



**UNIVERSIDADE DE GURUPI UNIRG
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**MAPEAMENTO DE PROCESSO COMO ESTRATÉGIA PARA
EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM GURUPI – TOCANTINS**

**Acadêmico: Ananias Cardoso Barbosa
Professora Orientadora: Ivany Coeli Leal Coragem
Área de Concentração: Gestão de Processos**

**GURUPI – TO
NOVEMBRO DE 2019**

MAPEAMENTO DE PROCESSO COMO ESTRATÉGIA PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM GURUPI – TOCANTINS

ANANIAS CARDOSO BARBOSA

Este Artigo foi julgado adequado e aprovado para a continuidade do Trabalho de Conclusão do Curso junto a Universidade UnirG.

.....
Prof. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Coordenadora do Curso de Administração

.....
Prof. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

Apresentada à Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

.....
Prof^ª. Ivany Coeli Leal Coragem, Msc
Orientadora

.....
Prof^ª. Maria das graças Bastos de Sousa, Msc
Banca Examinadora

.....
Prof^ª. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp
Banca Examinadora

MAPEAMENTO DE PROCESSO COMO ESTRATÉGIA PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM GURUPI – TOCANTINS

BARBOSA, Ananias Cardoso¹
CORAGEM, Ivany Coeli Leal²

RESUMO

Este trabalho objetivou elevar a eficácia de uma distribuidora de bebidas em Gurupi – To do Grupo José Alves, fundado em 1987, que possui 8.100 colaboradores diretos e indiretos. Foi realizada pesquisa nos processos logísticos da empresa, mediante técnicas de descrição, diagnóstico e redesenho de processos e subprocessos de Transportes, Manutenção de Estoques e Processamento de Pedidos. O resultado sugeriu melhorias, sendo fundamental à sistematização dos processos gerenciais e operacionais, à elevação da qualidade da prestação dos serviços, e resultados organizacionais.

Palavras-Chave: Gestão de processos. Mapeamento de processos logísticos. Logística e eficácia organizacional.

ABSTRACT

This work aimed to increase the effectiveness of a beverage distributor in Gurupi - To José Alves Group, founded in 1987, which has 8,100 direct and indirect employees. Research was carried out in the logistics processes of the company, using techniques of description, diagnosis and redesign of processes and subprocesses of Transportation, Inventory Maintenance and Order Processing. The result suggested improvements, being fundamental to the systematization of the managerial and operational processes, the elevation of the quality of service delivery, and organizational results

Keywords: Process Management. Mapping of logistics processes. Logistics and organizational effectiveness

¹ Acadêmico concluinte do Curso de Administração, Universidade Unirg – E-mail: ananiascardoso29@hotmail.com

² Mestre em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Doutora em Desenvolvimento Regional (Fundação Universidade de Blumenau (FURB)
Professora Adjunta da Universidade Unirg – E-mail: ivanyfades@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

As organizações orientadas por processos surgiram como forma dominante no início do século XXI, em alternativa à estruturação por funções, que predominou em grande parte do século XX. As empresas que estão se organizando por processos buscam eficiência e eficácia na obtenção de seus produtos e serviços, assim como melhor adaptação à mudança, maior integração de esforços e capacidade de aprendizado. Nessa perspectiva é que se optou pela elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso, em uma empresa Distribuidora de Bebidas no Município de Gurupi, Estado do Tocantins, partindo-se do princípio que a mesma necessita de iniciativa estratégica para otimizar a gestão dos seus processos, mais especificamente os logísticos. Assim, o mapeamento de processos revela-se uma ferramenta fundamental para o alcance de melhores patamares dos resultados a serem alcançados por essa organização. A gestão de processos é uma atividade complexa, pois não se limita em apenas agregar valor a uma unidade específica, e sim a todas as unidades organizacionais produtivas. Dessa forma, o estudo de processos tem adquirido crescente relevância e notoriedade quando o assunto é elevar o desempenho e os resultados das corporações.

Dentro desse contexto, este estudo centrou-se no seguinte questionamento: Como elevar a eficácia de uma organização distribuidora de bebidas em Gurupi – Tocantins, mediante a utilização de técnicas de gestão de processos?

Considerando o contexto organizacional e a necessidade de buscar resposta à indagação inicial, apresentou-se como principal objetivo deste estudo identificar possibilidades para elevar a eficácia de uma organização distribuidora de bebidas em Gurupi – Tocantins, mediante a implantação de procedimentos relativos à gestão de processos. Como objetivos específicos foram estabelecidos os seguintes: investigar como os autores especializados se manifestam sobre a utilização das técnicas e ferramentas de gestão de processos para a elevação da eficácia organizacional; descrever os procedimentos necessários para mapear, diagnosticar e redesenhar os processos logísticos e elaborar plano de ação para implantar modificações no sistema de gestão de processos logísticos em uma organização distribuidora de bebidas.

A empresa objeto deste estudo pertence ao Grupo José Alves e foi fundada em 1987, empregando atualmente mais de 2.900 colaboradores diretos e 5.200 indiretos. O grupo iniciou no ano de 1962, como Casas Alô Brasil. Neste ano de 1919, a organização abriu um depósito em São Paulo e, uma filial em Goiânia. Com excelente percepção logística e de expansão, em pouco mais de uma década, as Casas Alô Brasil estavam instaladas em quase

todo o território brasileiro.

