

# • Caso – Moviflor

## **Evolução Estratégica, Comportamento Sistémico e Medição de Performance**

### **Introdução**

A Moviflor é um exemplo nacional da evolução do conceito de empresa familiar. Uma empresa comum ao nosso tecido comercial em que, dadas as exigências do mercado e o seu crescimento face às vendas, se rendeu à necessidade da evolução do raciocínio e do planeamento estratégicos e da estruturação organizacional.

A logística, em particular, é uma das áreas críticas no modelo de negócio da Moviflor sendo que, neste caso de estudo, são abordadas algumas das condicionantes negativas, gerando ineficiências, que emergiam do anterior modelo estratégico e organizativo.

O caso prático procura mostrar o conjunto de reestruturações que foram efectuadas sobre o sistema logístico. Serão necessárias mais modificações face à evolução, à turbulência dos mercados e aos novos desafios de gestão?

### **A Empresa Moviflor**

A Moviflor nasceu há trinta anos, no Largo da Graça em Lisboa, dedicando-se à comercialização de produtos para o lar e à disponibilização de uma variedade de artigos de mobiliário, iluminação, carpetes, têxteis e, ainda, loiças e vidros.

A selecção dos produtos comercializados obedece a uma clara intenção da empresa em otimizar a relação preço/qualidade, rácio bastante variável mas que permite uma oferta abrangente, considerando as diferentes exigências do consumo.

Actualmente a Moviflor apresenta uma cobertura nacional através de 18 lojas abertas ao público: Ponta Delgada (2), Aveiro, Barreiro, Bobadela, Corroios, Lisboa (2), Funchal, Meleças, Odivelas, Fundão, Olhão, Porto, Rio de Mouro, Torres Vedras, Vila Real e Viseu.

Para além daquelas categorias de produtos, a Moviflor disponibiliza vários serviços de valor acrescentado, entre os quais se destaca a distribuição dos artigos vendidos (mobiliário e decoração), mediante serviço de entregas e montagem garantido por frota, que ascende a 160 veículos, e por profissionais próprios.

O leque de serviços prestados foi progressivamente desenvolvido com o objectivo de responder às diferentes necessidades de cada cliente/consumidor, disponibilizando as lojas:

- Soluções diversas de compra a crédito;

- Entrega e montagem dos produtos em casa dos clientes;
- Levantamento possível da mercadoria no momento da compra e transporte por intermédio de meios próprios do cliente;
- Serviço de *design* e decoração por profissionais da empresa, que estão aptos a decorar espaços ajustados a cada estilo;
- Criação de listas de casamento;
- Oferta de lojas integradas com espaços de venda, de lazer e de divertimento para crianças;
- Parqueamento, restaurante e cafetaria.

A partir de 200(X-2) a Moviflor sofreu uma reestruturação a nível organizacional, tendo reforçado e actualizado a sua identidade visual, investindo de uma forma intensa na comunicação da marca e abraçando a assinatura: *‘Moviflor, peças que se adaptam à sua vida’*.

O processo de reestruturação organizacional é, actualmente, o grande desafio da Moviflor, estando toda a estrutura empresarial a ser alvo de análise e redesenho no sentido de permitir melhorar a sua eficiência. A Moviflor procura, assim, dinamizar mecanismos que garantam a qualidade da prestação de serviços e a sustentabilidade dos negócios.

Antes de proceder à criação dos mecanismos correctivos que garantam a qualidade e fiabilidade do sistema deve desencadear-se um aprofundado estudo das sequências de actividades e relações que decorrem na empresa e entre esta e clientes e fornecedores, aspecto que foi considerado.

## **Ineficiências**

Como qualquer outra empresa familiar, a Moviflor encontrava-se estruturada e adaptada a uma realidade condicionada pela sua própria dimensão: de gestão, estrutural, estratégica, relacional, entre outras. Porém, as necessidades, exigências e fluxos adaptados a uma realidade definida, e quase pré-estabilizada, foram-se alterando e, com isto, a necessidade de repensar a Moviflor para a relançar no mercado.

O departamento de logística desenvolveu uma análise profunda ao *work flow* da empresa, considerando os factores externos e os internos e debruçando-se sobre questões como o transporte, as entregas a clientes e a recepção, entre várias outras, no sentido de tornar possível a detecção de ineficiências ou condicionantes que estavam a obstruir uma aproximação a melhores resultados.

