

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PROCESSOS NAS ATIVIDADES DO DEPÓSITO JM
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Gláucia Aparecida Souza Faria*

Graziela Fátima Pereira**

RESUMO

Com os avanços tecnológicos no mundo atual, a competitividade se tornou um assunto relevante para as empresas. Portanto, chega-se à seguinte questão – problema: Qual a importância de uma gestão eficaz para os processos e resultados da empresa? Diante disto, o objetivo geral deste estudo é analisar como uma gestão eficaz influencia no cumprimento das atividades do depósito JM Materiais de Construção. Os objetivos específicos que foram norteadores da pesquisa são: mapear as atividades ou processos da empresa, analisar dados específicos da empresa, identificar pontos de melhoria nos processos. A definição do tema foi determinada a partir da carência de uma boa gestão para a empresa em questão e, a partir de então, surgiram ideias que foram colocadas em prática como forma de viabilizar os erros encontrados na execução das tarefas exercidas no seu ambiente de trabalho. Quanto aos fins a pesquisa é aplicada e descritiva, quanto aos meios de trata de um estudo de caso, sendo a pesquisa documental e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de um levantamento das atividades que envolvem os processos da organização. Mediante aos dados coletados pôde-se perceber a carência de uma revisão nos seus processos. Portanto, foram sugeridas melhorias nas vendas, no atendimento, nos

* Graduanda em Administração da Rede de Ensino Doctum; e-mail: glaucia.s.faria@hotmail.com

** Professora orientadora; e-mail: grazielafunccec@yahoo.com.br

recursos humanos, no estoque, no financeiro e no marketing, fazendo com que a empresa obtenha melhores resultados.

Palavras-chave: Empresa. Gestão. Pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos no mundo atual, a competitividade se tornou um assunto relevante para as empresas, pois as mesmas necessitam de novas estratégias para se sobressair no mercado de trabalho. Partindo desse pressuposto torna-se indispensável a criação de uma gestão eficaz que prioriza o aperfeiçoamento dos processos a fim de alcançar os objetivos propostos.

Diversas empresas inseridas na sociedade não organizam suas atividades de forma correta e não possuem um processamento de dados eficaz. Diante disto, chega-se à seguinte questão – problema: Qual a importância de uma gestão eficaz para os processos e resultados da empresa?

Para responder à questão de pesquisa, este trabalho concentra-se em desenvolver processos e avaliar a gestão nas atividades do JM Materiais de Construção, um depósito destinado à venda de materiais de construção. Esta empresa enfrenta problemas no cumprimento de suas atividades e isso afeta seus resultados finais.

São inúmeras atividades que podem ser empregadas em um sistema de gestão eficaz, dentre elas podem-se citar: o gerenciamento do estoque, processo de compra, recebimento de mercadoria, atendimento aos clientes, dentre outros.

Assim a finalidade desse estudo é analisar como a gestão está inserida nas atividades da empresa em questão e fazer uma avaliação de como está sendo processada e distribuídas as atividades em seus determinados setores.

Neste contexto, o diagnóstico dos processos é substancial em relação às concorrências existentes e as que estão por existir. O surgimento de uma gestão competente torna-se satisfatória, visto que, sua aplicação está relacionada aos resultados da empresa.

Mediante a competitividade do mercado atual, está sendo feita uma abordagem geral das atividades da empresa, em que se destaca a busca por melhorias, necessidades estas que foram analisadas e descritas em um planejamento estratégico, onde estão descritas ideias de resolução dos problemas encontrados.

O objetivo geral deste trabalho é analisar como uma gestão eficaz influencia no cumprimento das atividades do depósito JM Materiais de Construção. Os objetivos específicos são: mapear as atividades ou processos da empresa; analisar dados específicos da empresa e identificar pontos de melhoria nos processos.

A definição do tema é determinada a partir da carência de uma boa gestão para a empresa em questão e partir de então surgiram ideias que estão sendo colocadas em prática como forma de viabilizar os erros encontrados na execução das tarefas exercidas no seu ambiente de trabalho.

Para que o estudo seja realizado de forma correta, foi feito um levantamento de dados obtidos pelos integrantes da administração da empresa, onde é primordial que não haja informações falsas que impliquem na resolução dos problemas. Assim foram colocadas em pauta todas as ideias que determinam uma nova gestão dentro da organização para que os resultados sejam eficazes.

A estrutura deste trabalho é composta por seis tópicos contando com essa introdução. O segundo tópico conta com explicações de diversos autores sobre o que vem a ser “processos”, são eles: Bertaglia (2003), Brocke e Rosemann (2013), Campos (2014), Chiavenato (1991), Dias (1988), Jesus e Macieira (2014), Junior (2008), Paim (2009), entre outros.