Tendo como missão "Refrescar o mundo, Inspirar momentos de otimismo, Criar valor e marcar a diferença" e como visão "oferecer uma variedade de produtos de qualidade que antecipem e satisfaçam os desejos e necessidades dos consumidores", a empresa produz o concentrado, que depois é vendido para engarrafadores licenciados pela Coca-Cola em todo o mundo. Os engarrafadores, que detêm contratos de exclusividade territorial com a empresa, colocam a bebida concentrada em latas e garrafas junto com água filtrada e adoçantes. Em seguida vendem, distribuem e comercializam a Coca-Cola para lojas de varejo e máquinas de venda automática.

O centro produtor do grupo encontra-se localizado no município de Trindade, Estado de Goiás, com onze centrais de distribuição em cidade-polo de Goiás e Tocantins: Rio Verde, Itumbiara, São Luiz de Montes Belos, Morrinhos, Anápolis, Rialma, Uruaçu, Porangatu, Gurupi, Palmas e Dianópolis. O grupo atende diretamente 253 cidades em mais de 30.000 pontos de vendas. Entre os polos mencionados, destaca-se, a Filial de Gurupi, fundada em 01 de setembro de 2009, com sede na Avenida Sergipe, 1560, CEP: 77.405.360 Trevo Oeste - Gurupi/TO., que atualmente possui em seu quadro 98 pessoas, entre gestores e colaboradores

O estudo mostra-se fundamental para a organização objeto de pesquisa, por revelar com precisão as etapas de planejamento, adequação e melhoramento de processos de trabalho, percebidos como essenciais para o funcionamento das empresas na atualidade. Sua importância teórica é evidenciada por estar conectado à noção de qualidade e melhoramento da produção. Sob o ponto de vista da academia, o estudo se mostra pertinente por oportunizar ao acadêmico, que também é colaborador na empresa referida, ampliação de seu conhecimento teórico e prático sobre a gestão de processos organizacionais. Espera-se também contribuir para o bom desempenho das empresas do município de Gurupi, Estado do Tocantins, auxiliando os empresários na gestão de seus negócios.

2 METODOLOGIA

Para que os objetivos do estudo fossem atingidos, foram necessários os seguintes procedimentos técnicos e metodológicos: delineamento da pesquisa; técnicas de pesquisa, técnicas de coleta e de análise dos dados.

Em relação ao delineamento, a pesquisa focou a área de logística de uma empresa distribuidora de bebidas no município de Gurupi – TO, tendo como alvo os principais processos e subprocessos das áreas de Transportes, Manutenção de Estoques e Processamento de Pedidos. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. A metodologia da pesquisa exploratória e descritiva, pode ser considerada como o modelo que realmente satisfaz às exigências deste estudo, conforme afirmação de Prestes (2003, p.33):

A pesquisa exploratória configura-se como a que acontece na fase preliminar, antes do planejamento formal do trabalho. Ela tem como objetivos proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai ser investigado, facilitar a delimitação do tema a ser pesquisado, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir uma nova possibilidade de desenvolvimento de um trabalho satisfatório, o que vai permitir o estabelecimento dos critérios a serem adotados, bem como dos métodos e das técnicas mais adequados.

De acordo com Ciribelli (2003, p.38), “a pesquisa exploratória, ou bibliográfica é o primeiro passo de qualquer trabalho científico, pois além de proporcionar maiores informações sobre o tema abordado, ajuda o autor a definir seus objetivos e delimitar suas hipóteses de trabalho”.

Segundo Vergara (2004), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins, a pesquisa foi delineada como descritiva e exploratória. Sobre essa tipologia, Vergara (2004) assinala que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. O estudo pode ser classificado também como exploratório pela necessidade de um maior entendimento do assunto por parte do autor, mediante investigação em livros, revistas especializadas, artigos, dissertações, internet etc. As técnicas de pesquisa utilizadas para obtenção de dados e informações foram a entrevista, a bibliográfica e a documental. De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 62), “técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte: é a habilidade para usar esses

preceitos ou normas. A pesquisa bibliográfica, segundo Oliveira (2002, p. 119), “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizara sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 92 - 93), a entrevista: “trata-se, pois de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”.

A abordagem de Análise de Dados ideal para atender aos objetivos propostos neste Projeto de TCC foi a mista, que utiliza a prescrição quantitativa com interpretação qualitativa, pois permite a interação do assunto estudado sem que os dados estatísticos sejam centro do processo de análise do problema. Essa técnica também permite que se associem dados concretos a opiniões e suposições. Conforme Roesch (2009, p. 150) “na análise quantitativa podem-se calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística. Estas análises permitem extrair sentido dos dados”. Os dados foram coletados de acordo com o Plano de Coleta de Dados previamente elaborado.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo refere-se aos conceitos e as teorias que vão dar suporte ao projeto de estudo. Considerando o enfoque temático e os objetivos a serem alcançados, serão aqui apresentadas as seguintes abordagens: Os processos organizacionais; A gestão dos processos organizacionais; Logística; Processos logísticos e sua gestão.

