

# Modelagem e estruturação de processo: compreendendo a etapa de recebimento em um operador logístico

Alysson André Regis Oliveira<sup>[1]</sup>, Myleide Maria Guerra Bezerra Chaves<sup>[2]</sup>.

[1] myleidemonteiro@hotmail.com. UNIPÊ. [2] alyssonandregis@hotmail.com. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

## RESUMO

A estruturação adequada dos processos de trabalho é essencial por possibilitar um conhecimento amplo e democrático e por alinhar as ações aos objetivos organizacionais. O estudo teve como objetivo estruturar o processo de recebimento em um operador logístico, destacando a relevância da modelagem dos processos para a compreensão das atividades. O formato de pesquisa utilizado foi o estudo de caso aplicado com um enfoque exploratório e descritivo, analisando e interpretando, sob um aspecto qualitativo, as condutas adotadas, as dificuldades por parte da equipe e o domínio sob a operação, sondando todo o processo de recebimento, os modelos trabalhados, descritos e as variáveis do contexto. Os dados foram coletados por meio da observação participativa, na qual pudemos vivenciar a problemática (entender a importância da estruturação do processo de recebimento em um operador logístico) e tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, que utilizou informações coletadas em 2 meses de observação formal. Em suma, a estruturação do processo de recebimento apresenta-se como diferencial positivo na operação, pois, além de fornecer uma maior compreensão das atividades, alinha de forma estratégica as ações da equipe às necessidades da organização, proporcionando ao pessoal todo o embasamento para desempenhar suas funções.

**Palavras-chave:** Processos. Gestão por Processos. Métodos Administrativos.

## ABSTRACT

*The proper structuring of work processes is essential because it allows for a broad and democratic knowledge and for aligning the actions to the organizational objectives. The objective of this study was to structure the process of receipt in a logistic operator, highlighting the relevance of the modeling of the processes to understand the activities. The research format used was the case study applied with an exploratory and descriptive approach, analyzing and interpreting, under a qualitative aspect, the behaviors adopted, the difficulties on the part of the team and the domain under the operation, probing the entire process of receiving, the models described, and context variables. The data were collected through participatory observation, in which we were able to experience the problem of understanding the importance of structuring the receiving process in a logistic operator and treated through the content analysis technique, using information collected in two (2) months of formal observation. In short, the structuring of the receiving process is a positive differential in the operation, as well as providing a greater understanding of the activities, strategically aligns the actions of the team to the needs of the organization, providing the team with the foundation to perform their functions.*

**Keywords:** Processes. Process management. Administrative Methods.

## 1 Introdução

O despertar das organizações para a gestão de seus processos vem da necessidade cada vez mais latente por uma estrutura mais enxuta e sistemática, pois precisamos ser cada vez mais velozes, porém devemos entender o aspecto sistemático como um formato em que os envolvidos atuem de maneira organizada e com critério, entendendo seu papel dentro da atividade desenvolvida e compreendendo a sua entrega na contribuição do todo, pois a sinergia que a gestão de processos deseja alcançar não pode ser fato gerador de inflexibilidade nas organizações.

O presente artigo nasce no despertar para a necessidade de uma visão integrada e assertiva entre os envolvidos na operação logística de um centro de distribuição e como contribuição para o conhecimento científico, pois a estruturação de maneira técnica e científica da etapa de recebimento tem alta relevância por desencadear, de maneira estruturada, uma série de atividades vitais para a entrega final. Tal etapa, como as demais, precisa estar estruturada por uma modelagem adequada e uma perfeita compreensão por todos os envolvidos.

Observou-se que, apesar da rotina já instalada, existia a ausência da sistemática, padronização e compreensão conjunta do processo. Portanto, considerando o impacto da etapa de recebimento no restante do processo, surge a seguinte questão: qual a relevância da estruturação do processo de recebimento em um operador logístico? Seguindo esta lógica, o objetivo geral deste estudo foi estruturar o processo de recebimento em um operador logístico, destacando a relevância da modelagem dos processos para a compreensão das atividades. E, para garantir o objetivo geral, os específicos foram, inicialmente, traçados: (a) Descrever as etapas do processo de recebimento; (b) Modelar o processo de recebimento por meio do fluxograma; (c) Construir um Plano de Ação utilizando o método 5w2h; (d) Criar Manual orientativo sobre o processo de recebimento e formulário de recebimento.

O presente estudo justifica-se por destacar a relevância do envolvimento, de forma integrada, de todos que estão compreendidos na operação logística, uma vez que analisar temas e áreas como otimização de transportes, compras, armazenagem, controle de estoque ou distribuição de maneira isolada não é suficiente quando o objetivo é no todo. Em seu artigo, Oliveira, *et al.*, 2017, contribui para a gestão

de processos quando evidencia a necessidade das empresas em associar padrões de excelência com baixo custo na operação utilizando-se da gestão de processos como um modelo de transformação organizacional e a base para trabalhar a melhoria contínua na qualidade. Sendo assim, uma visão integrada que destaque a qualidade dos serviços, arranjo interno, o impacto das ações, a autoria dos processos e tantas outras funções que a logística abraça possibilita o entendimento amplo da operação, suas atividades inter-relacionadas, a atenção à qualidade e um direcionamento das ações de forma mais assertiva e veloz, fazendo com que todos os que colaboram com a operação entendam a importância do seu papel, como também possibilitando aos gestores o gerenciamento das pessoas de maneira estratégica, canalizando os talentos e adequando os processos.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 Processos

A inquietude é aspecto permanente nas gestões, a busca do novo e a necessidade de estar à frente é constante, e a sensação é de sempre estarmos atrasados, seja para o atendimento das demandas internas ou externas. Porém, essa inquietude é consequência natural das relações modernas, e o objetivo é encurtar cada vez mais as distâncias, reduzir o tempo nas operações e atender às aspirações dos envolvidos com ações que superem as expectativas. Ferreira (2010, p.15) nos diz que “os ganhos não são seguros quando se ganha tempo sacrificando o pensar, o planejar”. A Gestão por processos ajuda-nos a pensar e a harmonizar as ações operacionais ao planejamento estratégico, de forma responsável e esquematizada.

