

ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FORNO DAS MISSÕES: ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR A LOGÍSTICA NO NEGÓCIO

GRAF, Lucas*, FEMA. Santa Rosa, RS, Brasil.

BUCHHOLZ, Natyele, FEMA. Santa Rosa, RS, Brasil.

BORDIM, Jonas, FEMA. Santa Rosa, RS, Brasil.

STORMOWSKI Monica, FEMA. Santa Rosa, RS, Brasil.

Autor para correspondencia: lucaseduardograf@gmail.com

RESUMEN

Nesta pesquisa, desenvolvemos uma análise do estudo de caso da empresa Forno das Missões, especializada em produção sem glúten, sem lactose e sem conservantes. A pesquisa se concentra em soluções estratégicas para o melhoramento e crescimento eficiente da empresa. Entre os principais aspectos abordados no referencial teórico estão a administração, a organização, os sistemas, os métodos, a gestão estratégica, a gestão de logística. A categorização da metodologia aplicada à pesquisa qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica e estudo de caso. Desta forma, o estudo expõe resultados e análises objetivadas, trazendo o funcionamento da empresa estudada, como é a sua abordagem em relação aos seus clientes e também trás as proposições de melhoria para ela.

Palavras chave: Forno Missões; Gestão; Logística.

ESTUDIO DE CASO EN FORNO DAS MISSÕES: ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA

RESUMEN

En esta investigación, desarrollamos un análisis del caso de estudio de la empresa Forno das Missões, especializada en producción sin gluten, sin lactosa y sin conservantes. La investigación se centra en soluciones estratégicas para la mejora y el crecimiento eficiente de la empresa. Entre los principales aspectos que se abordan en el marco teórico se encuentran la administración, la organización, los sistemas, los métodos, la gestión estratégica y la gestión logística. La categorización de la

metodología aplicada es la investigación cualitativa, exploratoria, revisión bibliográfica y estudio de caso. De esta forma, el estudio presenta resultados y análisis objetivos, mostrando cómo funciona la empresa estudiada, su enfoque hacia sus clientes y también presenta propuestas de mejora.

Palabras clave: Horno de Misiones; Gestión; Logística.

1 INTRODUCCIÓN

Este artigo visa apresentar um estudo de caso acerca da empresa Forno das Missões, sediada no município de Giruá, que está localizado no Estado do Rio Grande do Sul, é uma empresa do ramo alimentício, especializada em produtos sem glúten, sem lactose e sem conservantes. Ela é uma indústria artesanal de pão de queijo, contando com várias linhas de produtos, estando presente em 39 cidades e tendo 130 pontos de venda até o presente momento.

Este estudo visa explorar estratégias para o melhoramento da logística da empresa apoiando o seu crescimento. A pesquisa foi conduzida por alunos das Faculdades Integradas Machado de Assis, com orientação de professores do curso de administração. Este estudo identifica várias oportunidades e desafios nas áreas de gestão e logística para a melhoria da empresa. Sendo incluídas questões sobre a má organização no controle de rotas, além de pontos a serem melhorados no atendimento ao cliente. Para a solução destes inúmeros desafios, o artigo traz diversas estratégias.

O primeiro capítulo do estudo corresponde ao referencial teórico, onde são abordados os aspectos fundamentais para o desenvolvimento do estudo que engloba a administração, a organização, os sistemas, os métodos, a gestão estratégica e a gestão da logística, entre os principais autores utilizados no referencial teórico estão Chiavenato (2022), Maximiano (2015), Drucker (1977), Silva (2020), Oda (2012), Cury (2006), Chiavenato (2021), Oliveira (2013), Brugnolo (2018), Oliveira (2023), entre outros.

A segunda parte apresenta a metodologia empregada para a elaboração do estudo, que possui a categorização da pesquisa como aplicada, qualitativa, exploratório, revisão bibliográfica, e estudo de caso, na geração dos dados a documentação direta e indireta e a análise e interpretação dos resultados foi realizado pelo método de abordagem dedutivo.

O terceiro capítulo aborda o diagnóstico e análise dos dados levantados, onde são trazidos como ocorre o funcionamento da empresa Forno das Missões, o processo das suas abordagens em relação aos clientes, também as proposições de melhoria da logística para a empresa e as demais.

Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, fundamentadas no estudo de caso, sendo muito importante para avaliar os conhecimentos adquiridos durante a pesquisa, assim como os resultados obtidos com as pesquisas e as considerações relevantes discutidas.

2 METODOLOGÍA

O método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, ao fornecer segurança e eficiência, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, delineando o caminho a ser seguido, identificando erros e auxiliando nas decisões do cientista (LAKATOS, 2021).

A seguir, serão abordados itens como: categorização da pesquisa, plano de produção de dados e plano de análise e interpretação dos dados.

Neste estudo, a categorização da pesquisa quanto à natureza classificou-se como teórico-empírica, que, segundo Gil, são "pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica" (GIL, 2018, p. 25). "É possível, de maneira simplificada, classificar as pesquisas em quantitativas e qualitativas. Nas pesquisas quantitativas, os resultados são apresentados em termos numéricos e, nas qualitativas, por meio de descrições verbais." (GIL, 2018, p. 39). Quanto ao tratamento dos dados, esta pesquisa será

classificada como qualitativa.

Quanto aos fins ou objetivos propostos, a pesquisa classificou-se como exploratória, descritiva e explicativa. “As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.” (GIL, 2018, p. 25). Já “As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” (GIL, 2018, p. 26).