3.1 OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Para Hammer e Champy *apud* De Oliveira (2006), processo pode ser um grupo sequencial de atividades, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que agregue valor para um grupo de clientes. Existe um equívoco que precisa ser evitado: confundir-se método de produção com processo. A diferença entre ambos é bem específica: enquanto o método produtivo estabelece as técnicas necessárias para produção de algo, o processo define a forma como esta técnica é empregada.

Na opinião de Gonçalves (2000), existem diferentes enfoques sobre os tipos e classificações de processos, mas aqueles que podem ser identificados e implementados nas empresas são: a) Processos primários ou de negócio - Incluem as atividades que geram valor para o cliente, caracterizam a atuação da empresa e são alimentados por subsistemas internos, resultando num produto ou serviço para um cliente externo. Exemplo: processos de: produção, venda, recebimento e atendimento de pedidos do cliente etc. b) Processos de suporte ou apoio - são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários. Exemplo: processos de: folha de pagamento, *Call Center*, recebimento e atendimento de pedidos de fornecedores etc. c) Processos gerenciais - são focalizados nas ações de medição e ajuste do desempenho corporativo dos gerentes e suas relações. Referem-se ao suporte gerencial aos demais processos do negócio.

As organizações necessitam conhecer seus processos, o que significa mapear cada um deles, entender e diagnosticar atividades e tarefas desenvolvidas e executadas pelos elementos-chave de qualquer empresa: as pessoas.

O mapeamento permite conhecer em qual etapa do ciclo de vida cada processo se encontra. A elaboração do diagnóstico requer a realização de alguma mudança, ou adaptação, ou até mesmo, em alguns casos, permite detectar a pertinência de um processo. Conforme assinala Vilella *apud* Oliveira (2003), os processos visam um resultado específico e são claros

e simples. Sofrem, adaptações, adequações, e variações introduzidas pelos indivíduos envolvidos. Muitas vezes esses fatores podem resultar numa forte institucionalização desse processo, podendo levar à ineficácia organizacional. Se isso for observado oportunamente, será possível redesenhá-lo. Os mecanismos de aperfeiçoamento e redesenho geram resultados mais eficazes quando o processo é bem delineado, com limites (início e fim) estabelecidos, quando se elege critérios de medição e quando pode ser analisado passo a passo. Um dos problemas para mapeamento de processos é a compreensão sobre a quem cabe a responsabilidade por ele, e de que forma o mesmo deve estar estruturado na organização (DE OLIVEIRA, 2006).

3.1.1 Gestão dos Processos Organizacionais

De acordo com Araújo (2011) a gestão de processos constitui-se nos meios que se utilizam para entender e otimizar os processos gerados pelas organizações. A gestão de processos consiste num elenco de características, que podem ser utilizadas em variadas iniciativas nas organizações. São as formas como se pode agregar valor às organizações, podendo ser potencializadas quando estão aliadas a questões mais amplas (CAMPOS, 2013). Estas iniciativas possuem princípio, valores e objetivos próprios, e se apoiam na gestão de processos como ferramenta fundamental.

Usinoro (2015), elenca os principais objetivos da Gestão de Processos: a) Operacionalizar e otimizar recursos do sistema, buscando eficiência em termos de desempenho do processo; b) Reduzir o número de erros ou falhas pois essa redução afeta diretamente os custos do processo, além de elevar a percepção do cliente sobre a qualidade do produto ou serviço; c) Reduzir o custo do processo a fim de tornar a empresa mais competitiva; d) Aumentar a produtividade para elevar a eficiência do processo utilizando menos insumos; e) Reduzir o risco operacional, ou seja, diminuir falhas de sistemas, equipamentos e erros humanos no nível de prevenção, avaliação e detecção; f) Aumentar o nível de segurança do processo para a integridade, a confiabilidade e o sigilo das informações.

Na gestão de processos a otimização resulta da análise e execução de ações com base em métodos para melhorar algum indicador de desempenho. Na opinião de Araújo (2011), para que se possa gerenciar os processos, é necessário conhecê-los e desenhá-los; além disso é necessário representá-los graficamente, para possibilitar uma análise sistemática. Assim sendo, deve-se padronizar os passos para assegurar a integração dos mesmos, com o

compartilhamento de informações.

3.1.2 Logística

A importância da logística no contexto organizacional é condicionada pela percepção dos processos internos da organização, e compreende o gerenciamento desde a entrada, processamento e saída de suplementos e produtos até a sua conexão com outras atividades e funções organizacionais como Marketing e Finanças, dentre outras.

As mudanças no mercado exigem processos de gestão organizacional mais flexíveis, e aí a logística se apresenta como uma possibilidade de se pensar em estratégias de intervenção rápidas e muito mais eficientes, por fornecerem informações certas e rápidas sobre o ambiente empresarial interno. O papel da logística nas organizações é fundamental por realizar o controle rigoroso das etapas do processo produtivo das indústrias, comércios ou serviços, através de métodos bastante flexíveis.

A base da sistematização logística é constituída por um conjunto de ações, que não podem ser distribuídas entre os colaboradores permitindo que cada um as operacionalize de acordo com suas habilidades, mais sim, consistir em um sistema integrado, capaz de funcionar como uma engrenagem, onde cada movimento se integre a outro, numa sequência harmoniosa (SILVA, 2008).