Para melhor assimilar o conceito de processos, devemos destacar a importância do entendimento da organização como um sistema aberto, orgânico, inter-relacionado e interdependente, migrando nossa visão do gerenciamento com foco em funções ou departamentos para o gerenciamento dos processos de trabalho.

Gonçalves (2000, p. 7) nos diz que “Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”. Ou seja, o processo faz parte da rotina de qualquer empresa, independente de seu tamanho ou propósito, a diferença está

em enxergar o acontecimento desses processos e modelar os mesmos.

Encontramos as mais variadas definições com base na tradição da engenharia, elucidando, de maneira bem simplória, processo como fluxo de trabalho, com atividades claramente definidas que dependem uma das outras em uma sequência lógica e clara. Porém, conceituar apenas com base na tradição da engenharia desconsideraria alguns processos empresariais que possuem características mais abstratas, embora com grande e essencial contribuição na rotina empresarial. Sendo assim, consideraremos os processos desde o mais concreto modelo até o mais abstrato: fluxo de materiais, que possui um fluxo observável; fluxo de trabalho, que obedece a uma sequência de atividades; série de etapas, que demonstra uma conexão entre as atividades; atividades coordenadas, como uma negociação salarial e mudança de estados, como a diversificação de negócios (GONÇALVES, 2000).

Aplicando o conceito de processo ao que o artigo busca apresentar, que é o entendimento de uma etapa dentro de toda a proposta ofertada pelo operador logístico, destacamos o conceito de processo dentro de um cenário de prestação de serviço, e não fabril, como habitualmente costuma ser relacionado. Uma vez consideradas como prestação de serviço, as atividades não são fáceis de ser observadas e identificadas, mas são atividades que podem ser estruturadas e pensadas, uma vez que envolvem recursos, tempo, tecnologia, pessoas e que dependem de uma sequência de acontecimentos para que a entrega seja um sucesso.

## 2.2 Gestão de processos

O modelo de gestão por processos apresenta grandes contribuições para o desenvolvimento e integração do negócio, com um formato que supera as limitações do modelo funcional de gestão, pois esse impede uma maior integração entre as áreas, o que interfere na evolução positiva do objetivo comum. A gestão de processos conecta as tarefas permanentes, projetando e impulsionando o funcionamento e o aprendizado sobre as atividades existentes, havendo uma cooperação em torno da melhoria e da implantação dos processos, agregando, ainda, quanto à gerência dos processos no dia a dia, na construção da base, garantindo a evolução contínua dos processos (PAIM, CARDOSO, CAULLIRAUX e CLEMENTE, 2009). O que muda nos formatos de

gestão é o enfoque administrativo, que, no caso das empresas que buscam a gestão de processos, está na preocupação do entendimento amplo do negócio por todos que participam das atividades, como também a consciência do impacto positivo ou negativo de suas ações na entrega final do produto ou serviço, no atendimento das partes envolvidas, com a máxima de desempenho de todo o sistema integrado, utilização mínima de recursos e o foco no elevado nível de acerto (OLIVEIRA, 2006).

Quando todos compreendem o propósito de suas ações e o objetivo central do negócio, ou seja, sabem qual a entrega que deverá ser feita ao cliente e entendem que há uma conexão entre as ações e um ciclo constante interno entre todos, o negócio caminha com consistência, e os resultados se alinham com os objetivos estratégicos da empresa. Gonçalves (2000, p.12) diferencia bem a gestão de processos e a gestão funcional quando nos diz que aquela “emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem filtro da hierarquia”. Nesse formato de gestão, existe uma reformulação na maneira de trabalhar e na maneira de gerenciar o trabalho, pois o esforço dos gestores estará em negociar e em exercer influência, focando na essência da gestão de processos, que é a coordenação dos ativos humanos nas mais diversas e variadas equipes (GONÇALVES, 2000).

Ao despertar para essa nova postura, em razão dos novos formatos exigidos pelo mercado, as empresas compreendem que deve existir um grande envolvimento dos diversos setores na entrega de seu produto ou serviço, voltando-se para um formato de gestão que possibilita flexibilidade, agilidade, conhecimento, envolvimento e segurança, despertando para novos conceitos e práticas. O alerta, porém, volta-se à compreensão da gestão de processos com a profundidade que merece, evitando um falso simplismo de achar que a gestão de processos resume-se apenas ao mapeamento de rotinas, para o qual o gestor de processos deverá estar presente, a fim de garantir a sustentação da essência da proposta que impacta diretamente nos resultados que podem ser notados na análise do desempenho organizacional.

Para que haja uma gestão adequada dos processos, a análise de desempenho torna-se um instrumento complementar e importante, pois possibilita o retorno dos resultados dos modelos de processos instalados. Por meio desse retorno, os gestores pode-

rão acompanhar de maneira segura se os processos em funcionamento estão adequados e se precisam de alguma melhoria ou reformulação, impactando diretamente no próprio desempenho organizacional.

A gestão de processos relaciona-se de maneira muito positiva com a análise de desempenho organizacional. De acordo com Paim, Cardoso, Caulliraux e Clemente (2009, p. 74), “ao se explicar a forma como o trabalho é executado, a modelagem de processo facilita a identificação dos indicadores de desempenho”. Ter uma representação quantificável de uma atividade ou processo possibilita o controle de desperdícios, falhas e maior otimização no direcionamento de esforços e principalmente a monitorização de metas estabelecidas estrategicamente, essa representação deve ser utilizada objetivando a melhoria contínua e com base nos processos reais, evitando a medição de indicadores desnecessários e errados de maneira que seus resultados provoquem e induzam os envolvidos ao atingimento de melhorias individuais e organizacionais (BITENCOURT e RAMOS, 2016)

Com uma visão sistêmica, proporcionada pela gestão de processos, os indicadores selecionados para avaliar as estruturas aumentam sua área de análise e passam de indicadores locais para globais, o que pode acarretar um significativo impacto, uma vez que, ao ser feita a análise de desempenho local, a averiguação torna-se muito restrita, desconsiderando a análise em resultados mais impactantes para as organizações (PAIM, CARDOSO, CAULLIRAUX e CLEMENTE, 2009).