Em seguida é exposto alguns dados sobre a empresa onde irá ocorrer o projeto de pesquisa. Após, é relatada a metodologia, que se trata do desdobramento da pesquisa, onde, utilizando da ideia de autores como: Vergara (2003), Coopler e Schindler (2016) e Yin (2015) facilita o entendimento de uma pesquisa descritiva, documental, qualitativa e que vem a ser um estudo de caso. Posteriormente, é demonstrada a pesquisa e a análise dos dados e encerra com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir são expostos os tópicos contendo explicações sobre Gestão de Processos.

2.1 Processos Organizacionais

Os processos são atividades desenvolvidas com o intuito de alcançar os objetivos propostos e assim chegar a um resultado. Mas, para que se chegue a um

resultado eficaz, é necessário um controle de ponta-a-ponta, no qual uma atividade tenha início em um ponto e fim neste mesmo ponto (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Segundo Brocke et al. (2013, p. 16):

A maioria das organizações enfatiza os processos conduzidos ponta a ponta internamente; entretanto, em muitos casos, a extremidade real desses processos reside em diferentes empresas. Os processos da cadeia de suprimentos, por exemplo, normalmente se iniciam nas operações de matéria-prima do fornecedor e terminam com o cliente final; os processos de desenvolvimento de produtos são colaborativos e devem englobar iniciativas do fornecedor.

Com isso, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e para se destacar entre as demais, a empresa necessita revitalizar seus processos.

Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo (PAIM et al. 2009, p. 25).

Segundo Campos (2014), tais melhorias estão diretamente inclusas na eficiência, pois, identificam a melhor forma de fazer os processos, obtendo menor custo, em menos tempo, com eficácia, efetuando os objetivos propostos e alcançando os resultados esperados.

A Gestão de Processos como o nome mesmo já diz, é uma gestão onde serão aplicados de maneira organizada os processos. De forma mais ampla, é a gestão que obtém resultados positivos para a organização, pois, a mesma é composta de características relevantes para as iniciativas de uma organização (CAMPOS, 2014).

Atualmente, uma das principais motivações para a gestão de processos tem sido sua capacidade de contribuir para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho. O modelo de gestão fundamentado na divisão do trabalho funcional, centrada na especialização, tem limitações com relação à capacidade de coordenação do trabalho. Esse modelo revela-se restritivo para lidar com a realidade contemporânea, na qual a construção de organizações mais ágeis integradas e flexíveis passa a ser uma condição importante para a atuação que sustente e aprimore o desempenho organizacional (PAIM et al. 2009, p. 23).

A ajustagem dos processos em diversas áreas da organização faz com que as atividades aconteçam de maneira ágil, passando para os clientes e fornecedores uma boa imagem da empresa. Além disso, os processos passam a estar apto às mudanças pertinentes no mercado, podendo viabilizar as necessidades dos clientes, os avanços tecnológicos e concorrência acirrada (BROCKE et al, 2013).

Para que os processos se desenvolvam de forma correta, é necessário haver um plano de ação antes, informando como os processos serão realizados, o tempo esperado para a realização, como os mesmos serão aplicados no dia a dia, assim

podendo passar para os funcionários todas as informações a fim de obter a melhoria contínua. “Essa premissa implica a ampliação e a organização do tema gestão de processos, fazendo-o migrar dos conceitos de melhoria e controle para os conceitos de coordenação e aprendizado” (PAIM *et al.* 2009, p. 27).

Neste contexto, Campos (2014, p. 25) relata:

Os processos em uma organização são vivos, ou seja, apesar de serem executados diariamente, poderão receber modificações por motivos diversos, evoluindo para um novo patamar.

Os motivos para esta evolução nos processos podem ser de origem interna – por exemplo, a aplicação das iniciativas de melhoria organizacional já mencionadas no capítulo anterior. Outra possibilidade é a eventual necessidade de adequação dos processos a novas estratégias da organização.

A aplicação do kaisen nos processos é essencial pois age como uma ferramenta que proporciona a melhoria contínua. Junior (2008, p. 27) define kaisen como “um processo de aprimoramento contínuo, que consiste na busca de melhorias pela inovação dos processos produtivos, dos métodos, dos produtos, das regras e dos procedimentos. ”

Há ainda os indicadores de desempenho que conforme Paim et al. (2009, p. 72) informam, eles servem para:

Comunicar estratégia e clarear valores, identificar problemas e oportunidades, entender processos, melhorar o controle e planejamento, identificar momentos e locais de ações necessárias, mudar comportamentos, tornar possível a visualização de trabalhos, envolver pessoas, fazer parte ativa da remuneração funcional e facilitar a delegação de responsabilidades.