Segundo Gil, as pesquisas explicativas “são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas” (GIL, 2018, p. 26).

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como bibliográfica, documental e estudo de caso. “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.” (GIL, 2018, p. 27). “Já a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc. Mas há fontes que ora são consideradas bibliográficas, ora documentais.” (GIL, 2018, p. 28).

E o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (GIL, 2018, p. 33).

A geração de dados neste projeto foi feita através do método direto, onde “o pesquisador recolhe os dados no momento em que o fato acontece (coleta direta) ou depois do ocorrido” (LOZADA; NUNES, 2019, p. 171). E também de método indireto, quando “a coleta de informações se dá de maneira indireta,

por meio de livros, jornais, papéis oficiais, registros estatísticos, fotos, discos, filmes e vídeos, etc." (LOZADA; NUNES, 2019, p. 172).

Quanto ao método de abordagem, foi utilizado o método dedutivo. "O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas e, por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente (da análise do geral para o particular), chegar a uma conclusão (LOZADA; NUNES, 2019, p. 149). Em função disso, mostram-se como as informações são organizadas na pesquisa, incluindo tabelas, ilustrações, gráficos e figuras para o claro entendimento da investigação.

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

À medida que o mercado fica cada vez mais competitivo, as empresas de forma especial as menores, precisam buscar de forma contínua, realizar ações que aumentem a produtividade e a qualidade dos processos logísticos, é garantido condições boas e a entrega no período estipulado de seus produtos. No caso da pequena indústria de pães de queijo estudada, a Forno Missões, essas ações logísticas são de extrema importância para garantir que o produto chegue bem embalado, nas temperaturas ideais para satisfazer o que o produto entrega aos consumidores. A logística eficiente, envolve o transporte correto, mas também principalmente uma harmonia precisa entre os diversos setores de produção, armazenamento e distribuição. Esses processos compartilham um objetivo comum: garantir a satisfação do cliente final e o sucesso do negócio, prezando pela sustentabilidade dele, reduzindo perdas e maximizando a eficiência operacional.

Com a finalização do desenvolvimento do referencial teórico e ter sido explicada a metodologia, que foi utilizada para ser feita a realização deste estudo de caso, apresenta-se neste capítulo a argumentação da análise dos resultados alcançados com base nos dados coletados da indústria em estudo,

pela realização de uma apresentação acadêmica conduzida pela empresária do empreendimento, onde ocorreu a apresentação concreta dos principais aspectos do negócio, onde dias depois foi realizada uma visita técnica na área onde a indústria está localizada e gerindo todos os processos, tendo sede no município de Giruá no Estado do Rio Grande do Sul.

Investigando a fundo sobre a indústria Forno das Missões, bem como suas características e as suas ações e planejamento de logística vem sendo realizada, ocorreu uma apresentação concreta do negócio onde foi conduzido pela empresária nas localidades da Instituição Machado de Assis (FEMA), onde em outra data foi realizada a visita técnica na sede da indústria, conforme exposto na Ilustração 1. A empresa está localizada na Rua Paraná, CEP 98870-000, Bairro Santa Fé, em Giruá, RS. A empresa iniciou suas atividades no dia 9 de novembro de 2020.

Ilustração 1: Fachada e Visita Técnica na empresa.



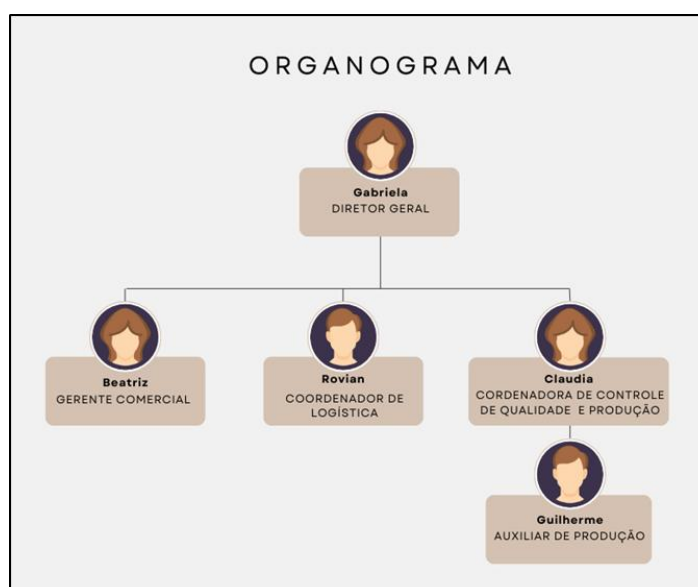
Fonte: Produção do Pesquisador

A indústria é uma empresa do ramo alimentício especializada em produtos sem glúten, sem lactose e sem conservantes, sendo uma sociedade empresária limitada. A empresa começou como uma indústria de pão de queijo artesanal, passando por diferentes fases de desenvolvimento, incluindo de uma padaria em contêiner e atendimento drive truck antes de voltar a sua origem como

indústria de pão de queijo.

A empresa possui uma estrutura organizacional clara, com a fundadora Gabriela Amaral atuando como diretora-geral. A área comercial é liderada pela gerente Beatriz, enquanto a logística é coordenada por Rovian. Claudia, mãe de Gabriela, ocupa o cargo de coordenadora de controle de qualidade e produção, tendo como subordinado Guilherme, que exerce a função de auxiliar de produção, conforme demonstrado na Ilustração 2. A empresa também utiliza o sistema Assistec para gerenciar suas operações.