O mapeamento de processos proporciona ao colaborador o entendimento de suas ações, a reflexão de suas atitudes, o amadurecimento do propósito de cada cargo e a compreensão do papel dentro do contexto em que o mesmo se insere, elucidando suas atividades e possibilitando o reconhecimento e impacto pessoal no desempenho organizacional.

### 2.2.1 Mapeamento de processos

É importante compreender que a gestão de processos não se resume apenas em mapear as atividades, mas que mapear as atividades é de suma importância para gerir um negócio que se propõe a ter uma visão voltada aos processos de trabalho, sendo, de acordo com Júnior e Scucuglia (2011), o mecanismo mais eficaz em termos de Gestão de Processos, complementado com a fala de Ferreira (2010, p.105) quando diz que “Os processos, uma

vez modelados, tornam-se a infra-estrutura de um modelo de gestão”.

Júnior e Scucuglia (2011, p. 47) nos dizem que o mapeamento é “uma atividade meio (e não fim) que viabiliza a Gestão por processos propriamente dita” e conceituam mapeamento de processos como sendo a primeira etapa conduzida dentro de uma implantação de gestão por processos, que, em princípio, atende o propósito de entendimento e análise do processo atual e, posteriormente, favorece a modificação ou implantação de ações de melhoria. Com isso, reforçamos a importância dessa ferramenta e entendemos que a representação gráfica ajuda-nos a ter uma visão ampla e conectada das atividades, a raciocinar de maneira mais assertiva, pois conseguimos ter uma percepção macro das ações e de todos os impactos no andamento das atividades, como também a entender as dificuldades e necessidades do outro dentro do processo, fazendo com que haja um compartilhamento das responsabilidades e um foco na entrega, não apenas na hierárquica, mas na entrega ao cliente, atendendo, além da demanda estrutural, a demanda de mercado, a razão de existir do negócio.

Para uma construção do raciocínio, é interessante diferenciar modelagem e desenho de processos. Quanto a isto, Júnior e Scucuglia (2011) nos dizem que “desenho” diz respeito ao ato de definir novas características e modelagem é o processo de representação gráfica.

Diferenciar esses dois conceitos ajuda-nos a organizar o raciocínio a respeito de mapeamento de processos, dividindo-o, conforme Júnior e Scucuglia (2011, p. 48, *apud* CBOK 2.0 ABPMP, 2009), “em dois grandes momentos de análise e mapeamento do ambiente de negócio: Situação atual (AS-IS) e Situação proposta (TO-BE)”. O interessante dessa proposta é fazermos uma análise e levantamento do fluxo atual, analisando, a partir de então, as melhorias ou alterações e identificando as lacunas que retardavam ou impediam as atividades. Ferreira (2010, p. 108) complementa essa perspectiva quando fala que “a modelagem organizacional, tem a finalidade básica de evidenciar e consensar visões sobre determinados “aspectos-verdade”, essenciais ou coadjuvantes na realização do negócio, e utilizá-los como padrão para suas intenções prescritivas ou diagnósticas”.

Mapear um processo é um meio de formalizar os diferentes métodos, evitando diferentes interpretações e, por decorrência, diferentes maneiras de agir,

alinhando, dessa forma, a direção dos envolvidos às estratégias estabelecidas no planejamento estratégico, missões de cada negócio, sendo ela base para a gestão de processos. De maneira complementar ao mapeamento e com o propósito de detalhar e padronizar, pode-se fazer uso de diversos métodos administrativos, destacando-se, no próximo tópico, os que consideramos mais apropriados para o estudo desenvolvido no presente artigo.

## 2.3 Métodos administrativos

No emaranhado das rotinas em que a gestão de processos atua, sua busca está em alinhar e conectar as ações. Para isso, nos valem de métodos administrativos que auxiliam no aprimoramento dos negócios, racionalização dos processos, lapidação do formato já existente, padronização e até eliminação de etapas desnecessárias.

Associar o sucesso da operação apenas ao planejamento estratégico não garante um maior desempenho, é necessário uma análise constante das ferramentas e procedimentos adotados na rotina, identificando potenciais de singularidade, melhoria contínua que possibilitem criar formatos de estruturação, medição e análise dos processos no intuito de alcançar formatos consistentes e atuais (COSTA, 2017).

Trataremos de alguns métodos que utilizamos na estruturação do processo de recebimento em um operador logístico, objetivo do presente artigo.

### 2.3.1 Fluxograma

O fluxograma é um instrumento de trabalho utilizado para representar graficamente os processos de uma empresa. Seu início dá-se na entrevista com o funcionário que realiza a tarefa e vai sendo desenhado por meio de símbolos adotados por esse tipo de instrumento. Tal desenho deve descrever a sequência das atividades, dessa maneira ajudará no entendimento da tarefa através da assimilação visual (CARREIRA, 2009).