2.2 Tipos de processos

Os processos são separados em 3 grupos: processos primários, processos de suporte e processos operacionais e são classificados de inúmeras maneiras. Campos (2014, p. 6) explica que “Isso pode ser feito a partir da perspectiva do domínio de aplicação (finanças, petróleo, saúde etc.), da relação com o negócio (tático, estratégico, operacional) e outros. ”

A princípio os processos primários se preocupam com o cliente final, o único objetivo é entregar os produtos e serviços no tempo certo, com o valor desejado, com a melhor qualidade, assim obtendo o resultado positivo (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Campos (2014, p. 7) afirma que:

Os processos primários, muitas vezes chamados de finalísticos, são aqueles que se relacionam diretamente com o cliente da organização, ou seja, são os

processos que entregam ao cliente o valor criado pela organização. Considere o caso de uma organização de ensino que ofereça cursos livres, de graduação e de pós-graduação. Os processos de ensino, incluindo matrícula, renovação, aulas, provas e todos os diretamente relacionais, seriam processos primários. Estes processos são ponto a ponto por natureza, pois trazem a demanda do cliente para dentro da organização e devolvem a este cliente o resultado.

Os processos de suporte, auxiliam os processos primários, eles por sua vez não têm contato com os clientes externos e sim com os clientes internos (processos organizacionais = primários). Tais processos são muito importantes, pois, estão diretamente ligados com as melhorias dentro da organização (CAMPOS, 2014).

Processos de suporte adquirem recursos obtendo a eficiência e a eficácia para as organizações. Jesus e Macieira (2014) já dizem que os processos de suporte auxiliam as atividades primárias, disponibilizando recursos, por exemplo: insumos, tecnologia, recursos humanos, entre outros. Podendo servir como suporte para que não haja gargalos nos processos.

Por fim, os processos gerenciais, verificam o funcionamento dos processos primário e de suporte. Eles controlam e gerenciam os demais processos, garantindo a eficiência deles e inovando-os se for possível (CAMPOS, 2014).

2.3 Controle de estoque

O estoque é o armazenamento de todos os produtos em processo, semi-acabados ou acabados. Não quer dizer que a empresa utiliza os produtos no momento atual da empresa, mas eles precisam ficar armazenados para uma futura utilização (CHIAVENATO, 1991).

O controle é “a medição do progresso em relação a objetivos-padrão, análise do que precisa ser feito e tomada de iniciativas para devida correção, a fim de realizar os objetivos ou alcançar o padrão ” (DIAS, 1988, p. 24).

Se tratando de Gerenciamento de Estoque, Bertaglia (2003, p. 314) explica que:

O gerenciamento de estoque é um ramo da administração de empresas que está relacionado com o planejamento e o controle de estoques de materiais ou de produtos que serão utilizados na produção ou na comercialização de bens ou serviços. Preocupar-se efetivamente com os estoques pode interferir nos resultados estratégicos de uma empresa. Definir o momento correto da compra, a quantidade ideal a ser comprada, os melhores preços, os níveis de segurança, a qualidade do bem ou do serviço, são características importantes nesse processo.

O dimensionamento do estoque determina os níveis do estoque relacionados com o desenvolvimento da produção, com a finalidade de controlar o estoque evitando o excesso ou a falta de materiais (CHIAVENATO, 1991).

O estoque excessivo leva ao desperdício de dinheiro e a perdas financeiras decorrentes dos custos mais elevados de um estoque excessivo. O estoque insuficiente, por outro lado, conduz a paradas e interrupções da produção por inexistência de materiais, o que também provoca prejuízos à empresa. Ambos os extremos devem ser evitados (CHIAVENATO, 1991, p. 71).

O giro do estoque corresponde ao número de vezes que os produtos saem do estoque em um determinado período. “O aumento ou a redução dos níveis de estoques geram forte impacto nas finanças de qualquer organização” (BERTAGLIA, 2003, p. 317).

A rotatividade do estoque é relevante para a empresa, pois, por meio dela é possível saber se as vendas estão fluindo. Cada vez que um produto sai do estoque gera lucro para a organização (DIAS, 1988).

O estoque é classificado em: estoques de matérias-primas, estoques de materiais em processamento, estoques de materiais semi-acabados, estoques de materiais acabados e estoques de produtos acabados (CHIAVENATO, 1991).

Existem ainda o estoque de segurança, que por sua vez, garante que aquele produto que tem uma melhor saída permaneça sempre no estoque. É uma espécie de reserva para salvar a empresa quando um produto de grande rotatividade acabe (DIAS, 1988).