Ballou (2009, p. 26) concebe a logística da seguinte maneira:

É jovem como disciplina acadêmica e tem sua metodologia e raízes teóricas nos campos da matemática, da engenharia e da administração de empresas. A logística se preocupa com o modo pelo qual a administração pode prover melhor rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através do desenvolvimento de conceitos e métodos de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem, visando facilitar o fluxo de produtos.

Considerando seu caráter interdisciplinar a logística atende muitas das necessidades organizacionais, desde o controle de estoque até o marketing. Nestes tempos de focar necessidades e desejos do consumidor, ela possibilita à organização ofertar o que satisfaz esse consumidor. Uma das principais características da logística é a capacidade de se flexionar frente às contingências do mercado globalizado, e se reinventar ante os contratemplos advindos das rápidas mudanças do cenário econômico. Ou seja, a interdisciplinaridade da logística permite a obtenção de informações adequadas e rápidas, para a reorganização em

situações de mudanças (SACOMANO NETO, ESCRIVÃO FILHO, 2000).

As atividades logísticas incorporam todo o processo de aquisição de materiais, produção, armazenamento e distribuição, sendo seu principal objetivo criar estratégias para que tudo funcione eficazmente. Para que isso aconteça, os profissionais especializados estudam a origem das matérias-primas, processos, rotas de distribuição, armazenamento seguro, e outros fatores intervenientes no bom andamento dessa importante área organizacional (CORONADO, 2007).

No mundo contemporâneo a logística é imprescindível ao bom funcionamento de qualquer organização empresarial, já que sua sobrevivência seria impossível sem que as ações estivessem planejadas. O atual cenário dos processos comerciais exige que a gestão empresarial seja harmoniosa entre suas diversas áreas, para otimizar o resultado dos trabalhos de entrega e administrar com mais eficiência os seus estoques. Nesse sentido os processos logísticos favorecem a organização dos setores da empresa, com ênfase nos fluxos de entrada e saída de materiais, permitindo o bom desempenho do negócio (CORONADO, 2007).

O processo logístico atua nas empresas através de tecnologias de informação, de transportes e estocagem, a fim de reduzir prazos e custos e permitir maior agilidade aos processos, repercutindo na relação com os clientes, isso sem mencionar a possibilidade de maior produtividade e a conseqüente elevação dos resultados (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

Os argumentos dos autores evidenciam que o sucesso do processo de logística é condicionado ao comprometimento e ao harmonioso funcionamento de todas as áreas operacionais da empresa, corroborando a tese de que logística não é uma atividade isolada, mas a concretização de várias atividades que permitem a gestão de fluxos.

A prestação de serviços nos setores de transporte de insumos e mercadorias é ferramenta de gestão logística, pois se trata de vantagem para várias áreas administrativas da empresa, diminuindo a complexidade de gestão das atividades, além de ser um nicho de mercado favorável à exploração por novos empreendedores.

Dornier *et al* (2000, p. 28) fazem a seguinte afirmativa sobre as tendências da logística:

A tendência rumo a uma economia mundial integrada e a uma arena competitiva global está forçando as empresas a desenvolver estratégias para projetar produtos para um mercado global e a maximizar os recursos da empresa ao produzi-lo. O planejamento e a operação em uma arena global requerem novas qualidades gerenciais - por exemplo, desenvolvimento de uma rede de armazéns realmente global, centros de distribuição e pontos de

consolidação; a otimização de múltiplos tipos de serviço de transporte; e o projeto de sistemas de informação e comunicação que integram a cadeia de suprimentos.

Mesmo operando num mercado afastado dos grandes centros urbanos, qualquer organização enfrentará a concorrência das vendas à distância via internet, telefone, entre outras. Portanto, deve-se estar prevenido para as adversidades e garantir a sobrevivência da organização frente às transformações do mercado, e a logística é uma ferramenta para administração de toda a cadeia de suprimentos.

3.1.3 Processos Logísticos

Segundo Ballou (2009) o processo logístico é bastante significativo para as organizações, pois se refere à criação de valor para clientes, fornecedores e todos que tenham interesses diretos no negócio. Ainda de acordo com Ballou (2009), esse processo é constituído por atividades primárias, quais sejam: a) Transportes – é a mais importante do sistema, ao permitir a movimentação do material em todas as suas etapas, conectando a produção ao mercado consumidor. Significa em média, dois terços dos custos logísticos e constitui-se de modo de transporte, roteirização, dimensionamento da frota, regularidade e formas de movimentação. b) Manutenção de estoques - elemento regulador entre a oferta e a demanda, com o objetivo de atingir maior disponibilidade dos produtos, em níveis tão baixos quanto possível, frente à impossibilidade de entrega ou produção instantânea. Abrange definição de estratégia, local e dimensionamento dos espaços físicos para armazenagem. c) Processamento de Pedidos - apresenta o menor custo em relação às demais atividades primárias. Engloba o início da movimentação dos produtos e a entrega dos serviços, envolvendo a coleta e transmissão de informações sobre as vendas, estabelecendo o *lead time* do ciclo do produto.

O primeiro princípio básico de custo logístico é que o sistema adotado pela organização deve refletir o fluxo de materiais, ou seja, ele deve ser capaz de identificar os custos que resultam da prestação do atendimento ao cliente no mercado. O segundo princípio é ser capaz de permitir a análise de custos distintos e que a receita seja calculada em função do tipo de cliente e segmento de mercado, ou canal de distribuição (CHRISTOPHER, 2011).

