, marca é "todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas".

“Conjunto de atividades que visa otimizar a gestão de marcas de uma organização como diferencial competitivo”. Keller (Gestão de Marcas).

- **Caracterização da Marca:** a marca Ceval foi escolhida pelos fundadores com a fusão do sobrenome **CECÍLIO** + **Veículo** (segmento da empresa) + Limitada.
- **Descrição da Marca:** Vermelha e branca
- **Slogan da Marca:** “Fazendo seu futuro acontecer”.
- **A logomarca:**

**Figura 18:** Slogan Ceval



Fonte: Grupo Ceval (2014)

“Plano de Marketing é o documento escrito que contem todas as informações e estratégias planejadas”. Portanto, o Plano de Marketing deve ser desenvolvido com o intuito de auxiliar o tomador de decisões. Os passos para a elaboração do Plano de Marketing, segundo Las Casas (1999, p.45) são os seguintes:

- Analise Ambiental;
- Analise de Pontos Fortes e Fracos;
- Objetivos;
- Estratégias de Marketing;
- Estratégias do Composto;
- Plano de Ação;

Para se obter sucesso na organização tem que haver um plano de marketing bem elaborado e sucedido. Hoje a maioria das empresas possui este serviço e para aquelas que buscam uma vantagem competitiva no mercado, pode perfeitamente seguir todas as ações propostas pelo autor Las Casas acima citadas.

#### 6.1.2 Recursos Humanos

“Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégia de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes”. (MILKOVICH e BOUDREAU 2000, p. 137).

Com o plano de RH da empresa Ceval veículos, podemos identificar juntamente com a área específica que a mesma trabalha com vários pontos importantes, onde citaremos alguns deles:

- Recrutamento e seleção
- Plano de cargos e salários
- Treinamento e desenvolvimento
- Qualidade de Vida no Trabalho
- Avaliação e Desempenho
- Remuneração e Benefício

### → **Recrutamento e Seleção**

“Recrutamento é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tentar buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou ambos.” Chiavenato (1999; p.92).

“Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.” Do ponto de vista de Marra (2000).

“Seleção é o processo pela qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.” Chiavenato (1999; p.107).

O objetivo do Grupo Ceval é satisfazer seus clientes e funcionários, pois em relação à seleção e recrutamento de pessoas, o Grupo dá a devida preferência à seleção interna, buscando através de indicação dos próprios colaboradores, atingindo 90% dos contratos. Fora da empresa, há algumas empresas de recrutamento onde atinge os 10% restantes. Os critérios de seleção para admissão exigem experiência, consulta de referência pessoal, financeira e testes de avaliação intelectual como dinâmica de grupo.

O Grupo Ceval busca aproveitar seus funcionários internos, caso ocorra de não encontrar competência para o cargo exigido, utilizando assim meios de divulgação sendo: Catho, Ciee, jornal, consultorias especializadas, fichas que são preenchidas no momento de entrega do currículo ao departamento de pessoal, etc.

A respeito do cargo a ser preenchido, o órgão de seleção tem condições de convertê-las para sua linguagem de trabalho.

As técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos:

- Entrevistas;
- Experiência;
- Consulta de referência pessoal, financeira;
- Testes de avaliação intelectual;

- Dinâmica de grupo.

O quadro de funcionário envolvido no recrutamento e seleção é:

- 2.psicólogas
- 1.estagiário de psicologia
- 1.profissional de gestão em RH
- 1.estagiário de comunicação

São exigidos conhecimentos, habilidades, atitudes, educação formal e experiência na hora de contratação e até mesmo na promoção de funcionário, requer:

- Habilidades: Saber solucionar conflitos internos; saber comunicar-se de forma eficaz e consistente; assertividade; domínio de Excel; escrita comercial desenvolvida.
- Atitudes: Pró-atividade; iniciativa; honestidade e compromisso.
- Experiência: Para as vagas de gerência e analistas exige-se experiência prévia com os subsistemas com os quais trabalharão. Experiência pelo menos 2 anos de atuação.