A função do estoque de segurança é proteger a empresa contra imprevistos na demanda e no suprimento. Atrasos na entrega de materiais e produtos ou aumentos inesperados no consumo podem gerar falhas de produtos. Muitas vezes, essas faltas significam perdas reais de vendas, principalmente de produtos de alto consumo como sabonetes, sorvetes, margarinas, leite, biscoitos e outros similares. Caso o produto não esteja disponível na gôndola, o consumidor levará, mesmo que em menor quantidade, um produto similar, “engordando” o bolso da concorrência. (BERTAGLIA, 2003, p. 322)

Chiavenato (1991) explica que a empresa pode utilizar a avaliação PEPS que significa que o primeiro produto que entrar no estoque é o primeiro a sair, ou pode utilizar a avaliação UEPS que informa que o último produto a entrar é o primeiro a sair do estoque.

São vários itens que compõem o estoque, esses itens carecem em ser classificados em 3 classes: ABC, para que possa ter controle de entrada e saída de materiais e quanto cada produto equivale por meio de porcentagem o total do estoque (BERTAGLIA, 2003).

Para afirmar o que foi exposto acima, Chiavenato (1991, p. 78) relata que:

Com a classificação ABC dos materiais, a atenção maior da empresa passa a se concentrar nos poucos itens da classe A cujo valor monetário é enorme – chegando a aproximadamente 80% do valor global investido em estoques. Os itens da classe B passam a receber uma atenção menor, enquanto os itens da classe C podem ser tratados por procedimentos semi-automáticos, que não exijam muito tempo de decisão, pois o seu valor monetário é relativamente pequeno.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O depósito JM Materiais de Construção, localizado na Avenida Armando Fajardo, número: 3907, no bairro: Cruzeiro Celeste na cidade de João Monlevade MG e atua no ramo de varejo há mais de 6 anos. A empresa busca se destacar por meio de preços acessíveis, produtos de qualidades, pela entrega rápida e pelo ótimo relacionamento com os clientes.

Trata-se de empresa familiar, composta por sete funcionários, sendo eles: o proprietário, três funcionários responsáveis pela venda e atendimento ao cliente, um motorista e dois ajudantes do motorista. Seu público alvo é formado por pessoas que estão construindo, pedreiros ou mestre de obras.

Os serviços contábeis são realizados através de um escritório de contabilidade localizado na mesma cidade e todas as informações, como os salários dos funcionários, são disponibilizados ao proprietário e gestor do estabelecimento.

Os fornecedores se encontram na região do Médio Piracicaba e em cidades como: Belo Horizonte (BH Líder), Rondônia (fornecedor de portas e janelas de madeira), Espírito Santo (fornecedor de pia de granito), etc.

A empresa possui produtos de acabamento (piso e revestimento, gabinetes, sanitários, lavatórios etc.), porém não disponibiliza vários modelos, pois seu foco está nos produtos específicos como: tijolo, cimento, ferragem etc.

A missão da empresa consiste em “fidelizar e satisfazer nossos clientes oferecendo a eles produtos de qualidade, preço acessível e entrega rápida dos materiais”.

Sua visão é “ser reconhecido por ser o melhor depósito de materiais de construção do Médio Piracicaba, sendo referência pelo comprometimento e seriedade nos serviços prestados”.

Os valores compartilhados pela empresa incluem a responsabilidade, o comprometimento, a ética, a honestidade e a seriedade.

4 METODOLOGIA

Em seguida a metodologia será classificada quanto aos fins, quanto aos meios e serão tratados os dados.

4.1 Classificação da pesquisa quanto aos fins

A pesquisa é aplicada, pois as informações são aplicadas à empresa com o objetivo de melhorar os processos e identificar erros. Segundo Vergara (2003, p. 45) a pesquisa aplicada “Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível de especulação.”

Além de aplicada, a pesquisa é descritiva pois trata de descrever todos os processos da empresa, as características e os registros que a mesma possui. Cooper e Schindler (2016, p. 22) explicam que “Um estudo descritivo tenta encontrar respostas para as perguntas quem, o que, quando, onde e, algumas vezes, como. O pesquisador tenta descrever ou definir um assunto, muitas vezes criando um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos.”

4.2 Classificação da pesquisa quanto aos meios

Em relação ao procedimento técnico adotado, a pesquisa é um estudo de caso e documental. Estudo de caso, porque esta técnica visa verificar e entender os fatos do problema em questão, pesquisando e avaliando meios de viabilizar tal problema.

Yin (2001) tem uma explicação sobre o que representa um estudo de caso muito peculiar. Segundo ele, o estudo de caso se trata de um assunto abrangente, onde ocorre uma investigação sobre o tema, além de coletar e analisar dados.

