

Gestão por Processos e sua aplicação em uma empresa do setor Logístico

Luciene Galdino Ricardo (UTFPR) lucienegricardo@utfpr.edu.br
Tanatiana Ferreira Guelbert (UTFPR) tguelbert@gmail.com
Ana Paula da Silva (Anhanguera) anapaula.dasilva@anhanguera.com
Marcelo Guelbert (UTFPR) mguelbert@gmail.com

Resumo:

Falar de gestão por processos nada mais é do que dissertar sobre a importância da disseminação de uma visão sistêmica para uma organização. Uma empresa que ainda não despertou para a importância de sistematizar as atividades, de forma que os profissionais que nela atuam compreendam a importância e impacto que a sua atividade causa nas demais, possivelmente estão fadadas ao insucesso. Esta aplicação no ramo logístico, principalmente, na etapa denominada transporte sofre resistência por parte dos profissionais da área. Diante deste cenário, o estudo visa analisar as situações e as formas de viabilizar a aplicação da gestão por processos em empresas que atuam neste segmento de mercado.

Palavras chave: Gestão, Processos, Logística.

Process Management and its application in a Logistics sector company's

Abstract

To speak of process management is nothing more than speak about the importance of a systemic vision for the organization. A company that has not yet awakened to the importance of systematizing the activities, so that the professionals who work in it understand the importance and impact that their activities cause in other certainly are its days numbered. This application in the logistics industry, mainly in step called Transport suffers much resistance on the part of professionals, due to the dynamism that this process occurs. In view of this, this article aims to analyze the situations and ways of enabling the application of process management in this line of business.

Key-words: Management, Processes, Logistics.

1. Introdução

Segundo Gonçalves (2000a), as empresas passaram a abandonar a abordagem funcional predominante no século XX para organizar seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Para esse autor, por muito tempo, as empresas foram geridas por meio de metas dirigidas às áreas funcionais, ao contrário da atualidade, em que as metas são definidas para os processos essenciais, constituindo um nível fundamental de avaliação de desempenho de uma organização.

Davenport (1994), afirma que a visão de administração de processos realizada pelas empresas japonesas, muito antes das empresas do ocidente, colaborou para ascensão econômica do Japão, por meio do desenvolvimento de processos rápidos e eficientes em áreas-chave como vendas, marketing, logística e desenvolvimento de produtos.

Para produzir bens, serviços ou ambos é necessário um processo de transformação. Processo este que utiliza recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir saídas que atendam às necessidades dos clientes, entregando aos mesmos, produtos ou serviços. São necessários recursos transformados e recursos de transformação para produzir saídas aos clientes (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002, p. 36-38).

Novaes (2001) entende que o prestador de serviços logísticos é o responsável pelas atividades logísticas que englobam todo o processo logístico de uma empresa-cliente ou parte dela. O operador logístico fornece serviços logísticos, gerenciando e executando toda ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, possuindo competência para executar três atividades básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes (FLEURY; RIBEIRO, 2001).

O Ramo da Logística, mais principalmente na área de transportes, realiza as suas atividades na maioria das vezes no método “apaga incêndio”, ou seja, resolvem os problemas conforme eles vão aparecendo e não trabalham em métodos preventivos para antecipação ou até mesmo evitar as possíveis falhas inerentes a atividade. Diante disto, este artigo tem como objetivo analisar as situações e as formas de viabilização da aplicação da gestão por processos neste ramo de atuação, visto que se identificou a necessidade de tratar este assunto, o qual é relevante para melhorar a atuação das empresas de Logística no mercado, bem como, melhorar o atendimento aos clientes.

2. Metodologia

De acordo com Gil (2008), pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos, ou seja, o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

A Metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo foi a pesquisa exploratória por meio de revisão bibliográfica e estudo de caso em empresa do segmento logístico.