Ilustração 2: Organograma da empresa Forno das Missões.



Fonte: Produção do Pesquisador

Entre alguns objetivos da empresa, estão apresentar produtos de alta qualidade e inovação aos seus consumidores, alcançando 130 pontos de venda em 39 cidades. Para garantir a concretização desses objetivos, a empresa se concentra no melhoramento do seu processo de logística, aumentando a eficiência de suas rotas e melhorando a distribuição de seus produtos. Além disso, ela busca fortalecer sua estrutura organizacional, melhorando a gestão de seus funcionários e a comunicação com os seus clientes.

Em sua fase inicial, a empresa passou por um período de crescimento, começando a apresentar seus produtos na casa das pessoas, mas não teve um bom engajamento com os clientes, fazendo a indústria despencar, desta forma veio a inovação nos seus produtos salgados e doces, quando a vovó da fundadora trouxe suas receitas foi expandido seus produtos para incluir seis linhas diferentes, conforme a Ilustração 3. No entanto, a abertura de uma padaria em contêiner e atendimento drive truck, levou a uma perda de foco na indústria de pão de queijo o que afetou negativamente o crescimento da empresa, ocasionando a venda da padaria do contêiner, a volta da indústria e o começo do planejamento de suas franquias.

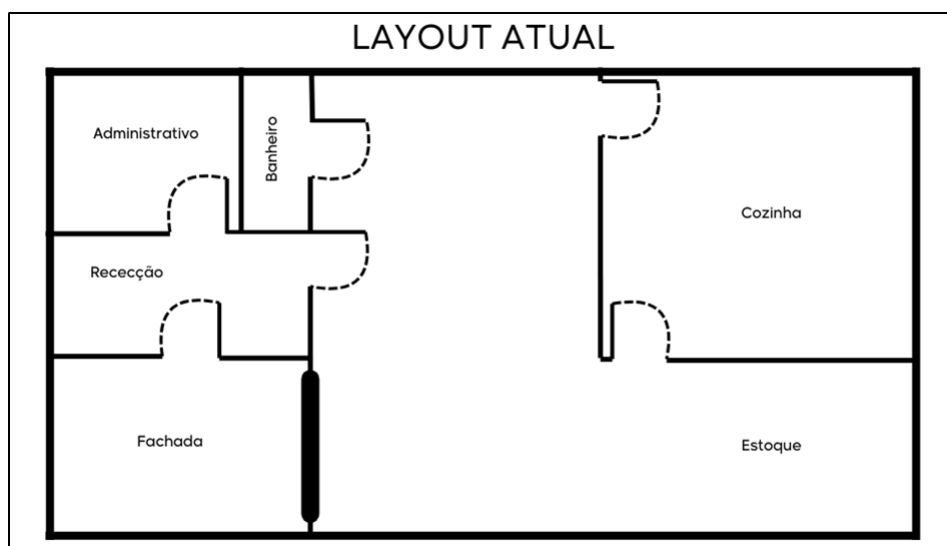
Ilustração 3: Linha de Pães de Queijo na empresa.



Fonte: Produção do Pesquisador

O layout da empresa, conforme exposto na Ilustração 4, nos mostra como realmente é a empresa, onde está cada setor e através dele é possível identificar pontos que podem ser melhorados para potencializar o desenvolvimento no negócio. O objetivo do layout é melhorar a utilização do espaço, melhorar a eficiência e a funcionalidade e, muitas vezes, melhorar a estética.

Ilustração 4: Layout da empresa.



Fonte: Produção do Pesquisador

Entre alguns desafios da empresa, estão os da área de sua logística, incluindo a falta de um carro refrigerado, além da necessidade de melhorar a distribuição de seus produtos. Além disso, ela precisa melhorar sua estrutura organizacional, incluindo a criação de um sistema de controle de rotas e a implementação de indicadores de desempenho. No entanto, a empresa também tem oportunidades para expandir suas operações e melhorar a satisfação de seus clientes.

De acordo com Ching, a gestão de logística, é essencial para a competição entre empresas no dia atuais, sendo aquilo que irá definir o sucesso ou o fracasso dela, (Ching, 2001). A logística interna se trata de todos os processos internos, sendo o abastecimento, armazenamento, transporte e distribuição das mercadorias que ocorrem dentro da organização, (Moura, 1998). Uma integração interna, onde o gerenciamento é integrado a diversos componentes do sistema logístico, sendo a condição necessária para que a empresa atinja a excelência.

A logística interna é diretamente responsável pela cadeia de valor da empresa quando procura otimizar os processos inerentes às atividades tais como a infraestrutura do layout de distribuição interna da empresa e sistemas de informação, desenvolvimento de tecnologias de aquisição e atividades primárias de apoio, tais como manutenção de estoques mínimos, entrega dos produtos nos locais de utilização e outras atividades ligadas a produção para que o produto final saia no tempo correto com a qualidade ideal utilizando o mínimo de recursos possíveis, o que agregará valor ao produto (Coimbra, 2014, p. 3).

Assim, Coimbra (2014) esclarece a responsabilidade da logística interna, para agregar valor ao seu produto ou serviço, compondo a estratégia central das organizações. A logística interna é indispensável, faz toda a criação de valor na cadeia de suprimentos, impactando diretamente no processo e na qualidade do produto final e, ao mesmo tempo, também procura minimizar o uso de recursos e custos (Fleury, 2000).