A pesquisa torna-se documental, pois, utiliza de recursos da parte interna da empresa, documentos de trabalho, relatórios, etc.

É realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo-tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros (VERGARA, 2003, p. 46).

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois, os dados são abordados de forma estruturada, analisados e apresentados na pesquisa.

De modo diferente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento, em vez de simplesmente encará-la como uma variável a interferir no processo (FLICK, 2009, p. 25).

O estudo está sendo realizado no depósito de materiais de construção: JM Materiais de Construção, uma empresa familiar localizada na cidade de João Monlevade. Esta empresa conta com 7 funcionários e está no mercado de varejo há mais de 6 anos.

A empresa se destaca pelo atendimento de qualidade, produtos bons e com preços acessíveis, por esse motivo, atrai vários clientes todos os dias. Mas, mesmo tendo inúmeras qualidades, a empresa vem enfrentando problemas relacionados aos seus processos.

E por esse motivo, acontece uma análise em seu ambiente externo, identificando qual o impacto da gestão nas atividades e o que precisa ser modificado para que cessem os problemas, ou seja, está sendo elaborada uma reengenharia em seus processos.

4.3 Tratamentos de dados

Os dados estão sendo coletados por meio de um levantamento das atividades que envolvem os processos da organização, como as mesmas estão sendo executadas, afim de propor melhorias necessárias para uma gestão adequada para a empresa.

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Aqui nesta etapa será analisado como a empresa JM Materiais de Construção trabalha suas atividades e como a gestão de processos poderá auxiliar na melhoria da empresa em termos de eficiência e qualidade. Com isso, o primeiro momento desta pesquisa foi verificar como a empresa executa suas atividades e como são divididos seus setores para identificar pontos fracos e fortes do seu processo e, assim, poder desenvolver um diagnóstico inicial.

No primeiro contato com a empresa foi possível perceber que o forte da empresa são as vendas, pois possui muitos clientes devido seu preço ser acessível ao mercado, comparado com demais depósitos da região, em contrapartida, falta treinamento para o atendimento dos clientes e é algo perceptível a quem vai comprar na JM.

A JM Materiais de Construção também conta com poucos funcionários e acaba que os mesmos ficam sobrecarregados, impedindo um bom atendimento e realização das demais atividades. Com isso, pode-se notar que a organização não possui uma divisão das atividades baseadas em setores e que suas atividades principais estão voltadas para vendas, estoques, compras, financeiro, a parte logística (envolve entrega de produtos). Com base nisso, realizou-se uma análise minuciosa de cada atividade.

5.1 Vendas

No depósito as vendas ocorrem de duas maneiras: vendas diretas e vendas por meio de telefone.

a) Vendas diretas: o cliente vai até a loja e solicita pedido da mercadoria. Observando este processo, nota-se algumas falhas voltadas para o atendimento ao cliente no diz respeito à cordialidade, preparo para instruir os clientes em suas escolhas e compras, fazendo com que em muitos casos, a empresa perca várias vendas que poderiam ser realizadas por meio de um atendimento correto e aproveitando clientes potenciais. Atualmente, a empresa tem ganhado vendas não somente pelo atendimento, mas pelo preço que é competitivo e atrai muitas pessoas. Se a organização investisse mais em atendimento e outros aspectos voltados para uma gestão eficaz, poderia alcançar mais mercado e mais clientes fidelizados.

b) Vendas por telefone: um outro meio de vendas realizado são as vendas por telefone. As vendas por telefone acontecem quando os clientes ligam e solicitam algum pedido. Esse tipo de venda, em alguns momentos, não são ideias para empresa, pois pelo fato de serem poucos funcionários, estes têm que deixar um atendimento já realizado dentro da loja para poderem atender telefone e entregas, desfalcando assim, o atendimento prioritário que é o atendimento físico.

Quando a venda ocorre por telefone, o recebimento acontece no local da entrega, dificultando o controle do recebimento da mercadoria pela empresa e, em

outros casos, quando o cliente não é encontrado no local determinado no pedido, a empresa tem que voltar com a mercadoria, perdendo tempo e dinheiro com frete e horas dos funcionários, além de outros riscos envolvidos.

5.2 Estoque

Para depósitos de construção, o estoque é fator primordial para o desenvolvimento do negócio e, para tanto, precisa ser devidamente organizado. No depósito JM foi observado um espaço inadequado para a quantidade de produto, prejudicando a movimentação de mercado e pessoas dentro do mesmo, assim como a falta de segurança ao manuseá-los e, conseqüentemente, a perda de vendas e de clientes pela não facilidade de identificar onde os materiais estão dispostos e sua quantidade, apesar da empresa possuir um sistema de controle de estoques, o mesmo não tem sido favorável ao processo de vendas pelo fato de não ser bem alimentado pelos usuários, ou seja, ocorrem as vendas e as baixas dos produtos não é direcionada ao sistema.