Gil (2008) afirma ainda, que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

3. Gestão por Processos: ampliando o conhecimento

De Toro e McCabe (*apud* DE SORDI, 2008, p. 21) definem gestão por processos como uma estrutura gerencial orientada a processos, onde todos na organização são executores e pensadores, enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham os sistemas de trabalho para alcançar melhores desempenhos. A gestão por processos também

conhecida como visão de sistemas ou gestão horizontal representa uma perspectiva diferente do tradicional que permite visualizar: o cliente, o produto, o fluxo de atividades empresariais e o relacionamento interno (SCAICO, 1997, p. 36).

Diante destes aspectos, vislumbra-se a necessidade de ampliar e consolidar a compreensão relacionada aos conceitos de processo, neste sentido pode-se afirmar que processo é qualquer sistema operacional ou administrativo que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) (SILVA, 2001, p. 501). Para definir a forma básica de organização das pessoas de acordo com Dreyfuss (1996 *apud* Gonçalves, 2000), é importante identificar o processo como sendo a maneira de realizar o trabalho.

Não há como afirmar que uma empresa tenha as suas atividades 100% com base em processos ou com base em setores, pois qualquer atividade que use os recursos (entradas) para transformar em produto (saída) é considerada um processo (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

Conforme a Figura 1, apresentada por Maranhão e Macieira (2004), os processos podem ser desdobrados em macroprocessos básicos, que são aqueles que agregam valor ao negócio, macroprocessos de suporte que são processos de atividade de meio, e estes por sua vez são subdivididos em processos (principais ou de apoio) e subprocessos.

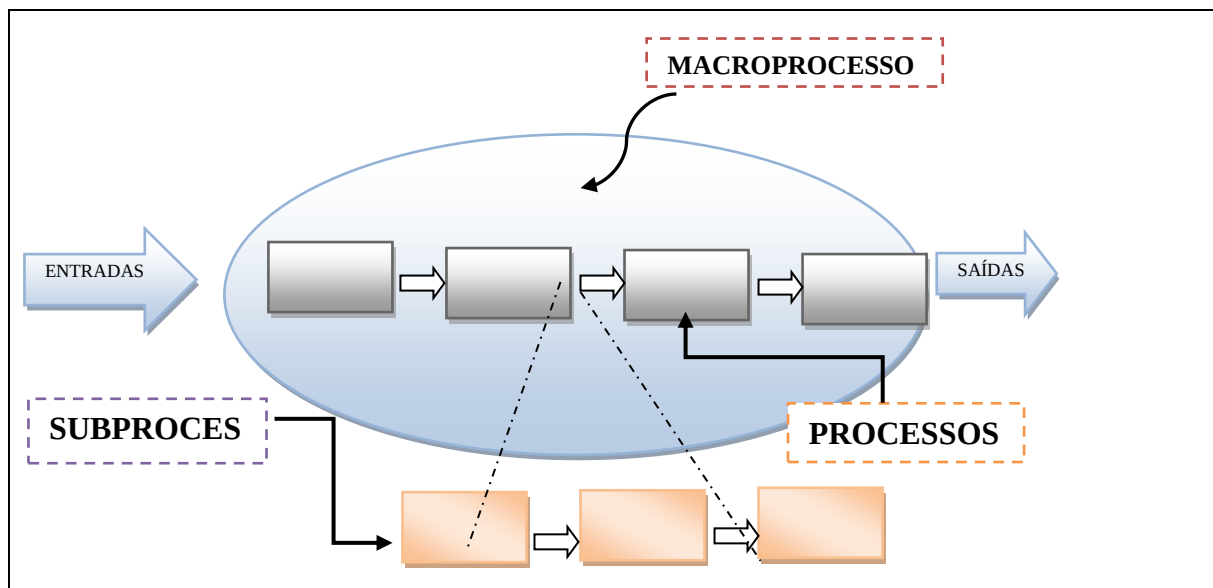


Figura 1 – Desdobramento de Processos
Fonte: Maranhão e Macieira, Maria Elisa Bastos (2004, p. 21)

A forma de organização destes processos varia nas empresas, pois deve ser adaptado a realidade de cada uma. “Os serviços precisam ser bem organizados, de modo que o pretendido seja fornecido, é preciso planejar empregados, equipamentos e fornecimento de materiais, de modo que o fluxo seja suave e o cliente enfrente o mínimo de inconveniências possível” (DENTON, 1991, p. 121).