Em qualquer processo de comércio de produtos físicos, o custo logístico influencia no custo final do produto, podendo também impactar diretamente na competitividade da

empresa. A gestão dos custos logísticos objetiva estabelecer políticas de redução e de melhoria do nível de serviço oferecido ao cliente (CEZAR, 2014). Arbache et al (2011), destacam a importância do controle dos custos para o gerenciamento dessa atividade, por avaliar a rentabilidade de produtos e clientes e subsidiar ações em relação à malha logística.

Conforme Faria e Costa (2010) os custos de transportes representam o maior percentual dos custos logísticos. A eficiência dos sistemas de transporte abre portas para novos mercados, resultando em maior volume produtivo, e possibilitando uma prática de preços a custos menores. Esses custos são originados das despesas realizadas pela distribuição de produtos para os clientes. A movimentação de um ponto a outro afeta o custo final, no que se refere às distâncias e à estrutura necessárias a essa movimentação.

3.1.4 Modelos de Logística

No meio da concorrida busca das organizações por vantagem competitiva a logística tem ampliado sua importância, tornando-se um fator crítico que está exigindo maior atenção por parte dos gestores. Essa visão de logística empresarial como uma das bases da vantagem competitiva, foi apresentada num estudo (*Global Logistics Research Team at Michigan State University, 1995*), citado por Chiarini (1998) onde se buscava meios de administrar mudanças e forma de usá-las como ferramenta da estratégia de negócios. Esse trabalho também propõe a abordagem de que uma empresa possuidora das melhores práticas em logística, chamada de Logística de Classe Mundial, é uma empresa que atua estrategicamente segundo quatro categorias de competências básicas: a) Posicionamento - associado ao foco estratégico, gestão da cadeia de suprimento (Supply Chain Management), rede física (Network) e organização; b) Agilidade – Associada à flexibilidade, acomodação, relevância; c) Integração - associada à excelência interna, unificação do *Supply Chain*, tecnologia de informação, conectividade, padronização, compartilhamento de informação, simplificação, disciplina; d) Mensuração - associada a indicadores internos e externos como avaliação funcional, avaliação do processo, *benchmarking*.

Sob essa ótica a logística é considerada uma competência-chave, a qual é atribuída grande importância, em função das possibilidades de alianças e da disposição em compartilhar informações estratégicas. No que se refere ao monitoramento, o modelo abrange a avaliação do desempenho da cadeia de suprimentos como um todo. Já em relação à importância da infraestrutura operacional, ele permite a customização em escala, ganhos de simplificação e padronização em ambientes estruturais e operacionais cada vez mais complexos (CHIARINI,

1998).

Um modelo utilizado por Sena e Oliveira (2007), apresentado por Lavalle e Fleury (2000), é uma extensão do modelo desenvolvido por Bowersox e Daugherty (1992), por oferecer uma moldura conceitual para as relações entre as dimensões organizacionais que explicam o aperfeiçoamento do desempenho logístico e, conseqüentemente, a alavancagem da capacidade da empresa em satisfazer o cliente. Ele é resultante da decomposição simultânea de três atributos: Formalização, Monitoramento de Desempenho e Adoção de Tecnologia de Informação que geram a Flexibilidade do sistema logístico (FLEURY et al., 2000).

Os autores explicam que o grau de formalização se refere ao posicionamento do principal executivo de logística na estrutura organizacional da empresa, argumentando que o nível hierárquico dos responsáveis pela logística sempre foi baixo, implicando em pequeno grau de coordenação: “tradicionalmente, a responsabilidade pela gerência dos processos logísticos tem sido fragmentada, gerando vulnerabilidade, desperdícios de recurso, conflitos e incompatibilidade de objetivos” (FLEURY et al., 2000, p.344).

O monitoramento de desempenho refere-se à análise sistêmica das atividades logísticas, peça importante no melhoramento contínuo. De acordo com Fleury et al. (2000, p.345), “a análise sistemática de indicadores, como custos, serviços a clientes e qualidade do produto, resulta em maior conhecimento das atividades de um modo geral, que, a seu turno, possibilita uma maior flexibilidade das operações”.

Finalmente, a Tecnologia de informação está associada à abrangência da utilização de “*softwares*” e demais tecnologias, que facilitem o processo decisório em diferentes atividades logísticas, o que minimiza o tempo de resposta e aumenta a possibilidade de sucesso da empresa. (FLEURY et al., 2000, p.344).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo objetivou identificar possibilidades para elevar a eficácia de uma organização distribuidora de bebidas em Gurupi - Tocantins, mediante a implantação de procedimentos relativos à gestão de processos.

Conforme já explanado na revisão de literatura sobre essa temática, a logística surge como uma vertente importante da administração de empresas, que se dedica a organizar o processo de entrada de insumos e saída de produtos, atendendo desde o planejamento da aquisição de materiais, ao armazenamento, transporte e distribuição dos produtos.

Assim sendo, quanto menos tempo e material for despendido pela empresa, o produto terá menos custo, aumentando o faturamento e as perspectivas de crescimento. As atividades logísticas incorporam todo o processo de aquisição de materiais, produção, armazenamento e distribuição, sendo seu principal objetivo criar estratégias para que tudo funcione eficazmente.