## **O Processo de Compras**

Um dos principais processos, causador de muitas ineficiências na rede de abastecimento, era o fornecimento e, até mesmo, o próprio processo de negociação e compra a fornecedores. A origem especulativa das compras impõe, desde logo, uma dinâmica de excedentes a montante da cadeia de abastecimento e provoca ineficiências várias no sistema, reflectindo-se, assim, não só numa prestação cara como, também, algo distante das expectativas do cliente.

A forma de comunicação utilizada entre a Moviflor e os seus fornecedores centra-se, essencialmente, no uso de encomendas em suporte papel, com envio por fax, sendo que esta limitação se reflecte, inevitavelmente, no tempo de ciclo de encomenda e na propagação de erros vários.

### **Elevado Tempo de Ciclo ([1–5/6,5] meses)**

Há, no entanto, um conjunto de factores externos à Moviflor e que contribuem para o dilatado e pouco fiável tempo de ciclo que, em média, se situa entre 1 e 6,5 meses. As tentativas de optimização de processos que não dependam totalmente de circunstâncias internas são, normalmente, revestidas de extrema dificuldade, não obstante serem de maior sucesso quando a representatividade da Moviflor no volume de vendas do fornecedor for maior.

- Factores externos
  - Ausência de confirmação de recepção do pedido por parte do fornecedor;
  - Ausência de confirmação da disponibilização da mercadoria;
  - Prazo de fornecimento incompatível com a filosofia Moviflor (entrega imediata).

O conjunto de factores externos, causadores de ineficiências, aos quais a empresa Moviflor teria, necessariamente, de se ‘subjugar’ desencadearam, como consequência, um outro conjunto de factores/preocupações internas igualmente importantes.

- Factores internos
  - Envio de pedido de encomenda, via fax, em suporte físico (papel), sujeito aos erros daí decorrentes;
  - Envio de pedido de encomenda com necessidade de recebimento de confirmação de recepção, equivalendo a um tempo médio de 10 minutos que pode, em muitas circunstâncias, chegar às 8 horas.

A ineficácia no processo, i.e., os faxes que não chegam aos destinos ou as dificuldades associadas ao tipo de comunicação são um factor perturbador do desempenho. Mais, o controlo da confirmação da recepção do fax é de garantia complexa. O grau de intervenção humana e a sua taxa de dedicação ao processo é enorme pelo que tal circunstância provoca erros e desvios:

- Desvios na inserção da data de recepção da mercadoria, da quantidade pretendida, do preço acordado;
- Desvios significativos nas existências conhecidas pelo sector de vendas, nomeadamente face ao real.

Este conjunto de desvios gera dificuldades no planeamento e na gestão, nomeadamente aos seguintes níveis:

- Recepção

Potenciam-se conflitos com a preparação das entregas (em particular na gestão de espaço de armazéns de menor dimensão). As recepções de mercadorias, referentes a

encomendas efectuadas pelo sector das vendas, tendo por base informações de *stock* erradas, provocam, em certa medida, excessos de *stock* e saturação contínua dos armazéns.

- Entregas a Clientes

A ausência inesperada de *stock* tem um impacto directo nas entregas ao cliente, sendo inevitável o recurso a desmarcações e/ou alargamentos dos prazos de entrega.

- Transportes

As dificuldades no planeamento de transportes e, por vezes, o elevado tráfego provocam incapacidades nas entregas.

Um outro conjunto de factores internos, causadores de ineficiências, remetem para a ausência de uma prática sistemática de avaliação das necessidades provenientes dos clientes (visão *pull*). O modelo de previsão de consumos futuros e/ou tendências de consumo não era tomado em consideração sendo que este facto trazia grande impacto no sistema de aprovisionamento, com consequentes ineficiências que provocavam, em particular, um alargamento médio do tempo de ciclo de encomenda de uma semana. Neste contexto, o processo de encomendas a fornecedores era uma consequência dos pedidos dos clientes – sem que isso se pudesse traduzir pelos benefícios de um sistema *'make to order'*.

A identificação dos sinais de ineficiências na empresa permitiu, à logística, desenvolver um conjunto de etapas de maneira a tentar corrigir o impacto negativo no processo em análise, tendo em vista uma rectificação e optimização do mesmo.