Para complementar este pensamento e a ideia da gestão por processos em serviços a figura 2, apresentada por Macieira e Maranhão (2004, p. 13), traz referências de algumas fontes sobre processo.

Fonte Bibliográfica	Definição de Processo
Norma NBR ISO 9000:2000	Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).
Integration Definition for Modeling of Process – IDEF0	Conjunto de atividades funções ou tarefas identificadas que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado
Michael Hammer (em Reengenharia revolucionando a empresa e a agenda)	1 – Reunião de tarefas ou atividades isoladas; 2 – Grupo organizado de atividades relacionadas que, juntas criam um resultado de valor para o cliente.

Figura 2 – Definições sobre Processo
Fonte: Maranhão e Macieira (2004, p. 13).

Empresas “orientadas a processos”, esta é a rotulação que recebe as empresas que estruturam a sua gestão e operação por meio de processos do negócio. As empresas do futuro não enxergarão somente os processos industriais e sim unirão seus esforços em processos não fabris com foco no atendimento ao cliente, buscando a eficiência de hoje e do futuro (DE SORDI, 2008);

A Figura 3 apresentada por Ballesterio-Alvarez (2001), apresenta o modelo de gestão por processo com foco em qualidade, de forma que as partes interessadas desempenham o seu papel no fornecimento de entradas para a organização e há um acompanhamento da satisfação das partes envolvidas através de uma avaliação constantes.

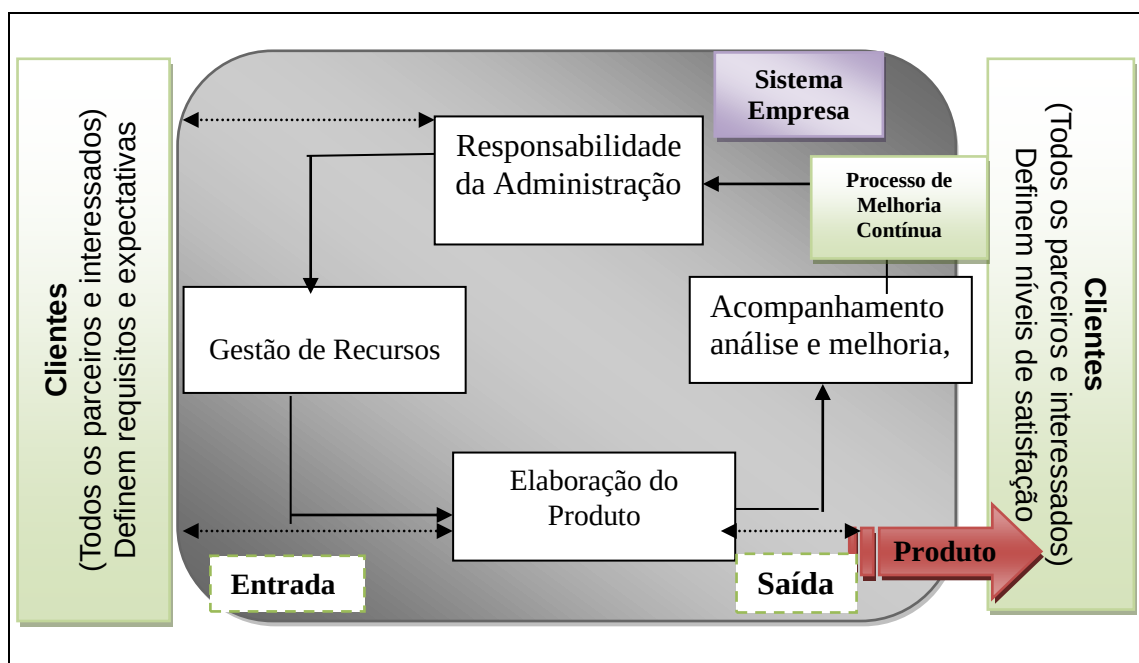


Figura 3 – Gerenciamento de Processos com foco na qualidade
Fonte: Ballesterio-Alvarez (2001, p. 20)