Mais um item a ser verificado é o recebimento das compras e armazenamento das mercadorias no estoque, já que a empresa possui um quadro pequeno de funcionários e não dispõe de um funcionário a serviço do armazenamento dos materiais, além da falta de padronização de local para guardar as mercadorias, cada um as colocam em lugares diferentes, dificultando o acesso e a identificação do que está faltando no estoque e o que tem em demasia.

5.3 Compras

As compras dos materiais para o depósito são realizadas pelo proprietário assim que o mesmo é informado da falta de algum material. Semanalmente alguns dos fornecedores vão até o depósito e verificam se está faltando algum item que o mesmo vende, sendo assim, o pedido dos materiais é mostrado ao comprador para que ele analise os preços, o prazo de entrega e a forma de pagamento. Um ponto positivo na compra é que o pagamento é realizado à vista ou com o prazo de 30 dias, ocasionando assim a confiabilidade entre o comprador e o vendedor, além de não acarretar futuras dívidas.

Ocorre também a compra de materiais via telefone, onde o comprador liga diretamente para a fábrica (exemplo: fábrica de cimento) e efetua a compra, em muitos casos, o mesmo realiza uma transferência e logo após é transportada a carga. O prazo de entrega é um ponto relevante para a compra dos materiais, pois, algumas destas fábricas são situadas fora do estado de Minas Gerais e por esse motivo, o transporte pode demorar um prazo de 30 dias ou mais. Como não é realizado o controle do estoque por meio do sistema, não é possível antecipar essa compra antes que o material acabe e isso tem forte impacto nas vendas.

5.4 Financeiro

Outro fato a ser diagnosticado é a falta de um departamento financeiro no JM Materiais de Construção. O proprietário é quem faz o pagamento das duplicatas e dos boletos, o pagamento dos funcionários, controle da conta jurídica entre outras atividades de um departamento financeiro, contando com a ajuda de um escritório de contabilidade terceirizado.

Dentro do financeiro, pôde-se perceber assuntos relevantes como:

- a) Salário dos funcionários: O salário dos funcionários não é contabilizado corretamente, ou seja, não é relacionado ao tempo de serviço e nem ao cargo do funcionário. Não se sabe como são impostos esses salários.
- b) Gastos e Despesas: Os gastos com materiais de limpeza, materiais de escritório, produtos alimentícios (pão, pó de café, açúcar) e as despesas com uniformes, EPI's, não são diagnosticados por meio de uma planilha o que, não fica claro o quanto de dinheiro está saindo do caixa.
- c) Caixa: Não possui um funcionário apenas para ficar no caixa recebendo e efetuando os devidos pagamentos, por esse motivo, não é possível mensurar quanto de dinheiro que sai e entra diariamente.
- d) Lançamento de Notas Fiscais (NF's): Como não possui um funcionário para ficar no financeiro, um vendedor se desloca do balcão para lançar as notas fiscais no sistema. Um fator a ser observado é que uma vez por mês que são lançadas essas notas e não no momento que chega os produtos, então, o sistema só é atualizado uma vez, impedindo que os vendedores estejam cientes da quantidade do produto no estoque, perdendo a venda em determinadas situações.

5.5 Logística

A entrega dos materiais é um fator positivo, visto que, as entregas são com um prazo de um dia. O depósito possui um caminhão e uma caminhonete, ressaltando que no quadro de funcionários contém um motorista e dois ajudantes. Pelo fato de só possuir um motorista, a caminhonete fica parada enquanto o motorista sai com o caminhão para as entregas, se houvesse mais um motorista ia adiantar ainda mais as entregas que possuem poucos materiais ou materiais mais delicados que necessitam de cuidados como: janelas e portas com vidro.

Pelo motivo do depósito só possuir um caminhão e um motorista, a venda de materiais para cidades próximas fica prejudicada, uma vez que, para entregar, é necessário o cliente pagar o frete para terceiros e muitos não aceitam, dificultando assim angariar novos clientes potenciais.

5.6 Sugestão de melhorias

Logo após a análise minuciosa feita dos processos da empresa, essa etapa tem o propósito de demonstrar sugestões para a melhoria nos processos da empresa em questão. São elas:

5.6.1 Estoque

Conforme analisado, propõe-se que o estoque seja bem organizado por meio do endereçamento, que é uma opção para a divisão em ruas, colunas etc, é uma maneira rápida de saber onde cada produto está para facilitar as vendas. A princípio foi elaborado um levantamento de onde cada produto está, elaborando um mapeamento com o objetivo de aproveitar o espaço para uma melhor movimentação.