Assim é que, para concretizar o objetivo estabelecido para o estudo, foi realizada pesquisa de campo envolvendo o passo a passo dos processos logísticos da organização buscando-se utilizar as técnicas e ferramentas de gestão de processos para descrever, mapear, diagnosticar e redesenhar os processos, conforme as etapas discriminadas a seguir.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

Os dados e informações contidas nessa etapa foram obtidos nas entrevistas e observações aos executores e gestores dos processos na organização pesquisada. A descrição detalhada (passo-a-passo) do processo atual, foi organizada nas seguintes etapas: Planejamento de produção, Estocagem, Armazenagem, Processamento dos Pedidos e Gestão de Transportes.

4.1.1 Planejamento De Produção

O primeiro passo para o processo de produção, dá-se na Matriz; onde, baseados na previsão de vendas de uma semana de cada filial são produzidos os produtos que serão repassados às filiais (clientes/distribuidoras).

Filiais (clientes/distribuidoras) - fazem os pedidos para abastecer o estoque através do Gerente do Departamento de Armazém, via o programa SAP (Software de Gestão de Empresa).

Departamento de armazém baseado na previsão de vendas, puxa os produtos da matriz mediante elaboração de pedido, sendo que cada pedido se compõe de 20 paletes (uma carreta), ou 28 paletes (um bitrens). Os veículos com os produtos seguem para o Departamento de Armazém, apresentando-se na Portaria.

Portaria da filial recebe os veículos com os produtos, faz a conferência dos dados referentes ao trajeto e registra a entrada dos mesmos, enviando-os ao Departamento de Armazém para descarregamento.

O Departamento de Armazém recebe os veículos carregados, desenlonando-os, e inicia a conferência dos produtos com a Nota Fiscal.

- ✓ Providencia o descarregamento através da empilhadeira e dos auxiliares de armazém.
- ✓ Lança a nota fiscal no sistema (SAP) dando entrada nos produtos, registrando o saldo que, posteriormente, sairá para venda.
- ✓ Encaminha os veículos descarregados à portaria para os procedimentos de retorno.

4.1.2 Estocagem (Departamento de Armazém: Estoquista, Conferente, Auxiliares e Empilhador)

- ✓ Realiza a conferência para verificar o estado dos produtos.
- ✓ Retira dos paletes os produtos danificados (caso existam)
- ✓ Realiza abertura de ocorrência para dar baixa no produto avariado (baixa de produtos não-conforme).
- ✓ Realiza a estocagem dos paletes em “ruas” adaptadas para acomodar os produtos separados por categoria (ex: 2L, retornáveis, latas, still...) com altura máxima de empilhamento de até 03 paletes.
- ✓ Realiza o acompanhamento das datas de vencimento tanto dos produtos já estocados quanto dos que ainda vão entrar no estoque (método FEFO (First Enter First Out)).
- ✓ Realiza diariamente a contagem do estoque
- ✓ Realiza diariamente o balanço do acompanhamento da movimentação dos produtos, vendidos, perdas e prejuízos;
- ✓ Realiza diariamente a verificação se a separação está seguindo o método FEFO.

4.1.3 Armazenagem (Departamento de Armazém: Estoquista, Conferente, Auxiliares, Empilhador) via o programa SAP

- ✓ Procede a alimentação de estoque através da entrada física dos produtos.
- ✓ Procede a retirada dos produtos que estão em quantidade divergente do SAP.
- ✓ Procede a retirada dos produtos com data crítica, com possíveis inversões de cargas anteriores etc.
- ✓ Procede a separação de um pequeno percentual dos produtos que poderão sofrer avarias em rota, para possíveis trocas.

4.1.4 Processamentos Dos Pedidos (Departamento Logística via o programa SAP)

- ✓ A logística faz aprovação dos pedidos que não são do dia de visita.
- ✓ Chamado de fora de rota pela logística.
- ✓ Após aprovação dos pedidos realiza a exportação para planejamento de roteirização.
- ✓ Que realiza a roteirização por região e por pontos de gps.
- ✓ Após esse processo o planejamento de roteirização envia novamente para a logística já roteirizado por cidade, com pedidos e quantidades, se houver alguma particularidade, o gerente de logística liga para fazer a alteração desejada.
- ✓ O departamento de roteirização manda para a logística novamente já feita a cubagem com quantidades, clientes e caixas por carregamento, escolhe o caminhão que cabe a cubagem compatível.
- ✓ Feita a análise de rotas, escala a frota.
- ✓ A roteirização devolve para a faturista com as frotas para inserir a placa do caminhão nas notas fiscais, e nas relentes de carregamentos.
- ✓ Calculada as notas, imprimir e liberar o manifesto de carregamento da carga no programa comafe já com o motorista.
- ✓ Realizada a liberação do manifesto, faz a montagem da carga no programa real pic leybol.
- ✓ Encaminha para o encarregado do armazém que usa o crachá para fazer a liberação da montagem de carga, posteriormente imprime a RD (folha de montagem de carga).
- ✓ O encarregado do armazém passa aos seus auxiliares e separadores, a folha de montagem do carregamento por rua, onde estão armazenados cada produto.
- ✓ Realiza a separação dos produtos e deixa separados, para o conferente aferir e pedir o empilhador para recolher e colocar no caminhão.