No gerenciamento de processos, o fluxograma auxilia no esclarecimento das atividades, impactando na produtividade, pois tem a tarefa de representar uma sequência lógica, evidenciando a origem, o processamento e o destino das informações, enquanto o gráfico é desenhado com símbolos consagrados e outros menos conhecidos, usados em momentos de necessidade do próprio fluxo desenhado. Diversas

vantagens são apontadas na utilização do fluxograma. De modo geral, essa ferramenta facilita a análise da eficácia dos componentes de um sistema; situa de maneira mais assertiva as deficiências que precisam ser ajustadas; possibilita um maior entendimento das atividades e seus impactos; pode alcançar sistemas dos mais simples aos mais complexos e facilita o treinamento no caso de haver alguma alteração no sistema já existente, pois, mediante o fluxograma, podemos visualizar claramente as transformações (CURY, 2016)

Por vezes, ao analisarmos uma atividade, deparamos com um conjunto de informações não ordenadas, em que cada funcionário se concentra na realização das atividades diretas de sua função, parecendo isoladas e independentes as tratativas referentes a sua função, pois a entrega está restrita ao seu entendimento da operação. Cury (2016) nos diz que o fluxograma deve retratar como realmente as atividades são desenvolvidas, desconsiderando a forma como o chefe relata ou imagina que seja, como também devemos desconsiderar nesse momento os formatos que a empresa determina por meio dos manuais. Com isso, teremos um traço real de todo o processo desde a fase inicial até sua finalização, colhendo também os formulários e instrumentos utilizados no processo. Essa orientação inicial nos ajuda prosseguir no aconselhamento do autor acerca do roteiro para elaboração e análise do fluxograma.

Cada pessoa envolvida no processo terá maior profundidade técnica com base na função que desempenha, porém entender o alcance dessa função e sua dependência em processos que a antecedem desperta nos envolvidos das atividades o sentimento de entrega operacional e uma visão macro. Para isso, podemos nos valer de instrumentos como o fluxograma que auxilia na representação do processo, mas é importante destacar que os fluxogramas retratam as atividades, permitem-nos um desenho da realidade, porém não detalham nem resumem o processo, e, conforme Cruz (2013) nos fala, os fluxogramas são parte da documentação de um processo, eles não documentam o processo completo, pois os gestores precisam de informações mais consistentes para ter sucesso no gerenciamento dos processos.

Para que o fluxograma tenha um desempenho adequado, precisaremos identificar qual tipo de fluxograma se enquadra melhor dentro de cada realidade, e, de acordo com Cury (2016, p. 317), temos o vertical e os "mais utilizáveis o administrativo ou de rotinas de

trabalho – para análise e racionalização de fluxos de trabalho, de formulários etc. – e o global ou de coluna – para exposição dos novos sistemas ou rotinas, principalmente os muito extensos.”. No nosso caso, o que será utilizado é o fluxograma de rotinas de trabalho, pois faremos a análise e racionalização do fluxo da etapa de recebimento no operador logístico. E, complementando o fluxograma, pois detalha e direciona aspectos importantes, temos o método 5W2H, a ser detalhado no próximo tópico.

### 2.3.2 Método 5W2H

Ao compreendermos nossa entrega dentro do processo, entendendo a dependência e influência das funções dentro do todo, tendo, como passo seguinte, o alinhamento de forma mais efetiva dos papéis de cada um dentro do processo, pois isso nos proporciona direcionamento e posicionamento diante dos papéis bem desenhados e claros, situação que pode ser conquistada por meio da aplicação de uma ferramenta chamada 5W2H. Essa ferramenta de gestão auxilia o controle e a gestão dos processos, pois busca eliminar dúvidas ao longo do processo ou de uma atividade, evitando a perda de tempo com situações que, por vezes, são procrastinadas por não possuírem “donos”.

Na medida em que entendemos a conexão entre as atividades e temos os papéis definidos, as atividades ficam mais claras. Carpinetti (2016) define o 5W2H como uma ferramenta comumente utilizada para implementação e acompanhamento de ações de melhoria, sendo, normalmente, apresentada em um formato de tabela que busca esgotar informações sobre determinada situação por meio de 7 perguntas:

- a) O quê (What): descrevemos a ação que será realizada;
- b) Por que (Why): fundamentamos o motivo da ação;
- c) Onde (Where): identificamos o local em que será realizada a ação;
- d) Quem (Who): identificamos o responsável da ação;
- e) Quando (When): Atribuímos datas para cada etapa da ação;
- f) Como (How): relataremos brevemente como a ação será desenvolvida;
- g) Custo (How much): levantamos os custos da ação.

Podemos verificar a evidente intenção de esgotar ao máximo os elementos que participarão da ação e que deverão ser realizados. Essa ferramenta não apresenta uma construção gráfica padrão, porém, é bem simples de ser construída. As ações ficam muito mais claras – desse modo, os envolvidos no processo saberão exatamente o que fazer, quando, onde, de que forma, entre outras. Porém, há um aspecto importante a ser analisado em concordância com todo o perfil de gestão e cultura que defendemos até aqui: uma cultura de entrega. Quanto a isto, Ferreira (2010) nos faz refletir quando alerta que o mundo sistemático e não relacional, do qual fazemos parte, inclina-nos às práticas das rotinas e dos procedimentos, conformando-nos à lógica mecânica do 5W2H que tem o intuito de esgotar o sentido racional do trabalho por meio de 7 perguntas. Porém, nenhuma dessas perguntas busca a principal finalidade: “Para quem eu faço?”

Portanto, incluir em nossa ferramenta mais uma pergunta que produz um efeito de consideração ao outro dentro do processo, que nos incorpora a sensação de entrega e continuidade, aproxima-nos ainda mais de uma postura produtiva e de integração, assegurando que as conquistas dão-se por meio das pessoas e dos seus esforços compartilhados.

### 2.3.3 Manuais Administrativos

O acesso às instruções de trabalho por meio da manualização favorece o negócio na medida em que facilita a integração de novos funcionários, padroniza as atividades, norteia as ações, proporciona maior eficiência na comunicação e é uma fonte de pesquisa disponível a qualquer momento. Com o manual, a informação e o conhecimento a respeito do direcionamento das atividades tornam-se mais acessíveis e coletivos, possibilitando uma maior flexibilidade, racionalização e cooperação.