O layout do estoque é uma estrutura utilizada para dividir o estoque contendo novas prateleiras e suportes resistentes e apropriados. Primeiramente é feita uma planta do local de armazenagem dos materiais, depois, são distribuídas as prateleiras sempre deixando um bom espaço para a movimentação de pessoas.

Durante o diagnóstico dos materiais existente no estoque, foi possível analisar os itens de acordo com o grau de importância de cada um. Mediante o agrupamento ABC, os materiais são separados conforme o seu valor agregado. No grupo A,

encontra-se os produtos que possuem um valor relativamente alto podendo chegar a 80%, no grupo B, estão os produtos que recebem uma atenção menor comparados aos produtos do item A, já no grupo C, estão descritos os produtos que possuem um baixo valor monetário, estes detêm uma preocupação ainda menor quanto ao valor agregado no estoque.

Há também a necessidade de um funcionário que fique a serviço do armazenamento de material, da organização e limpeza do estoque. Sugere-se que este funcionário seja um aprendiz, que fique apenas metade do dia, para que evite gastos.

O sistema presente na empresa, precisa ser atualizado, contendo a atual quantidade dos materiais e toda vez que vender um material, é imediata a baixa do mesmo no sistema.

5.6.2 Compra / Venda

Aprimorando o processamento do estoque, boa parte das vendas são beneficiadas, pois, minimiza a perda das vendas de alguns produtos. Para que tenha eficácia, é necessário a baixa dos produtos de saída do estoque, ou seja, todas as vezes que o produto é vendido, a venda do mesmo deve ser feita no sistema.

Outro ponto relevante é a compra de mais um computador, facilitando o acesso de outro vendedor para localizar os produtos e os preços, assim, diminuindo o tempo de espera no atendimento dos clientes.

Com o controle do estoque é possível efetuar a compra dos produtos no mesmo instante que é visto no sistema que um determinado item está com baixo nível no estoque. Assim o departamento financeiro é notificado e acontece a compra dos produtos, com prazo de entrega e preços já avaliados.

5.6.3 Finanças

Conforme analisado os processos do depósito JM Materiais de Construção, sugere-se a implantação de um departamento financeiro na organização. Como o proprietário é o que organiza suas finanças, paga os boletos e as duplicatas e efetua a compra dos produtos, propõe-se que o mesmo pratique as suas atividades em um

escritório e que tenha a ajuda de um auxiliar administrativo que o auxilie em caso de dúvidas.

Mediante aos dados levantados nesse setor, sugere-se que aconteça um recrutamento interno, onde o vendedor que lança as notas fiscais e pratica as tarefas do financeiro, fique a serviço deste departamento, contribuindo com os lucros juntamente com o proprietário.

5.6.4 Recursos Humanos

Nota-se a falta de um departamento de recursos humanos, até pelo fato do quadro de funcionários ser composto de poucos funcionários. Mas, recomenda-se algumas melhorias na organização, como por exemplo:

- a) A contratação de funcionários: percebe-se a carência da contratação de funcionários: um vendedor no balcão, pois será deslocado um vendedor para o financeiro. Um motorista para operar mais um caminhão, este sendo direcionado a entrega em cidades vizinhas e quando não tiver entregas distantes, o mesmo dirige a caminhonete que encontra-se parada. Uma auxiliar de serviços gerais uma vez ou duas vezes na semana, evitando assim que uma vendedora saia do seu local para fazer serviços distintos à sua função. Um funcionário para carregar os materiais que o cliente precisa levar no momento da compra, um funcionário para ficar a serviço do caixa, efetuando a cobrança dos clientes e um estoquista que tem a função de organizar o estoque evitando desperdícios ou falta de produtos no estoque.
- b) Salários: Em relação aos salários, recomenda-se que sejam estipulados conforme função e tempo de serviço dos funcionários, tendo os ajustes necessários anualmente.
- c) Treinamento de pessoal: Propõe-se um treinamento de pessoal, onde os funcionários atuais e os que serão contratados deverão ser treinados, sendo os vendedores para atenderem melhor os clientes, os ajudantes e o motorista a como se posicionarem ao carregar algum produto evitando assim, algum tipo de luxação.

5.6.5 Marketing

O depósito JM Materiais de Construção só possui o rádio como meio de divulgação, por esse motivo foi proposto uma página no *facebook* e um perfil no

instagram contendo todas as informações do depósito como: localização, telefone, promoções, tipos de produtos trabalhados etc.