- ✓ Caminhão carregado, o conferente efetua a liberação do manifesto da carga com motorista e o ajudante que foi disponibilizado pelo auxiliar de logística no sistema comafe.
- ✓ O motorista e o ajudante pegam as notas, e efetuam o chec list do caminhão estando tudo correto, leva até a portaria para autorizar a saída do caminhão do pátio do armazém, (caso conste alguma irregularidade relatada no check list do veículo, não é autorizada a sua saída do pátio).
- ✓ Realiza o descarregamento para encaminha-lo a oficina e efetuar a devida manutenção.
- ✓ Esse processo de liberação de carga leva em média 15 minutos, estando tudo em ordem.
- ✓ Retira o caminhão do pátio da empresa, o motorista acessa o programa no terminal de bordo, digitando seu número de matrícula (que é o seu registo na empresa) sequenciando as entregas por pontos de vendas.
- ✓ A média de entregas por pontos de vendas é de 7 a 8 minutos na cidade de Gurupi, se passa desse tempo o sistema já informa ao auxiliar de logística para averiguar o que ocorreu no trajeto.
- ✓ O ponto de vendas estando fechado, o motorista tira uma foto e envia para o auxiliar de logísticas, que autoriza seguir ou aciona o vendedor do ponto de vendas para contatar o proprietário para receber a entrega.
- ✓ Finalizado as entregas retorna para a empresa.
- ✓ O ajudante desce e levanta todas as tampas das baias do caminhão, para ser conferido pelo segurança da portaria, estando em ordem é autorizado sua entrada ao armazém.
- ✓ Realiza a conferência do retorno de carga, vasilhames, paletes, trocas de produtos avariado, tudo certo, o conferente lança no sistema SAP, (na falta de alguns desses itens é gerado um vale para o motorista e lançado para a prestação de contas).
- ✓ O conferente autoriza o empilhador a tirar os paletes do caminhão, coloca no chão do armazém e os auxiliares batem a carga, para mais uma inspeção para verificar algum paleta ou garrafa avariada, caso não haja nada de inconformidade separa as caixas vazias em paletes até completar a palatização correta do paleta para serem colocados na carreta e levados até a fábrica para novo enchimento, (contendo garrafas bicadas são retiradas e colocadas em bolsões descarte encaminhado para a fábrica).

- ✓ O motorista se dirige a sala de logística, pega a chave do cofre retira o dinheiro e vai ao caixa fazer a prestação de contas.

4.1.5 Gestão De Transportes (A gestão de transporte se dá através da manutenção preventive).

- ✓ A cada 10.000 mil km rodados, os caminhões não são escalados para rota são direcionados a oficina, para que faça toda a revisão necessária, troca de óleo, pneus, radiadores, reparo de peças etc.
- ✓ Para fazer a manutenção completa gasta se 1,5 dia e meio.
- ✓ Esse processo de manutenção preditiva conta com o relatório do check list feito pelo motorista, todas as manhãs antes de sair para rota.
- ✓ Registrada alguma ocorrência no check list abre uma **O.S** (ordem de serviço) e encaminha a oficina, ao seu retorno, apresenta a nota fiscal de conclusão dessa **O.S** (ordem de serviço).
- ✓ O gerente de logística analisa e dá um direcionamento a esse veículo.
- ✓ Outra forma de trabalhar a manutenção preditiva e colocando motorista fixo em um caminhão, pois isso dá ao motorista total conhecimento do veículo, sabendo quando precisa ser levado para a oficina, contribuindo para uma boa gestão de manutenção da frota.

5 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O NOVO PROCESSO

Nesta etapa são descritas as melhorias sugeridas para aperfeiçoamento do processo atual, após análise técnica.

5.1 DESCRIÇÃO DAS MELHORIAS SUGERIDAS

A descrição detalhada (passo-a-passo) das melhorias a serem implementadas estão resumidas no quadro 1 a seguir.

Número	Possibilidades de Melhoria	Sugestões de Melhoria
01 padronização dos paletes	Percebe-se que existe despadronização na paletização de produtos entre a fábrica e as distribuidoras, Ex: Na coca cola em lata a fábrica usa paletização com 12 lastros e as distribuidoras com 13 lastros.	Contatar com o gerente de montagem para padroniza essa paletização facilitando o manuseio nas distribuidoras evitando perda de tempo na quebra de paletes, porque sendo igual facilita para o empilhador que só pega e coloca no caminhão ganhando tempo e carga de grandes volumes.
02 Corte de mercadoria por falta de saldo	Verificação de corte de mercadoria por falta de saldo em estoque.	Diminuir a margem de segurança de produtos disponibilizado para fazer trocas de avarias do mercado, isso implicara em menos corte e conseqüentemente aumenta margem de segurança do estoque.
03 Manutenção preventiva dos paletes	Os paletes não recebem manutenção preventiva	Estipula um tempo de vida útil para os paletes e também determinar um prazo de revisão para diminuir os acidente e aumenta a durabilidades dos mesmos.
04 estacionamentos das empilhadeiras	As empilhadeiras não têm local demarcado para estacionar.	Demarcar e identificar local com faixas amarelas no chão para as empilhadeira, de modo a não atrapalha as faixas de transito de pessoas e caminhões no pátio, demonstra e transparece e mais organização.
05 Check list	O check list é feito apenas pela manhã no momento em que os caminhões vão sair do pátio	Realizar o check list no momento em que o caminhão retornarem das rotas, para evitar manobra com um caminhão no pátio com sintomas de problemas que poderia provocar acidentes dentro do pátio da empresa e ajudaria no processo de encaminhamento para a oficina para os reparos necessários ganhando tempo em não ter que deixa para o outro dia cedo após o check list.
06 Estacionamento dos caminhões	São estacionados no pátio sem nenhuma diretriz determinada	Estaciona todos os caminhões de ré facilitando a manobra para retira os caminhões do pátio e menos tempo.