Como Nazário (1999), complementa, sendo também os sistemas de informação, que permitem com que as empresas executem operações de forma mais facilitada, reduzindo custos, os custos através da sua melhor coordenação, diminuindo atrasos e desviando de obstáculos. O fluxograma é outra ferramenta relevante para as empresas, segundo Oliveira, ele é a representação gráfica, que traz a sequência de um estudo de forma analítica, definindo as operações, as unidades organizacionais e responsáveis envolvidos nas etapas (2013). Para Ballestero-Alvarez o objetivo principal do fluxograma é:

Descrever o fluxo, seja manual ou mecanizado, especificando os suportes (documento, papel, disco, formulário ou qualquer outro) que sejam usados para os dados e as informações. Em sua confecção, são usados símbolos convencionados, que permitem poucas variações. Apresenta como principal característica ser claro e objetivo, sendo o mais utilizados de todos os instrumentos e ferramentas à disposição do analista, embora poucos profissionais o empreguem de forma pura (Ballestero-Alvarez, 2015).

Sendo assim o fluxograma precisa ser escrito de forma clara, onde suas informações são lançadas nesse sistema, sendo utilizado símbolos padronizados e suportes como documentos ou discos. Esse método é amplamente usado por analistas de sistemas, mas pouco utilizada pelos profissionais.

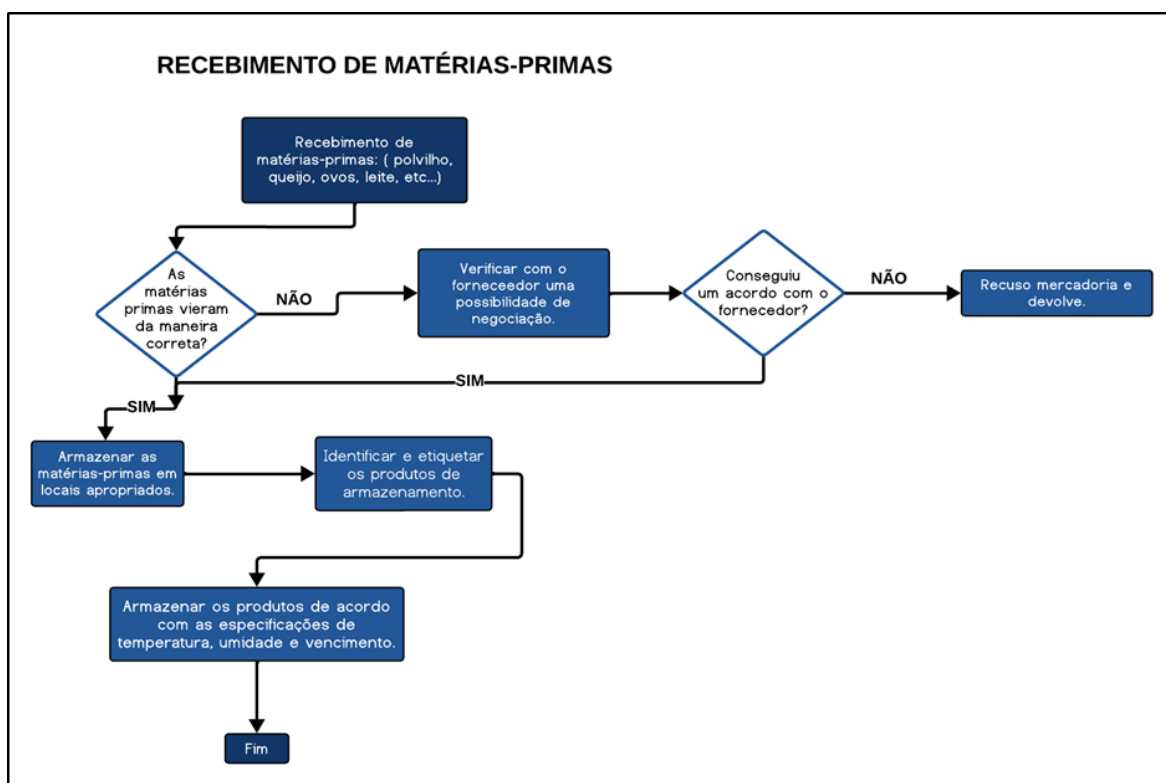
Carreira ainda complementa que o administrador deve ter cautela ao usar

fluxogramas, pois eles transferem conhecimento dos funcionários para o computador, o que é essencial para a produção capitalista. Esse estudo nos permite a automação e reestruturação racional dos processos, transformando cargos de especialistas em generalistas com essa ajuda da tecnologia (2012).

Para a empresa do estudo de caso, o uso do fluxograma é uma ferramenta essencial, para conseguir otimizar e melhorar os processos produtivos e logísticos. Ele permite o mapeamento claro de todas as etapas da empresa, desde o recebimento das matérias-primas, a produção até a distribuição final dos produtos. A ferramenta facilita a identificação de pontos críticos e oportunidades de melhoria fortalecendo o crescimento da empresa.

Um dos pontos-chave desta pesquisa, está em melhorar a logística interna e externa da empresa utilizando esta ferramenta para garantir que todos os processos sejam feitos de maneira organizada e eficiente. Conforme exposto na ilustração 5, o fluxograma nos apresenta todas as etapas de recebimento de matérias-primas da empresa, todos os processos quando as matérias-primas não vem da forma correta, sendo quando resolvido o problema, é efetuado o procedimento normal de armazenamento e identificação dos produtos caso não resolvido, ocorre o recuso e a devolução da mercadoria.