Além dessas redes sociais, houve a necessidade da criação de um *whatsapp* corporativo, onde os clientes têm contato direto com os vendedores de onde eles estiverem e possam enviar orçamentos, cotações e tirarem dúvidas por meio de mensagens.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo alcançou os objetivos propostos cumprindo com o que foi prometido, podendo contar com uma análise feita nos processos e nas atividades da empresa JM Materiais de Construção, conseguindo a partir desta análise propor melhorias para o cumprimento das atividades da empresa em questão.

Com o mapeamento das atividades foi possível mensurar as falhas no decorrer dos processos e analisar o funcionamento de cada um. A implantação da curva ABC foi fundamental para o funcionamento do estoque, pois proporcionou uma visão mais ampla dos produtos de acordo com a sua importância, podendo assim contribuir para o controle do estoque.

Quanto às contribuições pode-se dizer que foi possível analisar as diversas áreas do depósito JM Materiais de Construção e propor melhorias, o que trouxe mais segurança ao realizar a pesquisa. Para a academia, o estudo trouxe informações importantes sobre a gestão de estoque, sendo que a maioria dos alunos trabalham em empresas de pequeno e médio porte e possuem acesso direto ao estoque.

Para a sociedade, possibilitou o acesso às informações contidas dentro da empresa, podendo explicar como funciona cada processo que até então para alguns são desconhecidos. Para a vida profissional e acadêmica foi uma vasta experiência, onde foi possível ver na prática todo o conteúdo estudado ao longo dos anos, podendo trazer mais conhecimento e entendimento sobre o curso.

Nos trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa mais ampla sobre o assunto, este estudo abordou somente o depósito JM Materiais de Construção, mas é indispensável que a Gestão de Estoque seja identificada nas diversas lojas incluídas na cidade de João Monlevade.

ANALYSIS OF PROCESS MANAGEMENT IN JM DEPOSIT ACTIVITIES CONSTRUCTION MATERIALS

ABSTRACT

With technological advances in today's world, competitiveness has become a relevant issue for companies. So the question arises: How important is effective management to the company's processes and results? Given this, the main objective of this work is to analyze how effective management influences the fulfillment of JM Construction Materials warehouse activities. The specific objectives that were guiding the research are: map the company activities or processes, analyze company specific data, identify process improvement points. The definition of the theme was determined from the lack of good management for the company in question and from then on came ideas that were put into practice as a way to make possible the errors found in the execution of the tasks performed in their work environment. As for the purposes the research is applied and descriptive, as for the means of dealing with a case study, being the documentary and qualitative research. Data were collected through a survey of activities that involve the processes of the organization. Through the collected data it was possible to realize the lack of a reengineering in its processes. Therefore, improvements in sales, service, human resources, inventory, finance and marketing were suggested, leading to better results.

Keywords: Company. Management. Search.

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN Michael. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Materiais**. São Paulo: Makron, 1991.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2016.

DIAS, Marco Aurélio P. **Gerência de Materiais**. São Paulo: Atlas S.A, 1988.

FLICK, Uwe. **Métodos de Pesquisa: Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2009.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a Gestão por meio de Processos**. EloGroup, 2014.

JUNIOR, Eudes Luiz Costa. **Gestão em Processos Produtivos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Dados da curva ABC

Código	Nome do produto	Qtde vendida	Valor Unitário	Valor Total	Porcentagem Individual	Porcentagem Acumulada	Classificação	Classe	Corte
D0	Portas Almofadadas	8	R\$ 350,00	R\$ 2.800,00	5%	5%	A	A	80%
D1	Churrasqueira	6	R\$ 13,99	R\$ 83,94	0%	6%	A	B	95%
D2	Caixa D'água 1000lts	10	R\$ 250,00	R\$ 2.500,00	5%	11%	A	C	100%
D3	Tintas 18 lts	200	R\$ 135,00	R\$ 27.000,00	53%	63%	A		
D4	Vasos Sanitários	8	R\$ 210,00	R\$ 1.680,00	3%	67%	A		
D5	Pia Granito 1,20mts	10	R\$ 210,00	R\$ 2.100,00	4%	71%	A		
D6	Gabinetes de madeira	6	R\$ 324,00	R\$ 1.944,00	4%	75%	A		
D7	Fogão à lenha c/ forno	4	R\$ 1.500,00	R\$ 6.000,00	12%	86%	B		
D8	Janelas alumínio c/ vidro	15	R\$ 135,00	R\$ 2.025,00	4%	90%	B		
D9	Tanque Mármore 1,20mts	7	R\$ 210,00	R\$ 1.470,00	3%	93%	B		
D10	Motor pra portão correr	5	R\$ 680,00	R\$ 3.400,00	7%	100%	C		
				Total	R\$ 51.002,94				