Cury (2016, p.398) nos diz que “Os manuais são instrumentos de gerência, de relativa duração, reunidos dentro de uma capa característica, de fácil identificação, classificados, codificados, providos de índices e organizados a fim de tornar máximo seu valor como obra de referência.” Segundo o autor, é ao manual que devemos recorrer em situações de dúvida ou desconhecimento, pois é um instrumento de referência executivo-normativo, e seu grande diferencial está em ser um documento flexível e de rápida adaptação a qualquer alteração das matérias que o compõem. Dessa maneira, para que ele tenha

sempre uma alta efetividade, é necessária uma permanente análise e atualização, pois o manual nunca está completo e terminado.

Podemos encontrar os mais variados tipos de manuais, distribuídos e elaborados de acordo com o interesse do negócio, com a estrutura norteada pelas características da própria organização, com conteúdos múltiplos e estrategicamente pensados.

### 2.3.4 Formulários

O fluxo intenso de informações que circulam nas organizações exige um formato de troca e repasse das mesmas, com eficácia e fluidez. No âmbito deste propósito, destaca-se o formulário, pois colabora como um excelente e indispensável transmissor de informações, atuando no controle e registro das atividades dos mais variados tipos de negócios.

Cury (2016, p.34) conceitua muito bem formulário quando nos diz que se trata de um “documento padronizado, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados”.

Para que um documento atinja esses objetivos, sua criação e/ou racionalização deve ser efetivada por um agente que tenha condições de estudar sua necessidade e relevância, filtrar para registro as informações realmente indispensáveis, definir os campos apropriados, identificar seu fluxo e outros aspectos relevantes, levando em conta a nitidez das informações e a real necessidade, para que não gere uma disfunção burocrática, que, nesse caso, seria o excesso de formalismo e papelório.

## 3 Metodologia

Procura-se descrever, por meio da sistemática metodológica, a forma que se pretende caminhar para atingir os objetivos propostos pela pesquisa. O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho apresenta-se como estudo de caso apontado por Gil (2008) como sendo um tipo de pesquisa que proporciona um aprofundamento na análise do caso estudado, uma forma exaustiva de conhecer, detalhar e ampliar o conhecimento de um caso que tem um contexto de realidade.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa assume caráter de pesquisa qualitativa, que, de acordo com Lakatos e Marconi (2011, p. 269), “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.” A ave-

riguação ocorre dentro do cenário em que a problemática acontece a partir da observação das pessoas envolvidas.

O objeto de estudo é um operador logístico, mais especificamente a etapa de recebimento de um centro de distribuição instalado no operador logístico, sendo ele uma empresa totalmente voltada para os segmentos de locação e logística integrada, com instalações apropriadas para movimentação e armazenamento dos mais variados segmentos de mercado. O estudo em torno da modelagem e estruturação de processos torna-se relevante por proporcionar uma nova perspectiva de gestão em que a empresa é conduzida pelas ações de modo coletivo, através de um fluxo composto por diversos processos, superando o modelo de gestão funcional e contribuindo no amadurecimento e reconhecimento do papel de cada um no contexto da atividade. A etapa de recebimento foi o foco inicial do contexto analisado por desencadear toda a série de atividades inerente à operação e por servir de estrutura e referência para outros centros de distribuição instalados em operadores logísticos que optem por utilizar os métodos administrativos aplicados na operação em estudo, contribuindo para a redução de erros, maior sinergia e formalização de instrumentos que podem servir como base de coleta de dados para análise de indicadores de desempenho. Lakatos e Marconi (2017) apontam-nos, outra classificação, considerando o objeto de pesquisa, a pesquisa exploratória e descritiva, pois o atual estudo nos possibilitou uma sondagem em todo o processo de recebimento, em que foram observados os modelos trabalhados, descritos e identificados, considerando todas as variáveis do contexto.

Como forma de levantamento dos dados, utilizaremos a observação participativa, também conhecida como observação ativa, que, conforme Gil (2008, p. 103), “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. A postura a qual adotamos na observação participativa foi de conhecimento da equipe, ou seja, a diretoria, os armazenistas, empilhadores e auxiliares que compunham o ambiente estudado estavam cientes e atuavam como parceiros, sugerindo e apontando situações de dificuldades e melhorias no processo. As observações eram realizadas sempre que ocorriam os recebimentos das transferências de abastecimento que tinham origem na fábrica em São Paulo, conforme necessidade de abastecimento do saldo de estoque, com destino ao centro de distribui-

ção (CD) localizado em Alhandra-Pb. As considerações da equipe e análise através da observação eram registradas em diário e como função científica a nossa presença teve o objetivo de conhecer os métodos e elementos administrativos utilizados na execução da etapa de recebimento. Mediante a observação e o registro dos dados, poderemos ter um desenho fiel da realidade, atentando para fatos e situações reais, fazendo um comparativo paralelo com a problemática. A estratégia de tratamento de dados utilizada foi a análise de conteúdo, que, de acordo com Lakatos e Marconi (2017, p.307), “é uma técnica de tratamento e análise de informações colhidas de um documento escrito”. Analisamos as informações colhidas e registradas no diário da observação participativa, como também nas confirmações de recebimento registradas através de e-mails. O acompanhamento do processo tem início e registro desde o primeiro recebimento que se deu em 13/04/2017, oficialmente, os dados foram coletados e observados no período de outubro a dezembro de 2017 com o intuito de registrar e levantar oficialmente as condutas adotadas, dificuldades da equipe, necessidades, etapas praticadas, registros realizados, domínio da equipe e os métodos e elementos administrativos utilizados.

## 4 Resultado e discussão

O presente estudo desenvolveu-se em uma Central de Logística, empresa que presta serviços a diversas empresas, dos mais variados segmentos e localidades, gerencia e executa atividades logísticas de acordo com a necessidade de cada cliente, nas várias fases de abastecimento da cadeia de suprimentos.