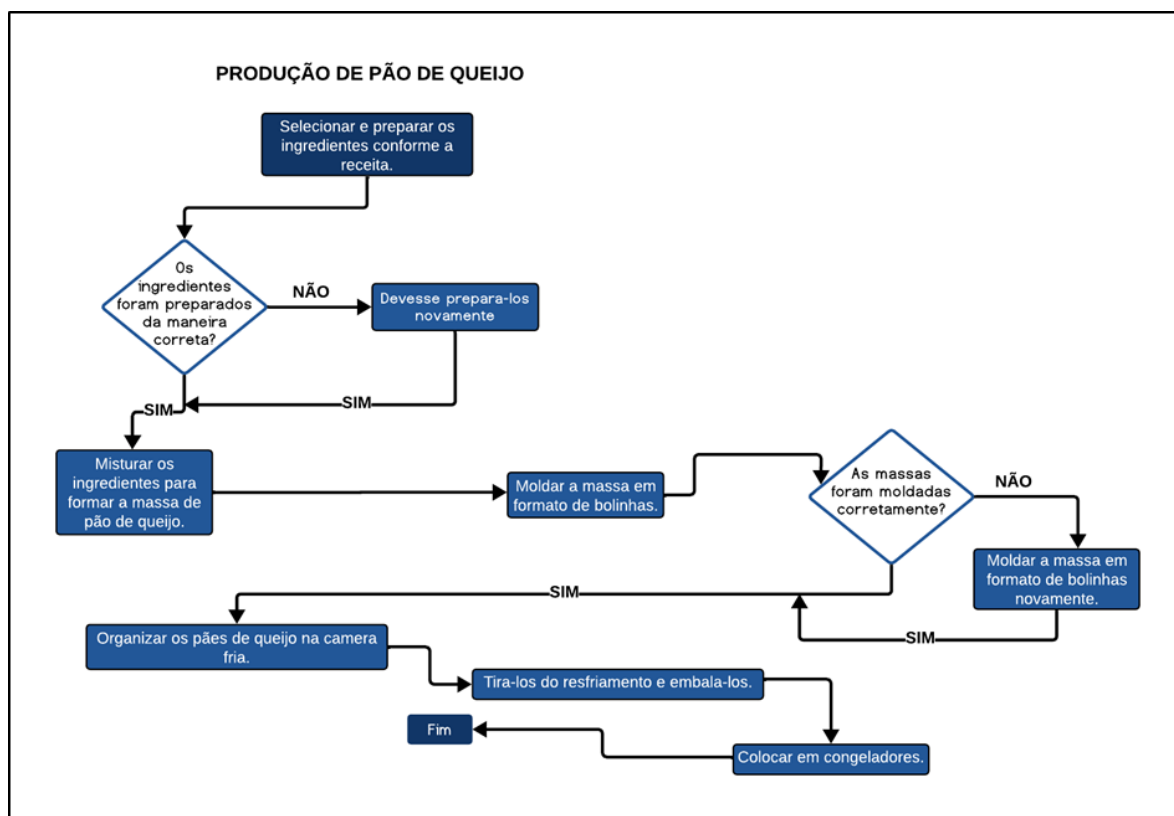
Ilustração 5: Recebimento de matérias-prima da empresa pesquisada.



Fonte: Produção do Pesquisador

Após o processo de recebimento concluído, dá-se início à produção dos produtos de acordo como apresenta a Ilustração 6, onde primeiramente é feito o processo de seleção e preparação dos ingredientes conforme a receita de cada produto, com a preparação correta é feita a mistura dos ingredientes para formar a massa do pão de queijo, então é moldada a massa em formato de bolinhas, concluído esse passo, os pães de queijos são organizados na câmara fria, depois de um determinado período eles são tirados de lá, embalados e colocados novamente nos congeladores.