Paladini, (2004, p. 39), afirma que para viabilizar a gestão da qualidade por processo deve-se criar práticas para a estruturação dos processos de forma a eliminar perdas; a eliminar as causas das perdas e otimização do processo.

Ao definir uma estruturação por processos em uma organização, é imprescindível que se defina também a figura de um responsável para poder exercer o papel de “dono do processo”, que deverá usar todos os esforços para atingir os objetivos do processo previamente definidos, conforme esquema evidenciado na Figura 04 (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

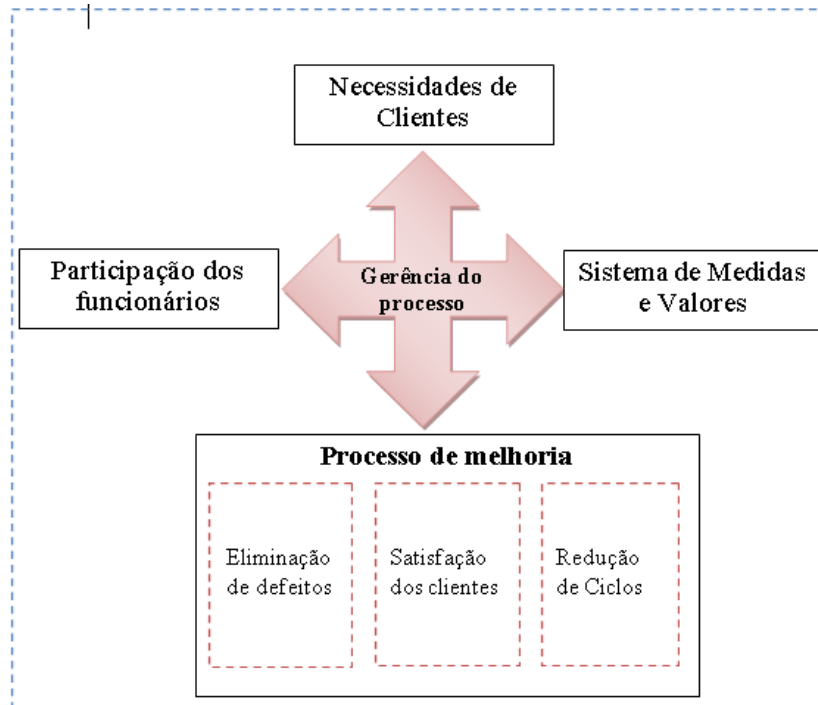


Figura 4 – Estruturação por processos
Fonte: Ballestero-Alvarez (2001, p. 20)

4. Aplicação da Gestão Por Processos no setor Logístico

Para aplicação da gestão por processos em uma organização, primeiramente, é importante mapear todos os processos da empresa, definindo quais são as entradas, as saídas, quais deles correspondem aos processos principais, aos de gestão e aos de apoio.

Tal mapeamento foi realizado em uma empresa de logística, situada na região Sul do Brasil e, posteriormente, desenvolve-se o esquema de mapa de interação de processos (Figura 5), cujos conceitos, para cada uma das etapas do mapeamento, são descritos, conforme segue.

4.2 Tipos de Processos

Os tipos de Processos são definidos de acordo com o porte e tipos de serviços oferecidos pela empresa. Este estudo, aborda os tipos de processos aplicados em uma empresa de logística, os quais constam na Figura 5.

4.2.1 Processos de Gestão

Na Empresa Logística, neste artigo estudada, o Processo de Gestão é monitorado pela área da Qualidade e pela Controladoria que visa assessorar os demais processos da organização, de forma a criar padrões de trabalho, auxiliar na análise de dados e resultados além de monitorar os requisitos legais do negócio como leis, regulamentos, licenças de funcionamento dentre outros.