Para cada cliente instalado, o operador disponibiliza a área contratada conhecida internamente como “setor”, que passa a ter uma identidade própria e condizente com sua necessidade, como também estruturada e modelada, conforme cada perfil. Para o desenvolvimento do presente estudo, analisaremos um centro de distribuição (CD) instalado no operador logístico que atua na distribuição de peças mecânicas em todo o Nordeste. Mais especificamente, estruturaremos a etapa de recebimento, primeiro momento do processo, que possui como característica o recebimento de caixas misto-quebradas e conferência minuciosa devido à alta variedade dos códigos e tamanho dos produtos.

Sendo a etapa de recebimento o objeto de estudo e a etapa que promove o início de todo o pro-

cesso no centro de distribuição, relataremos o seu funcionamento para contextualizar e embasar toda a construção posterior.

### 4.1 Atividade de recebimento: como ela ocorre?

Essa seção vem responder ao objetivo específico “Descrever as etapas do processo de recebimento”, por meio das observações realizadas sob o processo ora trabalhado no período de realização da pesquisa.

A atividade de recebimento abrange desde a recepção do material, sendo entregue, no caso do setor específico, pela transportadora contratada por ele próprio, até a o lançamento do saldo de estoque. A etapa de recebimento é de responsabilidade do operador logístico, assim como a conferência dos materiais destinados ao estoque; a coordenação e o controle, da equipe no recebimento. Na análise da documentação recebida, etapa em que são averiguados os volumes declarados em nota fiscal (NF) e conhecimento de transporte (CT) com os volumes a serem efetivamente recebidos, dá-se a conferência visual e o endereçamento. Na conferência visual, são abertas todas as caixas, pois são montadas em fábrica de forma mista, e seus itens são expedidos com movimentação de saldo de estoque de modo unitário. Essa conferência visual verifica também as condições das embalagens, quanto às possíveis avarias de transporte. Caso seja verificada alguma alteração quantitativa ou qualitativa, as ressalvas são anotadas nos respectivos documentos e no formulário, e, ao término da conferência, o operador decidirá pela recusa, aceite, aceite com ressalva ou devolução, finalizando com a liberação do material desembaraçado e conferido para o estoque.

Feita toda a descrição da etapa de recebimento, o próximo tópico objetiva a representação gráfica, modelando o processo de recebimento por meio da construção do fluxograma, que nos permitirá uma visualização da interdependência funcional.

### 4.2 Fluxograma do processo de recebimento

Essa seção vem responder ao objetivo específico “Modelar o processo de recebimento por meio do fluxograma”, mediante as observações realizadas sob o processo ora trabalhado no período de realização da pesquisa.



Tal etapa consiste em uma representação gráfica do processo de recebimento, uma representação esquemática que nos ajudará na compreensão e visualização global da interdependência funcional dos envolvidos no recebimento do mix de estoque. Essa representação gráfica foi elaborada fazendo-se uso do excel com o formato simples, pois tem o intuito de facilitar a compreensão por parte dos funcionários do setor que não possuem treinamento específico nesta linguagem.

**Figura 1** – Fluxograma do Processo de Recebimento

FLUXO DO PROCESSO DE RECEBIMENTO					
SÍMBOLOS	Início e Fim	○	Data de atualização do Processo:		
	Execução	▭	Responsável do Setor:		
	Apoio	➤	Setor:		
PROCESSO DE RECEBIMENTO		EQUIPE			
Etapas	Descrição das ações	Fábrica	Operador Logístico	Armazenista	Empilhador
1	Informar Transferência de material;	○			
2	Recebimento na plataforma, onde ocorre o descarrego e recebimento do conhecimento de transporte e documentos fiscais;			▭	➤
3	Desembarço dos produtos, agrupando por nota fiscal e código;			▭	➤
4	Conferência quantitativa e qualitativa por nota fiscal e código;		▭	➤	
5	Identificação do Endereçamento código a código para uma adequada armazenagem;		▭	➤	➤
6	Segregação e registro no formulário de recebimento e conhecimento de transporte no caso de ser verificada alguma ocorrência de avaria, falta ou sobra;		▭	➤	
7	Liberação do conhecimento de transporte e armazenagem;		▭		
8	Endereçamento, no qual cada código é armazenado conforme endereço de localização			▭	➤
9	Alimentar o saldo de estoque para o registro sistêmico;		▭		
10	Informar a ocorrência do recebimento fazendo registro das não conformidades ou simples informativo de recebimento		▭		
11	Lançar os ajustes necessários, no caso de haver alguma ocorrência de não conformidade		▭		
12	Arquivo do processo de Recebimento		○		

Fonte: Elaboração própria.

Por meio da visão ampliada que alcançamos ao visualizar o fluxograma da atividade de recebimento, conseguimos entender as influências e impactos de cada função e ação no processo, possibilitando um aprofundamento em cada etapa, a ser analisado no próximo tópico.

#### 4.2.1 Etapas do processo de recebimento

Mediante a observação do fluxo de recebimento dos materiais, é possível verificar de forma mais elucidativa o formato do recebimento e a conexão e interdependência das partes, conseguindo entender

como o processo se desenvolve em um modelo macro que proporciona uma maior compreensão do outro, da finalidade e das etapas.

O sinal de que o processo de recebimento se inicia é quando a fábrica sinaliza a transferência de uma carga, começando, então, o acompanhamento das transferências que podem chegar juntas ou em dias alternados, desencadeando uma série de eventos, que detalharemos abaixo:

- 1º - Informativo da transferência do material;
- 2º - Recebimento na plataforma, momento em que ocorre o descarrego e o recebimento do conhecimento de transporte e documentos fiscais;
- 3º - Desembarço dos produtos, agrupando por nota fiscal e código;
- 4º - Conferência quantitativa e qualitativa por nota fiscal e código;
- 5º - Identificação do Endereçamento código a código, para uma adequada armazenagem. No caso de algum código ser novo e não possuir endereço na estrutura, deve haver a solicitação do registro e atualização das etiquetas na estrutura;
- 6º - Segregação e registro no formulário de recebimento e conhecimento de transporte no caso de ser verificada alguma ocorrência de avaria, falta ou sobra;
- 7º - Liberação do conhecimento de transporte e armazenagem;
- 8º - Endereçamento, etapa em que cada código é armazenado conforme cada endereço de localização;
- 9º - Alimentação do saldo de estoque para o registro sistêmico;
- 10º - Informação sobre a ocorrência do recebimento, fazendo registro das não conformidades, ou simples informativo de recebimento;
- 11º - Lançamento dos ajustes necessários, no caso de haver alguma ocorrência de não conformidade.
- 12º - Arquivo do processo de recebimento.