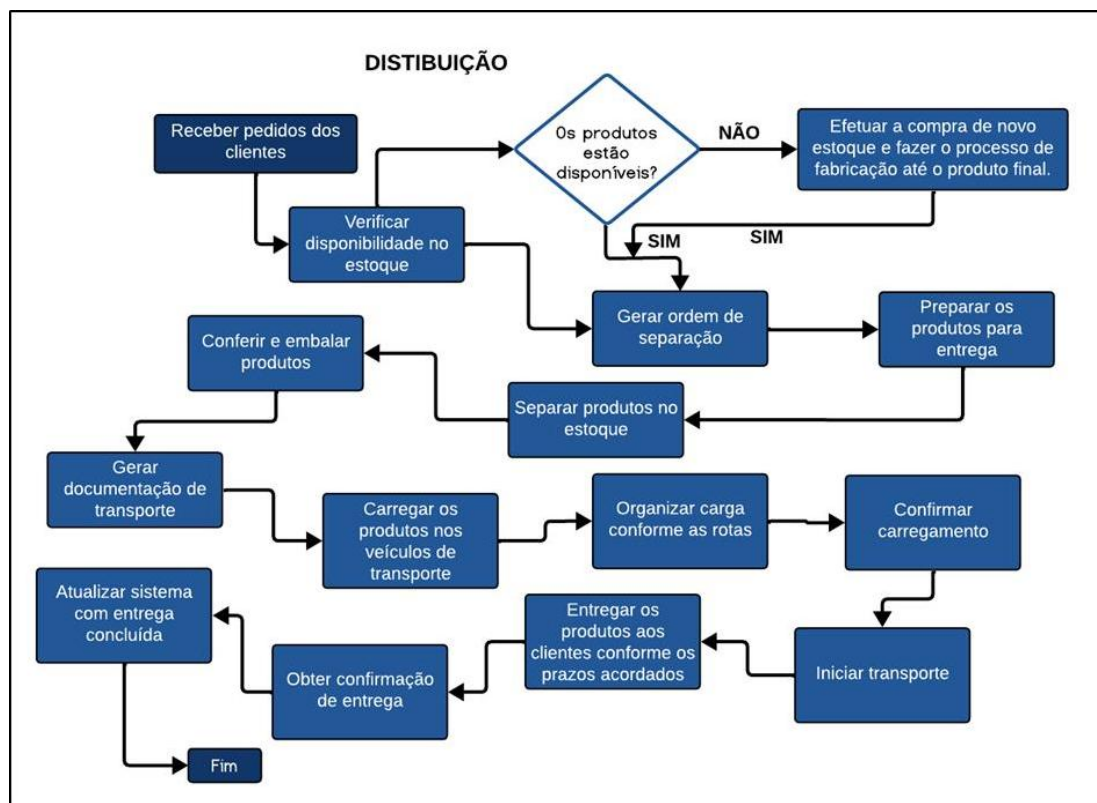
Ilustração 6: Produção de pão de queijo da empresa pesquisada.



Fonte: Produção do Pesquisador

Chegando no processo final da empresa, conforme abordado na ilustração 7, inicia-se com o recebimento do pedido dos clientes, após verificar a disponibilidade do estoque, caso os produtos não estejam disponíveis é efetuada novamente a compra de estoque e o processo de fabricação até o produto final, então continua-se o processo normal, onde é gerada a ordem de separação, a preparação dos produtos para entrega, a separação dos produtos no estoque, então os produtos são conferidos e embalados, é gerada a documentação de transporte, os produtos são carregados nos veículos de transporte, são organizados conforme as rotas, é confirmado o carregamento, inicia seu transporte, é feita a entrega dos produtos aos clientes conforme os prazos acordados, é obtida a confirmação de entrega e por fim o sistema é atualizado com a entrega concluída.

Ilustração 7: Distribuição da empresa pesquisada



Fonte: Produção do Pesquisador

A conclusão desta análise da logística interna e externa da Forno das Missões com o uso das ferramentas dos fluxogramas revela a importância desta área para o sucesso da empresa. A gestão eficaz dos processos de abastecimento, armazenamento, produção, transporte e distribuição é fundamental para a otimização da cadeia de valor, garantindo que os produtos cheguem ao destino com a qualidade esperada e no tempo adequado.

A empresa, do presente estudo, enfrenta desafios significativos, como a necessidade de um carro refrigerado e a implementação de um sistema de controle de rotas. No entanto, essas dificuldades também abrem oportunidades para melhorias contínuas e expansão das operações. A integração e racionalização desses processos, conforme discutido, são essenciais para a competitividade e sustentabilidade da empresa no mercado

Apesar do tamanho e setor, as empresas correm atrás do seu desenvolvimento e reconhecimento no mercado, conquistando o máximo de clientes possível, com qualidade e eficácia. Mas para que esse objetivo sejam alcançados, é de extrema importância que estratégias de gestão sejam a todo momento melhoradas e criadas.

Nos dias de hoje, o mercado está cada vez mais competitivo, os clientes sabem o seu valor e estão cada vez mais exigentes em relação ao que buscam, pois sabem que eles são fundamentais para o desenvolvimento das empresas. Em relação a estes e outros fatores, as técnicas estão cada vez mais avançadas para atraí-los, pois merecem um atendimento de qualidade, fazer o cliente sentir-se atraído pode ser um ponto essencial para fidelizá-lo.

De acordo com Sheth, Mittal e Newman “[...] significa pleno entendimento dos desejos e necessidades dos clientes, do ambiente competitivo e da natureza do mercado, empregado para formular todos os planos e ações da empresa a fim de criar clientes satisfeitos.” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p.39).

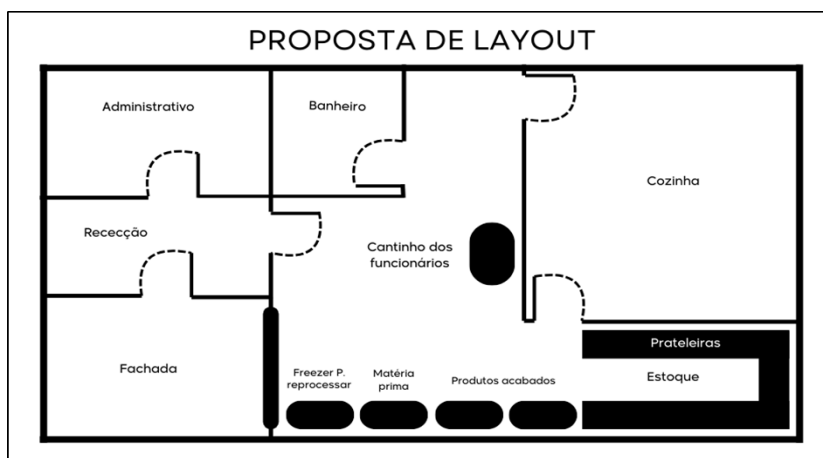
Partindo para as sugestões de melhorias para a empresa, existem alguns pontos para serem revisados, para melhorar a eficiência e a qualidade dos processos produtivos, formulados com base na apresentação, visita técnica e o presente estudo. Essas sugestões destinam-se na otimização dos processos de produção, melhorar a estética e organização da empresa, além de elevar a competitividade e a satisfação dos clientes.