#### → **Plano de cargos e salários**

“A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.” (B.R.Pontes 1990, p.25).

A administração de cargos e salários tem sido inglória, ou seja, apesar de todo o cuidado técnico e metodológico e dedicada gestão de muitas organizações, seus objetivos mais importantes não tem sido alcançados ao contrário, ela tem causado muitos problemas para as empresas em virtude de fatores de cultura organizacional e gerencial, interferências legais, pressões sindicais e instabilidade econômica.” Enio Resende (1999, p.1).

“Os cargos não existem ao acaso. Eles precisam ser desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos. O desenho de cargos (job design) significa a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com

os demais no sentido de atender os objetivos da empresa”. (CHIAVENATO,1992, p.94).

O Grupo Covel possui programas de reconhecimento e remuneração de seus funcionários concedendo bônus em dinheiro como: super Covel, melhor estoquista, auxílio ao funcionário (estudante universitário) com 30%, seja esposa ou filhos, etc.

### → **Treinamento e desenvolvimento**

“As ações de treinamento contribuem para o desenvolvimento de pessoal da mesma maneira que os sistemas de comunicação, as campanhas de motivação e as políticas da organização, as quais são usadas pela organização para mudar o comportamento de alguns de seus membros.” (LOUREIRO, 1997 p.21).

“O treinamento é um processo educacional que é aplicado de forma sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATO, 1987, p.42).

“Treinamento é um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”. (Minicucci, 1978, p.16).

O programa de treinamento informado pelo RH do Grupo Covel:

- Os novos colaboradores recebem treinamento sobre a estrutura e padrões de relacionamento do grupo. Após esse início, o treinamento específico da função é de responsabilidade do gerente imediato, que deve primeiro ensinar a atividade verbalmente, depois praticá-la, para que o novo admitido observe, em seguida observa-se a produção do novo profissional (fazendo as correções necessárias).
- No final de cada contrato de experiência do profissional, são realizadas avaliações, verificando-se a necessidade de mais treinamento e em que áreas este colaborador pode se desenvolver melhor.

### → **Qualidade de vida no trabalho**

“Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho.” (DAVIS 1970, p. 391).

“A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.” (CHIAVENATO 1998, p. 295).

“QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados”. (Fernandes, 1996 p. 43).

Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isto significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A organização que investe diretamente no funcionário está na realidade, investindo indiretamente no cliente. A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, e isto depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

A QVT envolve uma constelação de fatores:

- A satisfação com o trabalho executado.
- As possibilidades de futuro na organização.
- O reconhecimento pelos resultados alcançados.
- O salário percebido.
- Os benefícios auferidos.
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização.
- O ambiente psicológico e físico de trabalho.
- A liberdade e responsabilidade de decidir.
- As possibilidades de participar.

A qualidade de vida dos funcionários do Grupo Ceval tem através do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), como óleos velhos de motores, que são recolhidos por empresas especializadas e também de baterias velhas, que são recolhidas por empresas regulamentadas para a devida reciclagem das mesmas e o Programa de Controle Médico a Saúde Ocupacional e na parte de lanternagem, oficina e lava-jato possui o equipamento de proteção, como máscaras de carvão ativado, óculos, luvas, botas e roupas para pintura e para lavar e

proteções para soldas como luvas e óculos próprios para o serviço de oficina e lanternagem.

O Grupo possui também o Controle Interno de Prevenção de Acidentes (CIPA), tem todos os equipamentos de proteção individual para proteção de seus funcionários nas áreas correspondentes, sendo lanternagem, oficina e lava-jato;

#### → **Avaliação de desempenho**

“Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, e das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento... é um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.” (CHIAVENATO, 1987 p.39).

“Avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)” (Jean Pierre Marras, 2000 p. 88).

“O conceito de avaliação de desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta)”. (LUCENA, 1992, p. 26).