Para apoiar a gestão do negócio na empresa, há os seguintes subprocessos considerados como importantes:

- Subprocesso Gestão por Processos;
- Subprocesso Controle de Documentos e Registros;
- Subprocesso Melhoria Contínua, Medição e Análise;
- Subprocesso Programa 5S;
- Subprocesso Auditoria interna: Ação Corretiva e Ação-Preventiva;
- Subprocesso Controladoria.

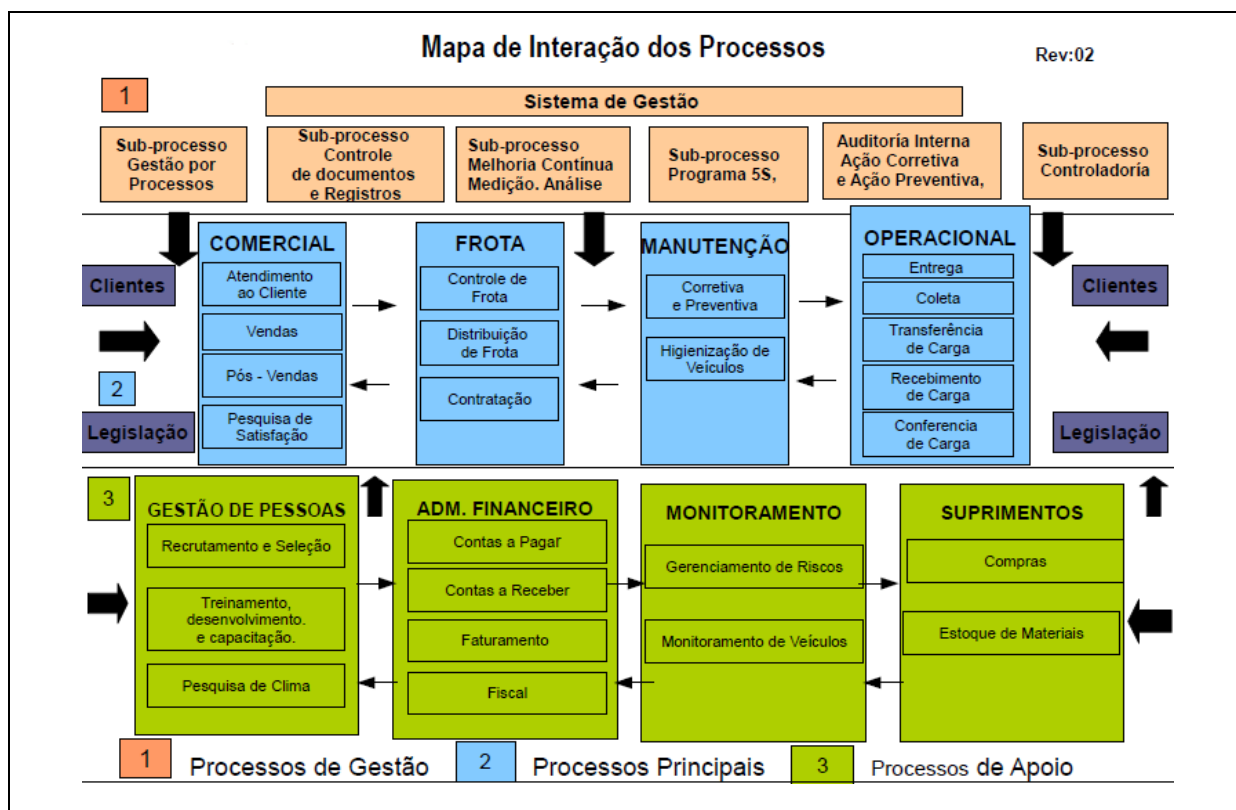


Figura 5 – Interação de Processos no setor Logístico
Fonte: Adaptada pelos Autores de Ballesterio-Alvarez (2001, p. 20)