Por meio da análise e acompanhamento do processo de recebimento, alcançamos um dos objetivos estabelecidos para o presente artigo, a descrição das etapas de recebimento, facilitada pela leitura que fazemos da modelagem do processo por meio do fluxograma, também objetivo estabelecido na construção deste estudo. No próximo tópico, faremos um detalhamento das ações, com o intuito de identificar

os padrões em cada etapa utilizando-se do método 5W2H, construindo, com isso, um plano de ação o qual nos ajuda a direcionar cada função.

### 4.3 Aplicação do método 5w2h

Essa seção vem responder ao objetivo específico “Construir um Plano de Ação utilizando o método 5w2h”, por meio das observações realizadas sob o processo ora trabalhado no período de realização da pesquisa.

Com o processo desenhado e as etapas identificadas, aplicaremos o método 5W2H, que nos ajudará no alinhamento das ações, pois, esse método administrativo tem como base a resposta de perguntas-chaves que servem como um mapa de atividades as quais ajudam e orientam as ações, auxiliando na execução e sobretudo no controle das tarefas. Por meio dessa ação, procuramos esgotar os direcionamentos de cada elemento dentro do processo, reduzimos ou eliminamos o espaço para dúvidas e abrimos espaço para a produtividade, pois a atribuição de cada função ficará muito mais clara resultando em uma maior sinergia e compreensão dos envolvidos. Conforme dito anteriormente, incluiremos uma coluna que complementa a ideia do método 5W2H em coerência com a gestão baseada em uma cultura de entrega, defendida durante todo o estudo, essa coluna refere-se a entrega de cada ação, pois, através desse questionamento conectamos as ações seguintes, tornando o fluxo contínuo e coerente.

Após a construção do conhecimento em que pudemos nos aprofundar nas atividades desenvolvidas no processo de recebimento representadas por meio do fluxograma, detalhadas uma a uma e direcionadas pelo método 5W2H1F, passaremos a outro momento que intenciona o controle dessa construção, feito por meio dos métodos administrativos formulário e Manual, os quais trabalharemos no próximo tópico.

**Figura 2** – Aplicação do método 5W2H1F à etapa de recebimento

What O que?	Who Quem?	5W			2H		1F For whom Para Quem?
		when Quando?	Where Onde?	Why Por que?	How Como?	How much Quanto Custa?	
Ação	Encarregado	Calendário	Local	Razão	Fases	Dispêndios	Entrega
Acompanhar faturamento de Transferência	Auxiliar de Escritório	No ato do Faturamento	Centro de Distribuição	Para preparo do ambiente e da equipe	Através do e-mail de faturamento.	Remuneração relativa ao desempenho da função	Equipe de Amazenistas
Receber e descarregar mercadoria	Amazenistas	Ao ser informado pela portaria	Plataforma	Para abastecimento de estoque	Através do uso de porta pallet e empilhadeira	Remuneração relativa ao desempenho da função	Empilhador
Desembarçar da Carga	Amazenistas	Após o descarrego	Área de recebimento	Para conferência	Separando e agrupando cada código	Remuneração relativa ao desempenho da função	Empilhador
Conferir a Quantidade e Qualidade dos itens recebidos	Amazenistas	Após o desembarço da carga	Área de recebimento	Para averiguar alguma ocorrência de falta, sobra ou avaria	Através de contagem e observação	Remuneração relativa ao desempenho da função	Auxiliar de escritorio
Identificar os endereços nos códigos conferidos	Amazenistas	Após a conferência da quantidade qualidade	Área de recebimento	Para proceder com o processo de endereçamento	Etiquetando conforme descrito em nota fiscal	Remuneração relativa ao desempenho da função	Empilhador
Segregar os itens que apresentem algum tipo de ocorrência	Amazenistas	Após identificação dos endereços	Área de recebimento	Para que fiquem isolados até que o ajuste seja finalizado	Em um pallet identificado	Remuneração relativa ao desempenho da função	Auxiliar de escritorio
Liberar conhecimento de transporte e Amazenagem	Auxiliar de Escritório	Após conferência e registro de ocorrência	Depósito	Para liberar amazenagem e cobrança de frete	Carimbando e assinando o conhecimento de transporte	Remuneração relativa ao desempenho da função	Transportador Amazenistas e Empilhador
Endereçar os códigos	Empilhador e Amazenistas	Após a liberação para amazenagem	Rua das estufas	Para garantir posterior separação	Amazenando no endereço pré-definido	Remuneração relativa ao desempenho da função	Empilhador e Amazenistas
Alimentar Saldo de Estoque	Auxiliar de Escritório	Após conferência e registro de ocorrência	Sistema de gestão de estoque	Para gerar saldo que atenda futuros faturamentos	Importando os dados para o sistema de estoque	Remuneração relativa ao desempenho da função	Comercial
Informar ocorrência de recebimento	Auxiliar de Escritório	Após conferência	Fábrica	Para ciência	Através de e-mail e em registro ao formulário	Remuneração relativa ao desempenho da função	Comercial
Lançar os ajustes das ocorrências	Auxiliar de Escritório	Após ajustes realizados pela fábrica	Sistema de gestão de estoque / formulário	Para garantir a integridade do saldo de estoque	Importando os dados de ajuste para o sistema de estoque	Remuneração relativa ao desempenho da função	Auxiliar de escritorio

Fonte: Elaboração própria.