**Figura 1** – Etapas e Relações no Universo Moviflor

<b>Etapas</b>	<b>Sinais de ineficiências</b>	<b>Impactos no Processo</b>
<p>Pedidos conjuntos de orçamentos (inter lojas)</p> <p>→</p> <p>Cotações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincronização inexistente</li> <li>• Fenómeno de 'compra para stock alheio'</li> <li>• Pedidos não submetidos a adequado processo de aprovação</li> <li>• Fenómeno de 'compra surpresa'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontrolo da actividade</li> <li>• Incapacidade de previsão de custos</li> <li>• Compras especulativas para ganho de economias de escala</li> <li>• Estabelecimento de contratos diversificados e não conformes</li> <li>• Margens de negociação elevadas com fornecedores</li> <li>• Desmotivação para a compra</li> </ul>

Exceptuando as duas lojas instaladas nos Açores e a loja da Madeira, são os próprios gestores de armazém que efectuam, isoladamente, os pedidos de compra directamente ao fornecedor. Esta dispersão de responsabilidades e a total falta de sincronia provocava uma série de ineficiências no processo, desde a perda do controlo da actividade até à desmotivação para a compra.

Esta metodologia descentralizada de compras a fornecedores foi responsável por dois fenómenos que se registavam com alguma frequência na Moviflor, a compra para stock alheio e a compra surpresa.

A compra para stock alheio afectava profundamente a armazenagem de determinada quantidade de produto. Desta forma, e de uma maneira quase imediata, um qualquer armazém dava-se conta da transferência de produto para uma loja não abrangida pelo seu abastecimento. Tudo se devia ao facto de os gestores de loja recorrerem, sistematicamente, ao stock dos armazéns de outras lojas Moviflor para fazerem face às inesperadas quebras de stock dos armazéns responsáveis pelo seu abastecimento. Tal metodologia era encarada, de forma recorrente, como boa alternativa à perda de um cliente.

A compra surpresa acontecia por não existirem regras e controlo sobre o volume de compras e de existências, originando, por vezes, excessos de stock de determinado produto que, dificilmente, escoaria no curto prazo.

Os pedidos a fornecedores, efectuados pelos armazéns, não eram submetidos a um adequado processo de aprovação, nomeadamente centralizado, que integrasse e relacionasse condicionantes como o valor, o volume, o cabimento orçamental, as boas práticas de abastecimento, entre outros.

A optimização do poder negocial através de uma administração conjunta foi a resposta encontrada pela logística, visto que através de economias de escala se podem optimizar margens de negociação com fornecedores, estabelecendo contratos mais favoráveis para a empresa.

A integração dos pedidos de compras de todas as lojas no sistema de informação da empresa parecia ser o principal factor de optimização de todo o *workflow* da mesma. Assim, seria possível a criação de contratos e financiamento definidos e optimizados, o controlo de custos e a monitorização da actividade, passando esta a ter forte impacto na garantia da eficiência do sistema.

## **Medidas de Optimização**

A Moviflor optou pela implementação de um *ERP – Enterprise Resource Planning System* –, centrado nos módulos de gestão de materiais, distribuição e vendas, finanças e recursos humanos.

A empresa acredita, assim, que a integração deste sistema como facilitador tecnológico da mesma, e uma vez ultrapassadas as fases de formação e adaptação ao mesmo, trará melhorias imediatas a todos os níveis e áreas da Moviflor.

A confirmação dos pedidos de compra, quer a montante (efectuado aos fornecedores) quer a jusante (compras efectuadas pelos clientes), passarão a ser tarefas muito mais fiáveis e sustentadas.

É intenção da empresa, também, desenvolver uma centralização dos pedidos a fornecedores. Desta forma serão eliminadas as compras parcelares aos mesmos, compras estas não controladas e não optimizadas. Passará, então, a existir um registo de relacionamentos com fornecedores capaz de suportar uma metodologia de avaliação e qualificação dos mesmos.

Ao nível do controlo e gestão dos armazéns a Moviflor encontra-se, actualmente, em processo de implementação de um sistema de radio frequência e de um sistema de gestão de armazém, por via dos quais o processo poderá ser optimizado e controlado. Muitos serão os benefícios imediatos, por exemplo, na verificação de facturas, registo de entradas e saídas, entre outros, minimizando tarefas manuais e tornando os dados mais fiáveis e as medidas de correcção despoletadas atempadamente.

A rastreabilidade, monitorização e controlo de todo o processo permitirá uma optimização das previsões de tesouraria e um maior controlo de custos, sendo que as encomendas passarão a ter em atenção a conformidade relativa à rotação dos produtos e sua sazonalidade. Os novos sistemas de gestão de armazém e o *ERP* são, adicionalmente, uma excelente forma de disseminação de normas e procedimentos *standard* por toda a empresa.