Vários autores abordam a competência, não apenas no que tange às qualificações que o indivíduo detém, mas também o resultado de sua aplicação no ambiente de trabalho; hoje a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências. A avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e muitas vezes, demissões de funcionários.

São vários os métodos para avaliar o desempenho humano nas empresas, destacam-se os seguintes:

- Escalas gráficas
- Incidentes Críticos
- Comparativo
- Escolha forçada
- 360 Graus

Dentre os tipos de avaliação que o Grupo Ceval faz, destacamos que ele possui um indicador de avaliação de desempenho funcional, sendo esse feito individualmente.

A medição de desempenho funcional só é feita em algumas áreas de vendas, para atingir todo corpo organizacional verificou-se a necessidade de melhorar o indicador, o plano de manutenibilidade deste ponto é atingir todos os departamentos. Para maximizar o processo de índice de avaliação de desempenho é fundamental a expansão desse processo, sendo feito em todas as áreas do Grupo, com isso todos os departamentos vão ter números estatísticos de avaliação de desempenho e com os resultados facilitará a tomada de decisões.

#### → **Remuneração e Benefícios**

“Os novos sistemas incluem planos de remuneração flexível através do alcance de metas e objetivos estabelecidos consensualmente e remuneração por equipe.” (CHIAVENATO 1998, p.82).

“Coloca que a remuneração por competência cresceu por diversos fatores como o crescimento do setor de serviços, aumento por profissionais qualificados, redução da estrutura hierárquica rígida. Diante disso as empresas estão procurando identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais devem possuir para enfrentar essa nova realidade.” (MINAMEDE, 2008, p.56).

“A Remuneração por Competências veio com o objetivo de implementar a quebra de paradigmas do modelo tradicional de remuneração, buscando alinhar a política da organização aos aspectos inovadores de Gestão de Pessoas com o resultado no negócio. Com características próprias ela é voltada para diferenciar os salários dos colaboradores, através de comportamento mensuráveis, e se faz justa, realizando a diferenciação das competências dos colaboradores”. (OLIVEIRA, 2008, p. 24).

As organizações assim com o resto do mundo, estão passando por profundas modificações. Lidar com mudanças será o grande desafio do Gestor. A maneira de produzir mudou a maneira de vender e mudou é claro, a maneira de remunerar os indivíduos.

O ato de determinar um salário pela base do sindicato ou pela média de mercado já está ultrapassado, o conceito de remuneração estratégica vem sendo usado com frequência e seus divisores como remuneração funcional, remuneração

indireta, remuneração por habilidades e competências vieram para ficar. A participação nos lucros e resultado é usada com frequência por grandes empresas para motivar seus colaboradores e assim fazer a empresa atingir seus resultados pré-determinados.

O Grupo Covel trabalha atualmente em relação à motivação da força de trabalho, políticas de participação, capacitação e reuniões semanais para motivação do corpo operacional e administrativo, possuindo um programa de reconhecimento e remuneração de seus funcionários.

Os serviços e benefícios oferecidos aos funcionários são: Plano odontológico, convenio com farmácias, vale transporte, vale refeição, plano de saúde, bolsa universitária, cestas de natal, empréstimos consignados através do Banco Itaú.

## 7 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM LOGÍSTICA

### 7.1 Descrever como organização define os indicadores para avaliação das estratégias

Segundo (Ambrosio 2011, p. 146) a armazenagem é um processo dinâmico pela sua própria natureza. Portanto, o seu planejamento exige a obtenção permanente de informações sobre a demanda a ser atendida, a fim de que possamos atender eficientemente os clientes, oferecendo vantagens competitivas quanto a:

- **Qualidade:** Garantir a satisfação do cliente em qualquer situação, sobretudo quando a armazenagem estiver envolvida em procedimentos *Just-In-Time*, no qual os ciclos de pedidos são bem rápidos.
- **Pontualidade:** como parte integrante da cadeia logística, a armazenagem deve atender com presteza às exigências de prazo decorrentes do processo. Para isto é fundamental a acuracidade dos inventários e a rastreabilidade dos lotes armazenados.
- **Produtividade:** maximização do conjunto de recursos disponíveis na área de armazenagem para obter um rendimento operacional mínimo compatível com o mercado em termos de custos.