07 Margem de Segurança	Estabelecer percentual para Garantia da demanda	Proceder a retirada de um percentual do estoque total como “margem de segurança”.
------------------------	---	---

Fonte: Elaboração do autor (2019)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossas considerações sobre o resultado do estudo aqui apresentado se referem aos pontos fortes e fracos que surgiram durante a elaboração do mesmo. O principal resultado foi a concretização dos objetivos estabelecidos. Ou seja, o estudo se mostrou plenamente viável e exequível.

Cabe aqui esclarecer que se tratou de um trabalho bastante complexo que demandaria um período bem maior para a sua execução, mas que não ficou prejudicado por esse motivo.

Em relação à abordagem técnica, o aprendizado foi muito significativo porque além da troca de Informações com os integrantes da empresa, ficou bastante evidente que esse tipo de ferramenta realmente é fundamental para a sistematização dos processos gerenciais e operacionais, para a elevação da qualidade da prestação dos serviços, e conseqüentemente dos resultados organizacionais.

A importância dos processos logísticos se deve principalmente a detalhes que devem ser registrados e analisados para que eles sejam devidamente otimizados. Isso significaria sua sistematização eletrônica e fluxogramação, demandando maior abrangência de tempo e de pessoas, motivo pelo qual que não foi possível ampliar este estudo.

Finalmente, fica nossa sugestão que a academia oportunize a realização de mais estudos dessa natureza, pois iria contribuir para o desenvolvimento profissional dos acadêmicos e dos gestores das organizações locais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. Exupery Virga de et al. **Análise da aplicação conjunta das técnicas sipoc, fluxograma e fta em uma empresa de médio porte.** In: ENEGEP, 32., 2012, Bento Gonçalves. Anais. Rio de Janeiro: Abepro, 2012. p. 1 - 14.

ARAÚJO, Luiz C. G. de; GARCIA, Adriana. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional.** São Paulo: Atlas, 2011.

ARBACHE, Fernando Saba et al. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011. 180 p.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial.** 5. ed. São Paulo. Bookman, 2009.

BLATTMANN, U.; REIS, Margarida M.de O.: *Gestão de processos em Bibliotecas. RDBCI: Rev. Digit. Bibliotecon. e Cienc. Inf. / Campinas (SP) - v. 2, n. 1 (2004)*

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: O Processo de Integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de processos com BPMN.** Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 8ª ed. Belo Horizonte: INDG Tecs, 2004.

CEZAR, Thiago de C. **Implantação de um centro de distribuição de uma empresa de alimentos do oeste do Paraná.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

CHIARINI, André B. **A Organização Logística em Empresas Brasileiras que apresentam as Melhores Práticas de Níveis de Serviço: Estudo de Casos.** Dissertação de Mestrado. COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CIRIBELLI, Marilda C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através de pesquisa científica.** Rio de Janeiro. Editora 7 Letras, 2003.

CORONADO, Osmar. **Logística Integrada.** São Paulo: Atlas, 2007.

DE OLIVEIRA, Saulo B. **Gestão por processo: fundamentos técnicas e modelos de**

implementação: Foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000. 2006

DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e Operações Globais:** texto e casos. Tradução Arthur Itakagi Utiyama. São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos:** custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC), valor econômico agregado (EVA). São Paulo: Atlas, 2010.

FERRAES NETO, F. **A relação da logística com a administração financeira e seus impactos nos índices financeiros de uma organização.** Revista da Fae, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 41-49, dez. 2002.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter.; FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo. Atlas, 1999.

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos.** Rev. Adm. Empres., São Paulo, v.40, n. 1, p. 6-19, mar. 2000.

GURGEL, F. do Amaral. **Logística Industrial.** São Paulo: Atlas, 2000.

HAMMER, M. **Towards the twenty-first century enterprise.** Boston: Hammer & Co., 1996. Folheto.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

LAVALLE, C.; FLEURY, P.F. **Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimentos de alimentos.** RAC, v. 4, n. 1, p. 47-67, 2000.

MAGDALENO, Andréa M.et al. **Uma estratégia para gestão integrada de processos e tecnologia da informação** através da modelagem de processos de negócio em organizações. Revista Frb, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.1-14, dez.2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

MARTINHO, G. B.; ROTONDARO, R. G. **Aplicação da gestão por processos em empresa do setor de varejo de supermercados:** estudo de caso. In: ENEGEP, 29., 2009, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Abepro, 2009. p. 1 - 13.

OLIVEIRA, S. Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. 2. ed. São Paulo. Pioneira, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho Superior. RJ: Campus, 1980

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos, da escola a academia. 2. ed. São Paulo: Respel, 2003.

RADUCZINER, M. **Como Desatar o “nó” dos processos**. Publicado por Thompson Cysneiros em Processos em novembro 28, 2008.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.