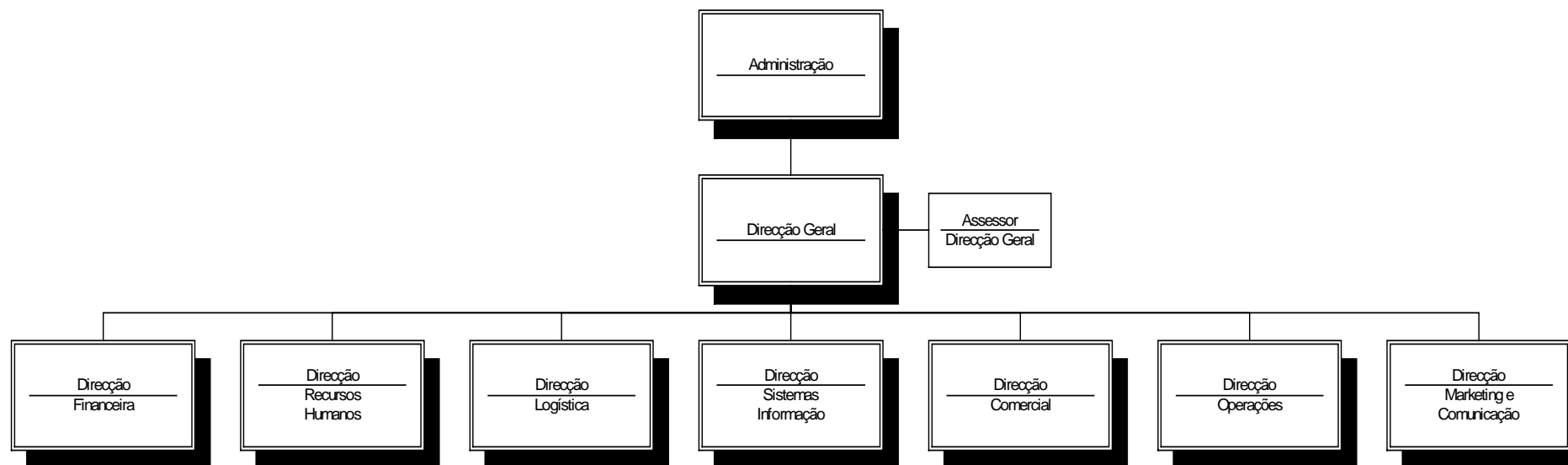
### **Descentralização da Decisão da Administração**

Se, por um lado, se verificava uma descentralização nos armazéns relativa a todos pedidos efectuados a fornecedores, por outro, na administração eram concentradas as decisões estratégicas de toda a organização.