Os métodos consagrados para definir a eficiência baseiam-se no estabelecimento de indicadores de tempos - padrão.

O grupo Cevel utiliza indicadores tais como de controle de tempo de entrega dos veículos e controle de veículos recebidos x veículos avariados.

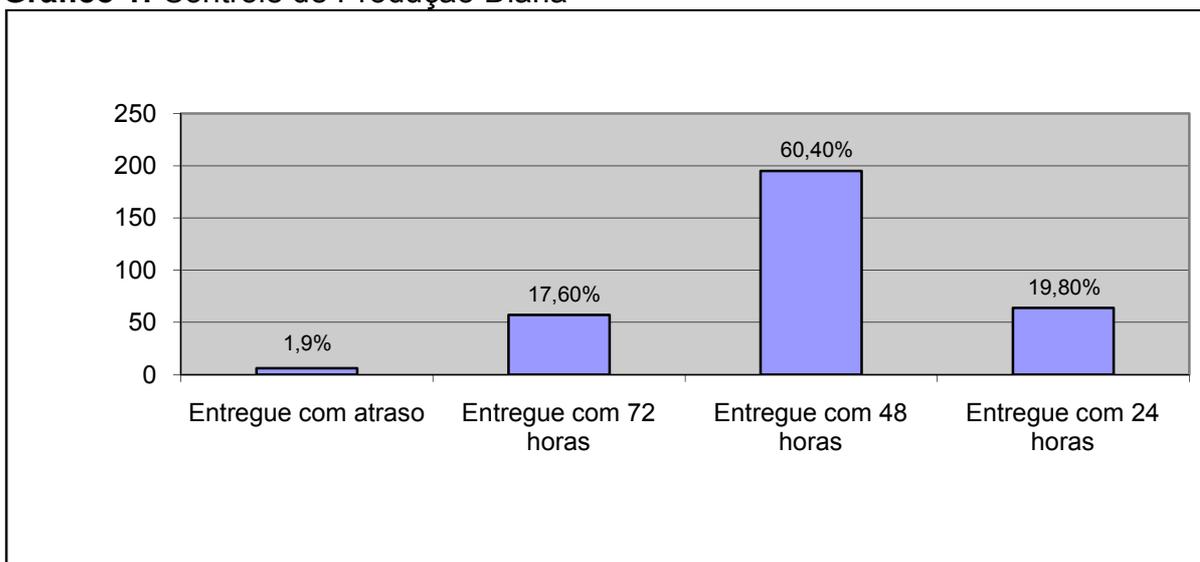
Os indicadores utilizados pelo Grupo Cevel são:

**Controle de entrega diária:** a tabela e o gráfico a seguir mostram a, quantidade de veículos solicitados pelas concessionárias é o índice entregue com o prazo determinado pelo Gestor da Logística do Grupo Cevel que é de 48 horas.

**Tabela 04:** Percentual de entrega

	Total solicitado	Entregue com atraso	Entregue com 72 horas	Entregue com 48 horas	Entregue com 24 horas	24h e 48h
	323	6	57	195	64	259
Percentual	100%	1,9%	17,6%	60,4%	19,8%	80,2%
Média dia	14,7	0,3	2,6	8,9	2,9	