4.2.2 Processos Principais

Para a organização estudada, os Processos Principais são aqueles que estão diretamente ligados aos clientes, legislação e ao negócio principal da empresa, dentre os processos principais destaca-se:

a) Processo Comercial

A equipe de vendas organizada e coordenada pelo Gerente Comercial Corporativo e ou Gerente de Unidade da Empresa, realiza pesquisa e análise para determinar as expectativas e necessidades dos clientes. O resultado desta análise é utilizado para:

- Abertura de novos clientes;
- Identificação de melhorias necessárias com vistas ao atendimento das necessidades dos Clientes.

O processo Comercial é subdividido nos seguintes subprocessos:

- Atendimento ao Cliente;
- Vendas;

- Pós-Vendas;
- Pesquisa de Satisfação.

Cada vendedor atende a um número de clientes, sendo responsável pelo entendimento de seus requisitos, direcionamento e atendimento as suas reclamações ou oportunidades de melhoria.

Os requisitos do cliente são registrados pelos vendedores e analisados pelo Gerente Comercial ou de unidade sendo encaminhados para cadastramento destas informações no sistema.

b) Processo Frota

O processo de fornecimento do serviço desta Organização é atendido pela área Operacional e Frota, através de seus recursos físicos e humanos, atendendo critérios estabelecidos no Sistema de Gestão da Qualidade e requisitos regulamentares e estatutários, buscando o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes.

As informações e solicitações de clientes pertinentes são passadas ao Operacional e a Frota através da Central de Atendimento, bem como a retroalimentação para o cliente.

O processo Frota é subdividido nos seguintes subprocessos:

- Controle de Frota;
- Distribuição de Frota;
- Contratação/Subcontratação.

c) Processo Manutenção

Atende toda a parte de manutenção corretiva e preventiva, tanto no controle quanto na abertura de cotações e aquisição de peças e serviços, fazendo com que as ferramentas de suporte ao carregamento, os caminhões/veículos funcionem de forma sistemática ao processo operacional.

O processo Manutenção é subdividido nos seguintes subprocessos:

- Manutenção corretiva e Preventiva;
- Higienização de Veículos.

d) Processo Operacional

É o processo diretamente ligado ao processo de Frota e Comercial está diretamente ligado ao fornecimento do serviço da organização. É atendido pela área operacional que é responsável pelo carregamento e distribuição das cargas de acordo com os respectivos destinos.

O processo Operacional da empresa, é subdividido nos seguintes subprocessos:

- Entrega;
- Coleta;
- Transferência de Carga;
- Recebimento de Carga;
- Conferência de Carga.

4.2.3 Processos de Apoio

Os Processos de Apoio, desta empresa são aqueles que dão suporte aos processos principais e a si mesmo, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e informações. Os processos de apoio são definidos a partir da identificação das demandas decorrentes dos processos principais, tendo como referência as diretrizes estabelecidas pela Alta Direção. Os processos considerados como de apoio para a organização são:

a) Processo Gestão de Pessoas - Recursos Humanos

Atende às necessidades das demais áreas quanto a recursos humanos, incluindo a contratação de mão-de-obra necessária. Desenvolve e cria alternativas para a satisfação das competências e habilidades requeridas pelos processos do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade).

O processo Gestão de Pessoas é composto pelos seguintes subprocessos:

- Recrutamento e Seleção;
- Treinamento, desenvolvimento e capacitação;
- Pesquisa de Clima.

b) Processo Gestão Administrativa Financeira

Processo Gestão Administrativa Financeira está intimamente relacionada à administração dos recursos financeiros da empresa. Suas ações estão direcionadas à otimização desses recursos, tanto sob o aspecto operacional quanto econômico, financeiro, social e ambiental.