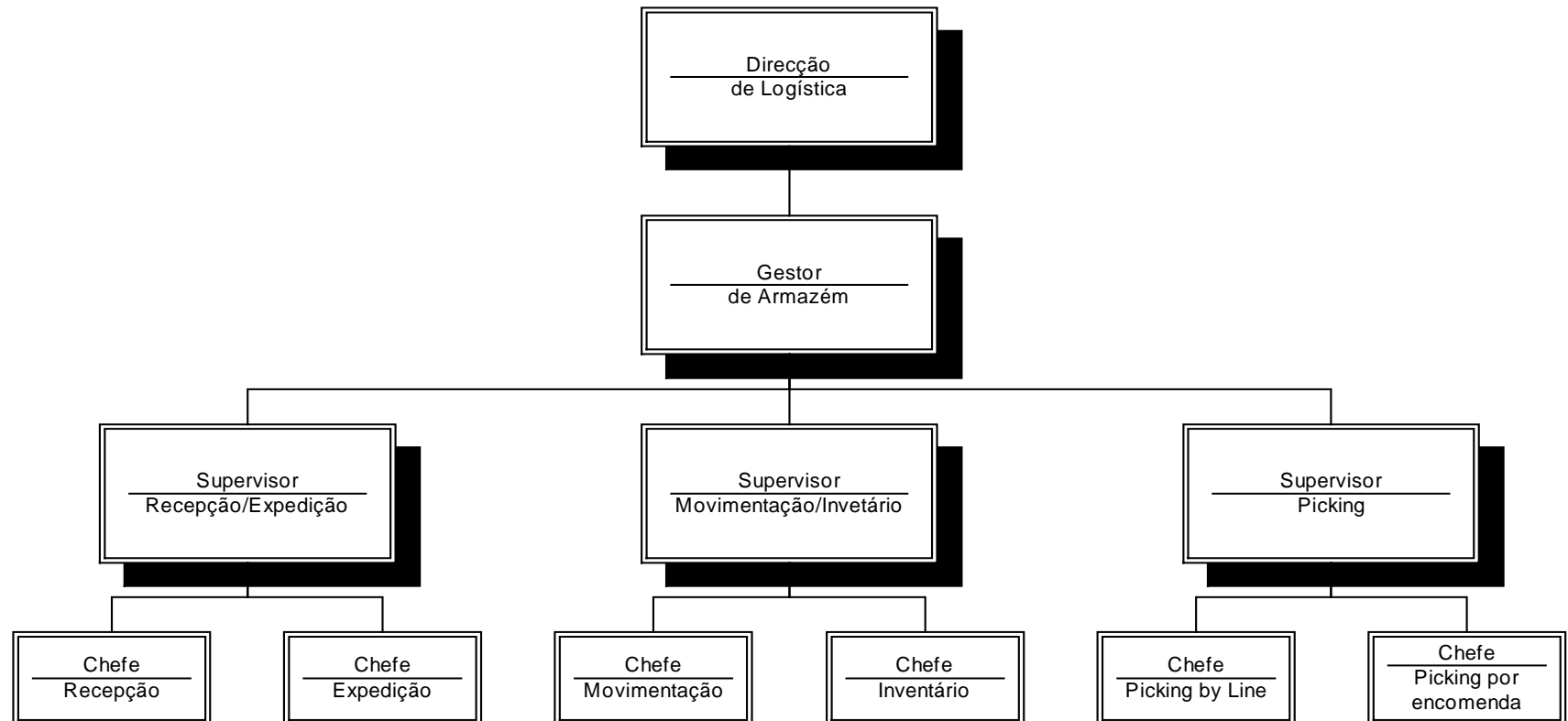
**Figura 1** – Organigrama da Moviflor até ao Verão de 200(X-2)



**Figura 2** – Organigrama da Moviflor desde o Verão de 200(X-2)



**Figura 3** – Organigrama do Departamento de Logística





A administração criou novas direcções por forma a descentralizar as decisões, com o objectivo de desenvolver, conjuntamente, estratégias por áreas e uma estratégia global sintonizada e conforme.

Com a implementação do *ERP* e com a criação de um sistema interdepartamental optimizado, foram atribuídas aos gestores de armazém mais competências e responsabilidades e melhores ferramentas de gestão. Os gestores de armazém passaram, então, a efectuar as compras de produtos nacionais de forma sustentada, através do sistema integrado que toda a empresa utiliza.

A administração mantém-se como centro de decisão no que respeita às compras de produtos internacionais e negociação de produtos nacionais, i.e., a primeira compra de um produto nacional é sempre efectuada pela administração, muito embora o processo de abastecimento seja sempre da competência do gestor de armazém.

Um dos departamentos que se tenciona enriquecer com uma estrutura de competências mais desenvolvida é, precisamente, o departamento de logística.

O armazém, como em qualquer outra empresa, sempre foi considerado como complexo, existindo muitas variáveis e condicionantes que determinam a sua gestão. A volatilidade dos produtos, o registo das entradas e saídas, a gestão de espaços e movimentações são alguns dos pontos delicados a que se devem muitas horas de reflexão.

A direcção de logística acredita, no entanto, que qualquer medida de optimização passa, inevitavelmente, pela criação de centros de responsabilidade dentro das competências do próprio departamento.

O conjunto de optimizações na estrutura da empresa desencadeou grandes alterações, nomeadamente ao nível do fluxo dos pedidos de compra, tanto nacionais como internacionais.