Fonte: Grupo Cevel 2014

**Gráfico 1: Controle de Produção Diária**

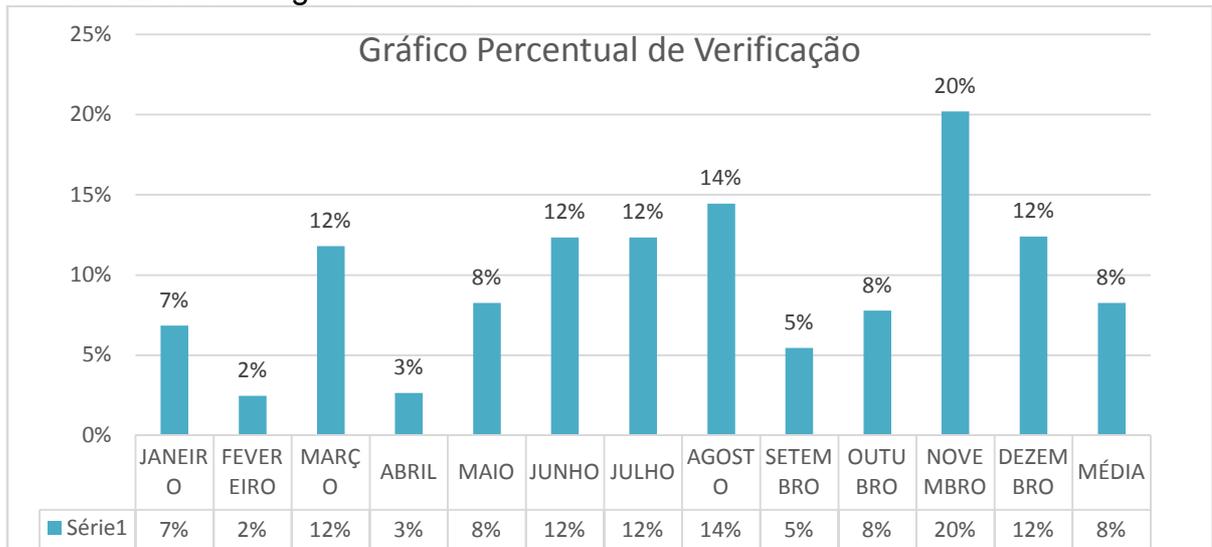
Fonte: Grupo Ceval 2014

Veículos recebidos x veículos avariados: o gráfico é a tabela a seguir, trazem dados de todos os veículos recebidos mensalmente versus a porcentagem mensal avariado. De todos os veículos que chegam avariados apenas 15% as montadoras pagam caso passe dessa porcentagem o Grupo Ceval divide o valor da avaria com a montadora, portanto a meta é nunca ultrapassar esses 15%

**Tabela 05: Percentual de Veículos recebidos Avariados**

JANEIRO	7%
FEVEREIRO	2%
MARÇO	12%
ABRIL	3%
MAIO	8%
JUNHO	12%
JULHO	12%
AGOSTO	14%
SETEMBRO	5%
OUTUBRO	8%
NOVEMBRO	20%
DEZEMBRO	12%
MÉDIA	8%
<b>1° Trimestre</b>	<b>7%</b>
<b>2° Trimestre</b>	<b>8%</b>
<b>3° Trimestre</b>	<b>12%</b>
<b>4° Trimestre</b>	<b>12%</b>

Fonte: Grupo Ceval 2014

**Gráfico 2: Porcentagem mensal**

Fonte: Grupo Clevel 2014.

## 7.2 Analisar o item 7.1 e sugerir melhorias (ferramentas) para a definição dos indicadores para a gestão de logística.

- Implementação de um terminal de computador no Centro de Distribuição e Serviços para área de produção;
- Implementação de ramal para os colaboradores do Centro de Distribuição e Serviços;
- Implantar serviços de agendamento de serviços pela web;
- Iluminação do armazém;
- Cobertura dos veículos armazenados no pátio;

## **8 ESTABELECIMENTO DE METAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO**

### **8.1 Descrever como a organização sob estudo estabelece metas de curto, médio e longo prazo**

“Metas são as realizações gerais desejadas, enquanto os objetivos fornecem referências específicas, quantitativas, que podem ser usadas para mensurar o progresso em relação aos objetivos de marketing” (Ferrell 2000, p.22).

“O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais”. (KOTLER 2000, p.86).