### 4.4 Manual e formulário de recebimento

Essa seção vem responder ao objetivo específico “Criar Manual orientativo sobre o processo de recebimento e formulário de recebimento”, os quais foram construídos a partir das observações realizadas no processo em questão, no período de realização da pesquisa.

O formulário foi desenvolvido na intenção de registrar os recebimentos, através dele teremos um documento de consulta, como também o histórico dos recebimentos. O formulário de recebimento registrará e pontará importantes dados que podem ser utilizados estrategicamente, pois, através do formulário conseguiremos analisar o tempo de descarrego, quantidade de volumes movimentados, equipe envolvida e o tempo total gasto na operação, bem como poderemos controlar a total conclusão da etapa. Uma vez que tal etapa depende de terceiros, o formulário, junto com as notas fiscais recebidas, só poderá ser arquivado com a assinatura do responsável pelo processo que atestará se todas as não conformidades foram sanadas e se todo o processo de recebimento



atividades do processo, suas finalidades, seus responsáveis. Em concordância com nossa proposta, de uma cultura de entrega, acrescentamos ao método a pergunta “Para quem?”, alcançando, dessa forma, o terceiro objetivo, ou seja, a descrição das atividades utilizando o método 5W2H. O último objetivo atingido foi a elaboração do manual orientativo que permitirá consulta e direção por qualquer membro que necessite entender um pouco mais da etapa de recebimento, associado ao formulário que foi elaborado para criar um registro dos dados de recebimento, apontando informações importantes para planejamentos futuros e acompanhamento de alguma particularidade da carga.

Tendo como base o diagnóstico realizado, constatou-se que a estruturação e a modelagem da etapa de recebimento são de extrema relevância, pois contribuem para a organização e o desenvolvimento adequado das atividades, facilitam a compreensão das atividades por parte dos envolvidos, asseguram as etapas de separação e expedição, reduzem as não conformidades dos inventários, evitam o retrabalho, minimizam o tempo da operação e o custo logístico e proporcionam o entendimento das ações e os impactos no processo, alimentando a cultura de entrega, portanto, a maior contribuição prática da estruturação desenvolvida no presente estudo foi o alinhamento entre as ações e a estratégia organizacional, pois, a etapa de recebimento alinhada desencadeia uma série de eventos que após essa estruturação passam a ser realizados com maior agilidade e integração. A contribuição teórica está no destaque às ferramentas e métodos administrativos que eram negligenciados no processo. Vale ressaltar que um problema enfrentado foi justamente a dificuldade no entendimento do processo, pois não havia um consenso entre os envolvidos e não existiam ferramentas e registros de controle.

As limitações encontradas no presente estudo referem-se aos softwares utilizados no processo pelas empresas, pois, a operação funciona em duas plataformas: a do cliente (Odômetro) e a do operador logístico (Sis Control ELO). Esse formato dificulta a emissão de relatórios e a integração entre as duas plataformas, necessitando uma alimentação dupla, controle manual e uma pesquisa sempre paralela, ficando, portanto, a sugestão de um estudo futuro que prospecte softwares de gestão adequados para esse perfil de empresa e operação, que forneçam dados

através de relatórios os quais possam ser utilizados como medidores de desempenho.

Utilizando os métodos administrativos, conseguimos responder à questão de partida e atingir o objetivo geral do estudo, bem como seus objetivos específicos. Finalizado todo o propósito do estudo, o manual orientativo será utilizado em treinamentos e diálogos e ficará disponível para consulta. O formulário foi acrescido na rotina, sendo parte indissociável da etapa de recebimento.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Betina Magalhães; RAMOS, Cesar Moser. **Em busca da melhoria contínua: alto desempenho organizacional através de gestão de processos.** Revista Qualidade Emergente, 2016, vol. 7, n.1:17:33.

CARPINETTI, Luiz Ribeiro. **Gestão da Qualidade** - Conceitos e Técnicas, 3ª ed. Atlas, 04/2016. [Minha Biblioteca].

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos** - Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa - 2ª ed. Saraiva, 12/2009. [Minha Biblioteca].

COSTA, Jean Felipe Martins da. **BPM Orientado a Pessoas: melhoria de processos organizacionais por meio da proatividade na autogestão** – Estudo de Caso. 2017. Disponível em: <http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/2677>

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação**, 4ª ed. Atlas, 06/2013. [Minha Biblioteca].

CURY, Antonio. **Organização e Métodos** - Uma Visão Holística, 9ª ed. Atlas, 11/2016. [Minha Biblioteca].

FERREIRA, Ayrton Sérgio Rochedo. **Modelagem Organizacional por Processos: um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. Atlas, 07/2008. [Minha Biblioteca].

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV. São Paulo, vol. 40, Nº 1, pp. 6-19.

GONÇALVES, José Ernesto Lima.

**Processo, que processo?** RAE – Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV. São Paulo, vol. 40, Nº 4, p. 8-19.

JÚNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA,

Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processo** – BPM (Business Process Management). São Paulo: M. Books, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina

Andrade. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. [Minha Biblioteca].

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina

Andrade. **Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 04/2017.

OLIVEIRA, Higosr Correa Vecchi de; PAIXÃO, Carlos Henrique Oliveira e Silva; PINTO, Anna Paola Esteves de Faria; RODRIGUES, Rodrigo Ferreira; TREPIM, Douglas Moreno. **A Gestão por Processos como estratégia empresarial de busca da melhoria contínua e qualidade**. CES REVISTA. Juiz de Fora, vol. 31, n.2 (2017).

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Gestão por Processos**: fundamentos, técnicas e modelos de Implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos**: pensar, agir, aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BITENCOURT, Betina Magalhães; RAMOS, Cesar Moser.

**Em busca da melhoria contínua: alto desempenho organizacional através de gestão de processos**. Revista Qualidade Emergente, 2016, vol. 7, n.1:17:33.