# Compras Internacionais

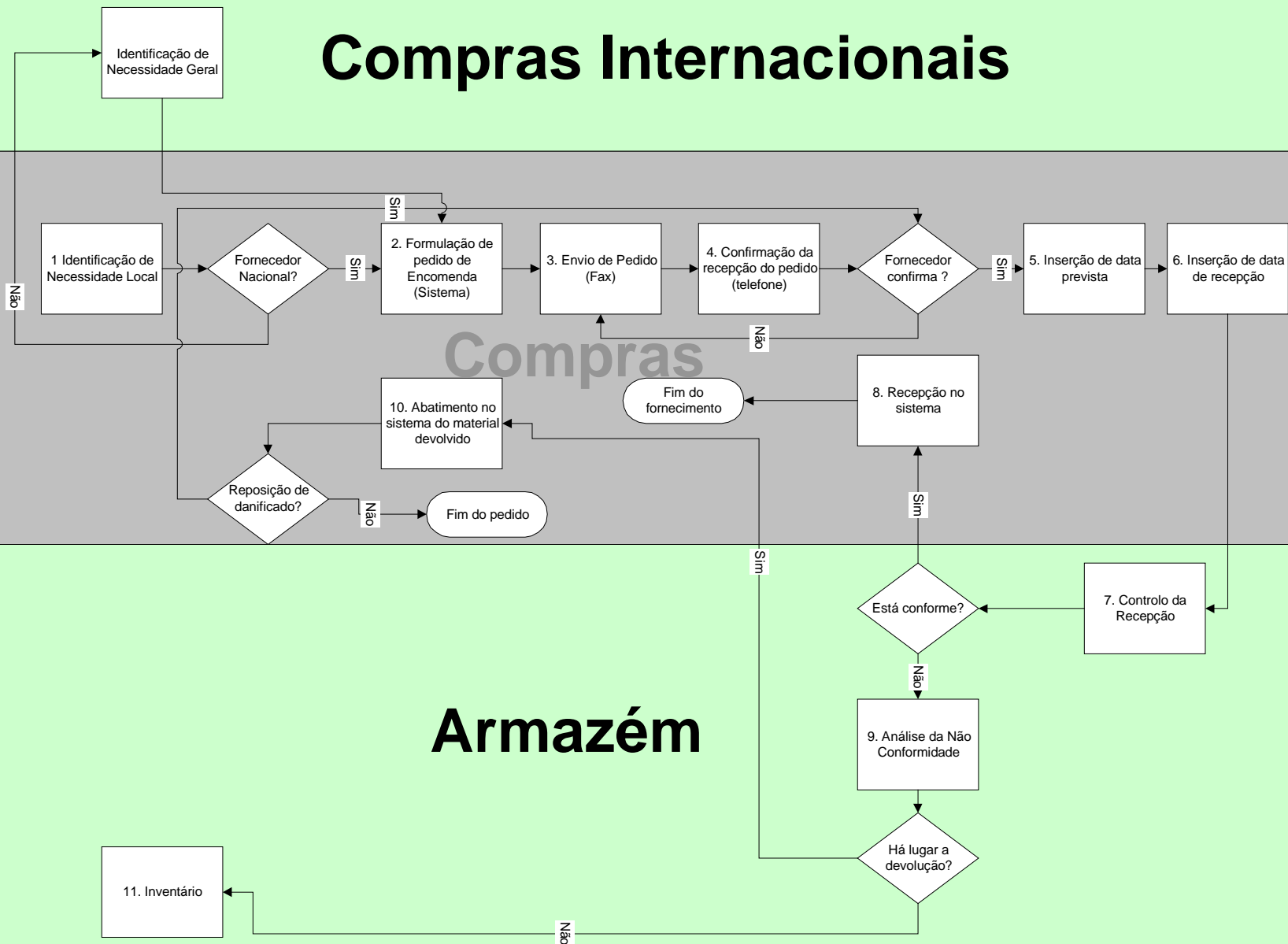


Figura 4 – Fluxo Informacional nas Compras Moviflor

## Indicadores de Performance

Considerando a análise ao sistema de ineficiências, o departamento de logística desenvolveu três grandes grupos de indicadores genéricos.

**Figura 5** – Grupo de Indicadores Genéricos

<b>Eficácia</b>	<b>Eficiência</b>	<b>Flexibilidade</b>
<i>Os indicadores de eficácia traduzem o nível de convergência existente entre os serviços fornecidos aos clientes e os seus requisitos.</i>	<i>Os indicadores de eficiência traduzem o nível de articulação existente entre a utilização dos recursos organizacionais e a promoção da satisfação dos clientes.</i>	<i>Os indicadores de flexibilidade traduzem a capacidade do processo em responder às alterações de requisitos e a novos desafios.</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• O que forneço é o que o meu cliente deseja?</li><li>• Posso assegurar o apoio que o meu cliente precisa?</li><li>• Posso assegurar que forneço o produto ou serviço no tempo, local e destinatário adequados?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tempo de ciclo de encomenda</li><li>• Custo de encomenda e custo logístico total</li><li>• Defeitos relacionados com a entrega</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colocação de novos produtos</li><li>• Satisfação de requisitos específicos</li></ul>

A abordagem da Moviflor à **Melhoria de Processos** assenta numa dinâmica que relaciona os indicadores obtidos, e sua interpretação, com a intervenção no sentido de ‘Medir e Monitorizar’.