“A fragmentação do processo em fases de estágios é necessária, pois as decisões a serem tomadas são muito complexas para serem resolvidas de uma só vez.” (ACKOFF 1970, p.3).

Os objetivos em um bom plano de marketing são específicos e mensuráveis, são os resultados que a empresa espera alcançar. Eles estão relacionados à missão da empresa e orientação as suas ações.

### **8.2 Argumentar, com fundamento conceitual, como deve acontecer o estabelecimento de metas de curto e longo prazo**

Para Costa (2007), os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico. Quanto maior e mais arrojado forem os objetivos e metas, mais desafiador será o planejamento. Segundo o entendimento de Rodrigues (2009), os objetivos podem ser classificados segundo natureza, forma e prazo. Referente à natureza, os objetivos podem ser gerais ou específicos. Quanto à forma, eles podem ser quantitativos ou qualitativos e, por fim, em relação ao prazo, de curto ou longo prazo.

Para Ansoff (1990, p.58), os objetivos de longo prazo têm papel determinante dentro da organização.

Mas, para permanecer rentável em longo prazo, o Grupo Covel precisa continuar renovando a si mesma; novos recursos devem ser aplicados no mercado e precisam ser desenvolvidos. Muitas fases fundamentais desta atividade de auto-renovação possuem longos períodos de maturação. Portanto, durante o período próximo devem ser feitas aplicações de recursos para alguns tipos de necessidades

de longo alcance, tais como pesquisa e desenvolvimento, treinamento gerenciais, e novos ativos fixos.

Neste sentido, Costa (2007) acredita que os objetivos e metas produzem parâmetros chave para a organização no andamento do planejamento. Norton e Kaplan (1997) afirmam que as metas também devem ser ambiciosas e indicarem o grau de superação para empresa, bem como entendidas por toda a organização.

Thompson e Strickland (2002, apud RODRIGUES, 2009) fazem um importante adendo ao tema. Os autores ensinam que os objetivos, do ponto de vista empresarial, possuem dois conteúdos: financeiro e estratégico. Quanto ao financeiro, sua importância repousa no sentido de assegurar recursos para a sobrevivência em curto prazo. Em face ao conteúdo estratégico, desempenham papel importante na construção do hoje em prol do sucesso futuro.

Bethlem (2009) traz um ensinamento interessante à luz dos objetivos, pois relata que os objetivos podem ter, entre vários, quatro fins mais importantes e usuais. São eles: lucro, crescimento, sobrevivência e prestígio. No que se diz respeito ao lucro, o autor menciona que a estratégia refere-se à inter-relação de insumos, processos e produtos. Por exemplo, insumo: comprar mais barato; processo: produzir mais barato; produto: vender mais barato.

Em face ao objetivo crescimento, Bethlem (2009, p.34) diz:

O crescimento da empresa em patrimônio líquido pode ser decorrência das estratégias de maior lucro desde que reinvesta o lucro excedente. Poderia também ser obtido, mantendo-se o lucro igual, desde que houvesse maior investimento na empresa, oriundo de fontes externas. (BETHLEM, 2009, p, 34).

Os objetivos de sobrevivência atendem a perspectiva de estratégias relacionadas a ações preventivas, como controle de concorrência, elaboração de cenários e prospecção tecnológica. (BETHLEM, 2009). Por fim, para o autor, o objetivo prestígio responde a aspectos relacionados à imagem e identidade da organização.

O monitoramento das metas é de suma importância para o planejamento. Sabe-se que o ambiente externo é dinâmico e mutável; desta forma, acompanhar periodicamente o andamento das metas é de bom proveito. No decorrer do planejamento pode ocorrer de algumas metas encontrarem-se abaixo do nível indicado para o período. Por isso, a necessidade do monitoramento periódico.

## **9 COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E METAS**

A comunicação de estratégias e metas está presente em qualquer relação entre os indivíduos. Entre as organizações esse fluxo de informação é uma atividade que possui objetivos principais, que são o de proporcionar conhecimento e compreensão necessária para as atitudes cooperação e satisfação em todos os colaboradores do Grupo Ceval.