A primeira proposta aborda a reformulação do layout da empresa como apresentado na Ilustração 8, ela é primordial para a melhoria da eficiência, o fluxo de trabalho dos processos produtivos, onde é possível perceber algumas modificações propostas, entre elas estão, a implementação de um forro, com material, por exemplo, de policloreto de vinila (PVC), para ter uma melhora no

ambiente de trabalho, como a motivação dos funcionários, uma melhor iluminação e isolamento acústico.

Outra melhoria estaria em uma instalação de porta adequadas para entrada e saída, para favorecer a logística interna, além de reduzir a contaminação entre áreas diferentes. Mais um aperfeiçoamento na gestão de tempo está ligado a organização das máquinas se forma contínua, de acordo com os processos produtivos, aumentando a eficiência. Para tornar o ambiente mais higiênico e profissional, melhorar a pintura e a estética geral pode ser um fator decisivo, trazendo uma boa impressão para visitantes e seus clientes.

Ilustração 8: Melhoramento do Layout da empresa.



Fonte: Produção do Pesquisador



Outra sugestão, está ligada a terceirização para as entregas, através de parcerias com determinadas empresas que já tem uma Frota, pois aderir esta proposta pode oferecer várias vantagens estratégicas para o negócio da empresa estudada.

Desde a otimização da logística de distribuição, reduzindo custos operacionais, pois eliminaria a necessidade de investimento em veículos e manutenção de uma frota própria. Esse modelo permite uma maior flexibilidade e proporção no atendimento da demanda, principalmente em períodos de pico ou sazonais, sem a preocupação na capacidade da logística interna. As possíveis empresas parceiras, já estabelecidas no setor de transporte, agregariam de certa forma oferecendo eficiência e experiência, que os produtos sejam entregues dentro do prazo e com a qualidade proposta, satisfazendo o cliente e fortalecendo a competitividade da empresa dentro do mercado.

A organização do estoque é crucial para uma boa gestão, aumentando a efetividade e reduzindo desperdícios, algo que está faltando conforme a Ilustração 9. Implementar prateleiras, facilita o acesso dos produtos, a sua contagem, o controle de produtos inacabados, mantendo o ambiente mais limpo e organizado. Fazer a adoção de um sistema informatizado de gestão de estoque é outra forma para o controle dos produtos em tempo real, evitando o excesso e a falta de materiais.

Ilustração 9: Estoque da empresa e o estoque ideia para a empresa.

Fonte: Produção do Pesquisador

Oferecer produtos temáticos e sazonais pode ser uma proposta interessante para atrair mais clientes durante períodos específicos do ano, como festas e feriados. Entre algumas ações propostas estariam, a criação de uma linha de produtos para datas especiais, como Natal, Páscoa e Festas

Juninas. Mais uma ideia estaria voltada na criação de embalagens promocionais para esses produtos, destacando a sazonalidade e atraindo a atenção dos consumidores. Complementando, fazer a promoção desses produtos através de campanhas de marketing específicas para aumentar as vendas nesses períodos pode ser uma perspectiva atraente.

Melhorar o atendimento ao cliente é crucial para a fidelização e satisfação. Desta forma, a realização de treinamentos focados em técnicas de atendimento e resolução de conflitos para os colaboradores, implantar um sistema de feedback para identificar áreas de melhoria a partir das opiniões dos clientes e fazer um canal de comunicação direto, como um chat online ou um número de atendimento exclusivo, para facilitar o contato dos clientes com a empresa é uma estratégia essencial para garantir um serviço de alta qualidade e promover um relacionamento duradouro e positivo com os clientes.

Fazer está implementação dessas propostas de melhoria pode contribuir de forma significativa para o desenvolvimento da empresa Forno das Missões de Giruá, tornando seus processos mais eficazes e melhorando a satisfação dos seus clientes. Essas ações também podem aumentar a competitividade da empresa no mercado, garantindo um crescimento sustentável a longo prazo.

3 CONCLUSIÓN

Um campo clássico da administração é a organização, sistemas e métodos-OSM, surgiu com a necessidade de gerenciar estruturas complexas, renovando continuamente a organização, mantendo-a em sintonia com as demandas internas e externas do ambiente. Isso envolve tratar a organização como um sistema aberto, que se adapta e evolui conforme as necessidades e condições do mercado mudam. A OSM tem um importante papel na hora de gerir métodos administrativos, ferramentas essenciais para a execução

eficiente das atividades,

Apesar de tudo as empresas estão cada vez mais inseridas em ambientes competitivos e desafiadores, sendo exigido que as organizações tenham uma gestão estratégica e eficaz para promover o crescimento e antecipar possíveis cenários que possam impulsioná-las ao sucesso, que pode ser garantido por meio de uma gestão de logística eficaz, garantindo que o produto certo chegue ao local certo, no momento certo, ao menor custo possível. Como Pozo (2015) pontua que a logística é vital para o sucesso organizacional, pois junto com a administração eficaz dos estoques os recursos logísticos têm um impacto mais significativo na rentabilidade da empresa, sendo uma competência que requer desenvolvimento contínuo e adaptação às necessidades específicas de cada contexto.