O departamento de Logística considera imprescindíveis quatro tipos de indicadores, nomeadamente no que toca à melhoria de processos.

## Indicadores Estratégicos

São baseados na visão, missão e factores críticos de sucesso e permitem o seguimento da implementação da estratégia organizacional. Os indicadores estratégicos são usados pela gestão de topo nas grandes áreas/unidades organizacionais, descrevendo o que já aconteceu e designados por *outcome measures* ou *lagging indicators*.

Exemplos de indicadores estratégicos:

- *Satisfação de clientes* – Qual o desempenho da nossa estratégia face ao cliente?
- *Quota de Mercado* – Qual o desempenho da nossa estratégia de produtos e serviços ao nível da quota de mercado?
- *Estrutura de Capitais* – Qual o desempenho financeiro?

- *Clima organizacional* – O que os colaboradores pensam sobre o ambiente de trabalho? É consistente com a política de recursos humanos?
- *Índice de Segurança & Ambiente* – Qual o desempenho estratégico relativamente ao ambiente e segurança?

### Indicadores Operacionais

Estes indicadores derivam dos objectivos e indicadores estratégicos e viabilizam a estratégia ligando processos e meios aos resultados. Permitem, também, a monitorização do desempenho dos processos e o impacto causado pelas actividades de melhoria.

São, assim, usados por todos na organização para a monitorização das actividades e melhoria de processos porque predizem o impacto que o desempenho dos processos terá nos indicadores estratégicos. São chamados, também, de *leading indicators*.

**Figura 6** – Exemplos de Indicadores Operacionais

Indicador Estratégico	Processo	Indicador Operacional
Satisfação de Clientes	Serviço de Apoio ao Cliente	-Número de Reclamações -Tempo Necessário para Resolver Solicitações Clientes
Rendibilidade	Todos os Processos	-Custos das Falhas -Produtividade
Clima Organizacional	Desenvolvimento de Colaboradores	-% de colaboradores promovidos -% de novas funções preenchidas internamente
Inovação	Processo e desenvolvimento do negócio	-Número de Sugestões de Novos Processos

### Indicadores de Antecipação

Há indicadores que podem ser usados como sinais de aviso para os gestores e colaboradores, sendo possível constatar com alguma antecipação que um determinado processo chave se tornou instável ou que o ambiente do negócio mudou significativamente.

Estes indicadores podem ser usados como *early warning signs* se cumprirem os seguintes critérios:

**Frequência** – O indicador pode ser calculado com uma frequência mínima mensal?

**Fiabilidade** – O indicador reflecte com precisão as condições do ambiente do processo ou do negócio?

**Interpretação** – É fácil interpretar o indicador e formular uma resposta apropriada?

**Retardamento** – Existe tempo suficiente, após o aviso, para estabelecer e implementar uma resposta adequada?

**Figura 7 - Exemplos de Indicadores de Antecipação**

<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Indicador Operacional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Fiabilidade</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Retardamento</b>
Satisfação Clientes	Número de Reclamações	Pode ser Medido Mensalmente	Fraca; Reclamações Dependem das Expectativas e Situações Individuais	Fracas; Muitas Causas e Respostas Possíveis	Fracas; Uma Simples Reclamação Pode Fazer Com que o Cliente Não Volte a Comprar
Satisfação Clientes	Tempo de Resolução de Reclamações	Pode Ser Medido Mensalmente	Boa; Descreve Exactamente o Processo de Resolução de Reclamações	Bom, Fácil Identificação da Raiz dos Problemas	Bom; pode Corrigir o Processo e Fornecer Imediatamente Serviços Conformes

### **Indicadores de Desempenho do Processo de Vendas**

Os indicadores de desempenho baseados no cliente focalizam, essencialmente, os seguintes aspectos:

*Cumprimento:* Entregas dentro dos prazos; percentagem de encomendas correctas; Percentagem de Facturação Correcta.

*Facilidade em fazer negócio:* Tempo de Processamento das Decisões; Tempo de Resposta do Cliente.