Comunicação organizacional é composta pelas áreas de comunicação cultural que está ligado diretamente à cultura da empresa, coletiva que se relaciona aos públicos internos e externos, pelo sistema de informação que trata, armazena dissemina em todo o sistema organizacional e por último inclui a comunicação administrativa reconhecida como burocracia que ocorre internamente que é a comunicação social. (REGO, 2004, p. 119).

### **9.1 Comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores visando o engajamento das pessoas na causa comum e, assim, aumentando a eficácia da liderança**

Segundo (REGO, 2004, p. 34) a comunicação interna visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante dialogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.

Os comunicados das estratégias e metas existentes são feitos informalmente através de conversas entre o Presidente, Diretores e Gerentes do Grupo. Geralmente ocorridos nas salas de reuniões.

### **9.2 Melhorar o processo de comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores**

O objetivo do Grupo Ceval é se tornar a maior rede de concessionária de veículos do Centro-Oeste do Brasil, para isso o principal fator para esse sucesso dependente principalmente da comunicação entre colaboradores enfatizando as metas do Grupo.

O Grupo deve também deixar espaços para funcionários sugerir idéias para melhorar o trabalho já que são eles que estão próximo ao que deve ser melhorado, isso dá melhor condições de trabalho e reconhecimento ao funcionário.

## **10 MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

### **10.1 Descrever os métodos que são utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias na organização em estudo**

O Grupo Cével não utiliza métodos de controle para estratégias traçadas. Elas são traçadas entre o Presidente, Diretores e Gerentes e é cobrado o empenho de todos e de suas equipes para que sejam alcançadas. Não é estipulado um prazo limite para a execução da mesma e, caso não aconteça, cada Líder e responsável para justificar o motivo para o não cumprimentos das mesmas.

### **10.2 Apresentar métodos que podem ser utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias nas áreas estudadas**

Segundo (Bastos 1999, p. 84) métodos é um procedimento de investigação e controle que se adota para o desenvolvimento rápido e eficiente de uma atividade qualquer.

Os métodos utilizados são:

- Receber, armazenar e estocar os veículos de acordo com os procedimentos necessários.
- Separar, preparar e transportar os veículos com o menor tempo possível e sem avariar.

## **11 ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO E A REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS**

O grupo cevel avalia a satisfação do cliente através de pesquisa internas no ato do atendimento prestado ou através da pós-venda que fica responsável por estar entrando em contato com o cliente depois do atendimento recebido dentro da loja para medir seu grau de satisfação e ver se ele tem alguma coisa que ele acha que possa propor para ajudar na qualidade do atendimento prestado.

Esse pós venda ajudar prevenir problemas futuros já que a montadora FIAT entra em contato com o cliente para saber como foi a qualidade do atendimento prestado enquanto ele esteve na concessionária.

O grupo se dedica dia após dia pra chegar ao seu nível de excelência ao extremo já que a Montadora FIAT bonifica a concessionária e os funcionários com prêmios que são medidos através desse grau de satisfação.

### **11.1 Como a organização pode acompanhar os ambientes externo e interno visando à revisão das estratégias nas áreas analisadas bem como a relação com a logística da organização**

Para ajudar na armazenagem e movimentação dos automóveis no pátio da empresa ele utiliza métodos íntimos e extremos da organização. Esses métodos são WMS para armazenar e o TMS para movimentação. Para o processo logístico esses métodos são fatores de extrema importância, pois facilitando assim todo o processo de gerenciamento e todas as resoluções de problemas possíveis. O WMS pode ser lesado em qualquer atividade que envolve separação armazenagem permitindo uma melhoria no gerenciamento do armazém.