A empresa Forno Missões começou como uma pequena indústria de pão de queijo artesanal e passou por diversas fases, até chegar na indústria que está hoje sendo uma empresa que possui uma estrutura organizacional bem definida, com uma visão de negócio que tende a crescer, com produtos da linha sem glúten, sem lactose e sem conservantes, onde essa temática vem sendo muito abordada na área gastronômica, se tornando muito popular.

Desafios apresentados pela empresa foram é não ter um veículo que refrigere, sendo que seus produtos exigem um controle na temperatura e a implementação de um sistema de controle de rotas. Das propostas de melhoria, na ilustração 4, vemos como está organizada a empresa, vendo cada espaço e como pode ser otimizado para melhorar a eficiência e a sua funcionalidade, onde pode ser estudado a questão logística, sendo o aprimoramento das operações logísticas da empresa envolvendo uma série de processos, como manter um fluxo contínuo e eficiente de mercadorias e informações, recebimento de matérias-primas até a entrega final dos produtos.

Considerando o aspecto da contribuição do estudo para os acadêmicos,

pode-se afirmar que esta pesquisa alcançou plenamente seu objetivo, visto que possibilitou um maior aprofundamento da teoria, por meio da elaboração do referencial teórico, e um grande aumento da vivência prática, a partir da apresentação da empresa e da visita técnica bem como também da pesquisa bibliográfica.

A integração dos princípios da OSM, com uma gestão logística, junto com uma gestão estratégica e uma administração eficaz, permite que as empresas não apenas enfrentem os desafios do mercado, mas também criem valor sustentável, promovendo a inovação e a excelência operacional. No caso da Forno das Missões, essas práticas são essenciais para superar obstáculos, otimizar processos e garantir um crescimento contínuo e sustentável.

5 REFERENCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, María E. *Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação*. 6. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522493265. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493265/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*. São Paulo: Grupo A, 2006. E-book. ISBN 9788560031467. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788560031467/>. Acesso em: 9 jun. 2024.

BRUGNOLO, Mariano F. *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788547233143. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233143/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

CARREIRA, Dorival. *Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa*. 2. ed. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2012. E-book. ISBN 9788502089204. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089204/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

CHÂTELET, François; DUHAMEL, Olivier; PISIER-KOUCHNER, Evelyne. *História das ideias políticas*. Tradução Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000. 399 p. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/DocGo_Net_Francois_Chatelet_Historia_das.pdf. Acesso em: 12 jun. 2024.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP). Disponível em: <http://cscmp.org/>. Acesso em: 21 dez. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: edição compacta*. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027525/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773305. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773305/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

COIMBRA, Cleberson dos Santos. *O custo da ineficiência na logística interna*. São Paulo: Congresso da USP FIPECAFI, 2014. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos52005/508.pdf>. Acesso em: 14 maio 2024.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Resolução n. 37, de 19 de dezembro de 1997. Disponível em: <http://www2.mma.gov.br/port/conama/res/res97/res23797.html>. Acesso em: 24 ago. 2020.

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <https://idoc.pub/documents/cury-antonio-organizaao-e-metodos-uma-visao-holisticapdf-pnxk8o38de4v>. Acesso em: 23 maio 2024.

PENOF, David G.; LUDOVICO, Nelson; MELO, Edson Correia de. *Gestão de produção e logística*. 1. ed. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2013. E-book. ISBN 9788502201958. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502201958/>. Acesso em: 9 jun. 2024.

LEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati (org.). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção COPPEAD de Administração).

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 16 maio 2024.

LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de metodologia científica*. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 16 maio 2024.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. *Metodologia científica*. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 16 maio 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522495559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

NAZÁRIO, Paulo. A importância de sistemas de informação para a competitividade logística. *Revista Tecnológica*, São Paulo, ano 1999, v. 5. Disponível em: <https://bit.ly/2H16UBI>. Acesso em: 19 maio 2024.

NOGUEIRA, Amarildo de S. *Logística empresarial*. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597015553. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015553/>. Acesso em: 7 jun. 2024.

ODA, Cícero Marques Érico. *Organização, sistemas e métodos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/7987390/ORGANIZA%C3%87%C3%83O_SISTEMAS_E_M%C3%89TODOS?source=swp_share. Acesso em: 22 abr. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522482115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482115/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

POZO, Hamilton. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788597004427. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597004427/>. Acesso em: 9 jun. 2024.

SILVA, Daniel Paulo Gomes da. Estudo de organização, sistemas e métodos (OSM) do cartório das promotorias de justiça do Ministério Público de Goiás. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2020. Disponível em:
<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/383/1/TCC%20-%20Daniel%20Paulo%20-%20final%20%281%29.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2024.

SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; URIO, L. C. Planejamento sistemático de layout em uma fábrica de baterias automotivas. São Paulo: Simpósio de Engenharia de Produção, 2011. 21. ed. Disponível em:
<file:///C:/Users/User/Downloads/28793-Texto%20do%20artigo%20completo-112646-1-10-20191021.pdf>.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMANN, Bruce L. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em:
<file:///C:/Users/User/Downloads/28793-Texto%20do%20artigo%20completo-112646-1-10-20191021.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2024.