O Processo Gestão Administrativo Financeiro é subdividido nos seguintes subprocessos:

- Contas a Pagar;
- Contas a Receber;
- Faturamento;
- Fiscal.

c) Processo Monitoramento

Processo que permite a análise do real cumprimento das etapas do processo Operacional e Frota no que diz respeito a:

- Controle de Velocidade, cumprimento de horário, cumprimento de Rota, tipos e locais de parada.

O Processo Monitoramento é subdividido em 2 sub-processos:

- Gerenciamento de Riscos;
- Monitoramento de Veículos.

d) Processo Gestão de Suprimentos - Aquisição

Atende às necessidades das demais áreas quanto a recursos físicos e serviços necessários para operacionalização dos processos, através de parcerias sólidas com seus fornecedores.

A área de compras seleciona e avalia as melhores fontes de fornecimento disponíveis através da avaliação da capacitação técnica dos mesmos. Isto inclui fornecedores de produto ou serviços que impactam diretamente no negócio fim da empresa e influenciam a qualidade do serviço prestado.

A avaliação e seleção de fornecedores de serviço de transporte como carreteiros e agregados é executada pelo Gerente da Unidade ou Responsável da Frota. Os demais fornecedores são avaliados quanto ao cumprimento dos requisitos de fornecimento que contempla:

- Conformidade do valor da compra;
- Conformidade do prazo de pagamento;

- Cumprimento do prazo de entrega.

Caso os requisitos não sejam cumpridos, o setor de compras tem a autoridade para a desclassificação do fornecedor.

O Processo Suprimentos é subdividido em dois subprocessos:

- Compras/Aquisição;
- Estoque de Materiais.

5. Considerações Finais

O objetivo da pesquisa que orientou a realização desse artigo é a gestão por processos e sua aplicação em uma empresa que atua no segmento Logístico, setor que sofre frequentemente com as excessivas mudanças provenientes da conjuntura econômica, política e do próprio mercado, portanto seu sucesso ou insucesso dependem muito da interação dos diversos processos da organização.

Com base em todas as etapas do estudo é possível dizer que as mudanças necessárias para a empresa estudada e outras que seguem o mesmo modelo sejam realmente orientadas por processos. Neste sentido, é importante deixar de ver a empresa e os setores como atividades isoladas, bem como começar a avaliar os resultados dos processos e não cobrar resultados de atividades de forma individual.

Nas diversas áreas da empresa é possível perceber a necessidade de melhoria, neste sentido, o mapeando os processos da organização a fim de alinhar todo o contexto organizacional de forma sistêmica, teve como resultado o aperfeiçoamento do modelo de gestão da organização, objeto do estudo.

Percebe-se um anseio da organização na implementação da proposta do referido estudo por meio da participação dos envolvidos e da aprovação e validação realizada pela Diretoria da empresa. Isto certamente contribuirá para o sucesso desta proposta, uma vez que os fatores interesse e participação são fundamentais para a implementação da visão por processos.

Com a implantação do estudo será possível realizar a integração dos setores, unidades e processos da organização, possibilitando uma visão sistêmica à todos os envolvidos, trazendo diversos ganhos para a organização como, por exemplo: melhoria de processo, otimização de recursos, melhoria na satisfação de clientes, e manutenção do capital intelectual que certamente contribuirá para a melhoria contínua da Empresa, além de servir com benchmarking, para aplicação em negócios similares que possa aplicar a mesma metodologia.

Por fim, é possível concluir que a gestão por processos também pode ser implantada em setores de mercado como empresas logísticas e que esta aplicação possivelmente será uma forma de melhorar a eficácia do negócio.

Referências

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo.* São Paulo: Atlas, 2001

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos.* Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.* 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

DENTON, D. K. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.* São Paulo: McGraw-Hill, 1991

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisas Social,* São Paulo, Atlas 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>

GONÇALVES, José E. L. *As Empresas são Grandes Coleções de Processos*. Revista Administração de Empresas. v.40, n.1, p. 6-19, 2000.

NOVAES, Antônio G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. 1 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

SCAICO, Oswaldo. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo : Atlas, 1997.