O sistema de gerenciamento WMS (Warehouse Management System) é um software de gerenciamento de informações que controlam eletronicamente as operações em áreas de armazenagem, reduzem o nível de enormemente os procedimentos. São modernas ferramentas gerenciais, que planejam eficientemente e execução das tarefas, com alto nível de controle e acuracidade do inventário. (AMBROSIO, 2011, p. 159).

O TMS é utilizado para emissão de CTCR (Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas) que e responsável por entradas e saídas dos automóveis presentes no estoque facilitando todo o processo de controle de estoque.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à grande globalização, as empresas e os seus gestores se olham com o foco no mercado as varias dificuldades que a, Logística pode trazer para uma empresa, fazendo assim que seus gestores comecem a abrir os olhos, e se aperfeiçoar mais as técnicas de movimentação e armazenagem.

O estudo abordado foi realizado através de visitas técnicas na empresa Grupo Ceval Cecílio Veículos LTDA que trata de uma revendedora de novos e seminovos e de peças e acessória tentando sempre satisfazer o cliente final.

O projeto teve como objetivo geral analisar todo o processo de movimentação e armazenagem, proposta pelo grupo além de entender a política que a empresa tem com entrega de carros.

De acordo com todo processo que foi utilizado para a realização deste trabalho, foi visto que no seu ramo em todo estado de Goiás com mais de 37 anos de existência e com quatro concessionárias sendo duas da marca FIAT, uma da marca Peugeot e uma da marca Volvo além do seu Centro de Distribuição com capacidade para 930 veículos e uma completa funilaria com serviços de lanternagem, pintura e mecânica multimarcas. Foi constatado no ato da visita técnica que o endereçamento e realizado automaticamente pelo software WMS ato da entrada das notas fiscais, quando o veículo chega ao CD ele e conferido cuidadosamente para que não passe algum defeito qualquer. O processo de armazenagem acontece através de rotatividade dos veículos, pois os que têm mais rotatividade são armazenados em locais de fácil acesso, analisamos assim todo o processo de entrega do veículo.

Atualmente a empresa realiza a entrega de veículos em 48 horas com metas para reduzir para 24 horas mantendo o nível de qualidade, podemos assim atender os clientes com mais satisfação e garantindo a fidelização.

Por fim concluímos que o aprendizado dos gestores de logística deve ser constante para superar todos os problemas que o nosso mercado propõe.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CAMACHO, Jose Luis Tito. **Administração**: Qualidade Total para serviços de saúde. São Paulo: Nobel, 1998.

CESAR, Newton. **Direção de arte e propaganda**. 9. ed. Brasília: Editora Senac: 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas – O passo decisivo para a gestão participativa**. 2ª edição, Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1992.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. 2 ed. São Paulo, editora: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, ano 1987.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos Henrique. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERRELL, C.O. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000. Ackoff, Russel L. Um conceito de planejamento corporativo.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GALVÃO, C.A.C. **Fazendo acontecer na qualidade total**: Análise e melhoria de processos. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997

KOTLER, Philip; GARY, Armstrong. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.

KOTLER, Philip. **Introdução ao Marketing**. LTC, 4ª edição, 2000.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEMES JUNIOR. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LENZI, Fernando Cesar. **Ação Empreendedora: Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Gente, 2010.

LOUREIRO, Antonio. **Gestão da Qualidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUIZ, Eudes. **Gestão em Processos Produtivos**. Curitiba: IBPEX, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3º ed. – São Paulo: Futura, 2000

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1978.

OLIVEIRA, Mauricio Roque Serva. **Cultura, Poder e Política nas Organizações**. São Paulo: Cse, 2008.

PARANHOS, Moacyr Filho. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Ibplex, 2007.

PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários**, 11ª Ed. LTr Editora revista e ampliada, 2007, São paulo.

RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambroiso, **Livro Gestão Estratégica da armazenagem**, São Paulo 2011, p.159.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W, JORDAM, Bradfor D. **Princípios de administração financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998

SCHEIDT, P. **Desenvolvimento de um Plano de Marketing**. Florianópolis: UDESC, 2000.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.v

WELINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995, p.18.