Os indicadores de desempenho baseados na organização focalizam, essencialmente, o seguinte:

*Controlo de Custos:* Custo de Processamento das Decisões; Valor Médio das Decisões, Número de Decisões, Número de Pequenas Decisões.

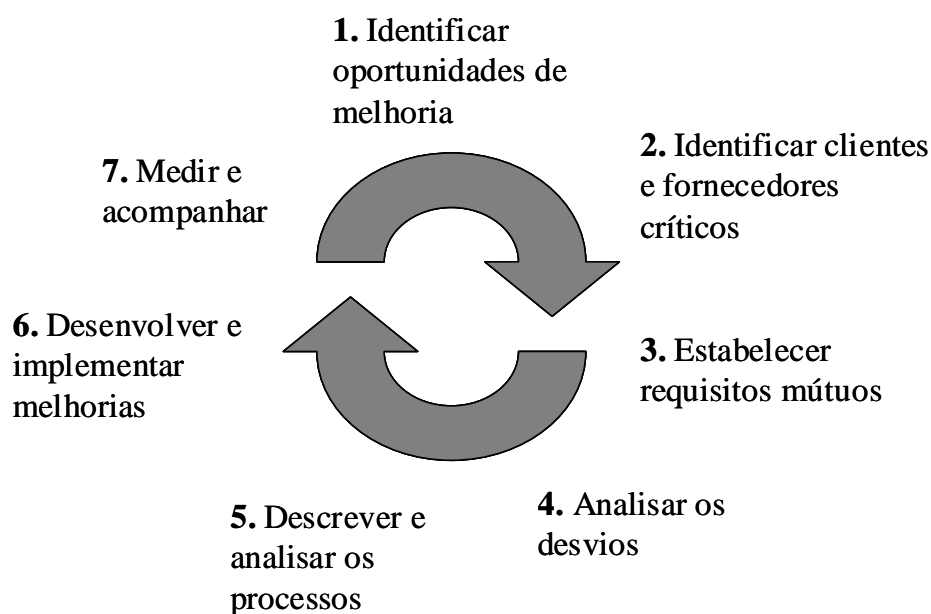
Todas as medidas de optimização do sistema estão, actualmente, a ser implementadas e são, na sua totalidade, intenções/acções de curto prazo.

# Fidelização dos Clientes

## Identificação e Medida

A Moviflor considera a identificação dos diferentes tipos de clientes um factor de extrema relevância. Uma vez identificados os diferentes tipos de clientes deve-se também identificar qual o factor crítico da fidelização para cada tipologia de cliente. Assim, a fidelização do cliente deve ser gerida, identificando e eliminando as causas da sua insatisfação.

**Figura 8 – Melhoria de Processos**



A Figura 8 representa, de forma esquematizada, a abordagem da empresa Moviflor à melhoria de processos.

## Melhoria nos Resultados do Negócio pelo Foco no Cliente

Através de um maior *share of wallet* a Moviflor acredita que o investimento na resolução das reclamações de clientes irá possibilitar um retorno muito maior em novos negócios com clientes.

A fidelização acaba por se traduzir em redução de custos. Comparada com a aquisição de novos clientes a fidelização de uma carteira de clientes é mais facilmente trabalhável e o aumento da quota de mercado mais simples e menos dispendioso pelo ganho da quota de cliente. Os serviços adicionais oferecidos pela empresa poderão, nesta perspectiva, ser factores motivadores dos dispêndios progressivos dos clientes em produtos Moviflor. Mais, os clientes fidelizados recomendam a empresa *word of mouth*.

## Questões

### I

- 1- Explícite os dois processos de compra e refira as possibilidades de cada um no sentido positivo e negativo. Descreva as tarefas e actividades de cada uma das aproximações.
- 2- Discuta os prós e contras das aproximações centralizadas versus as aproximações descentralizadas.

### II

- 1- Explícite, de forma inequívoca, quais os indicadores que devem ser atribuídos a cada área e sub área por forma a criar um sistema expedito de *reporting* que permita a correcção dos problemas.
- 2- Esboce um sistema total de *reporting* entre a área logística e as áreas comerciais e de marketing por forma a que haja interligação funcional – ou integração – e a administração possa ter uma visão holística de todo o negócio.
- 3- Critique fundamentadamente a opção tomada e valide-a ou proponha alternativas.

**Deve-se um agradecimento especial à Dr.<sup>a</sup> Paula Finisterra (Directora de Logística da Moviflor) pelos dados disponibilizados para a construção deste caso de estudo.**

