



REDE DOCTUM DE ENSINO  
TRABALHO FINAL DE CONCLUSÃO DE CURSO

PABLO DORNELAS THOMAZ

**A GESTÃO DE PROCESSOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA**  
**UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA**

JUIZ DE FORA  
2020

PABLO DORNELAS THOMAZ

**A GESTÃO DE PROCESSOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA**  
**UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Doctum como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de empresas.

Orientadora: Thássia Marchi

JUIZ DE FORA  
2020



PABLO DORNELAS THOMAZ

**A GESTÃO DE PROCESSOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Administração de empresas da Faculdade Doctum para obtenção de grau de Bacharel em administração de empresas.

Data da defesa: 06/07/2020

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

---

**Thássia Marchi**  
Orientador (a)

---

**Luciara Duque**  
Professor (a)

---

**Lucília Barros**  
Professor (a)

## RESUMO

O processo de expedição possui grande impacto nas atividades industriais devido a duas questões: o alto custo para tratativa de erros e a relação direta com a satisfação do cliente. Diante disso, é imprescindível que o processo de expedição seja eficaz, e a gestão de processos é uma das chaves para que isso ocorra. Portanto, o estudo da gestão de processos na expedição caracteriza vantagem competitiva para as organizações, auxiliando na redução de despesas e garantindo a satisfação do cliente. Evidenciar a gestão de processos no setor de expedição constituiu o objetivo dessa pesquisa, endossando o quanto um processo, quando bem estruturado, é capaz de proporcionar melhorias no dia a dia das indústrias. Para isto, foi realizado estudo de caso em uma indústria de telhas e verificou-se através dele que, utilizando a gestão de processos, houve melhorias no setor de expedição, como a redução dos erros de carregamento e das avarias chegadas aos clientes e aumento da acuracidade de estoque. Espera-se contribuir com gestores e operadores logísticos na aplicação da gestão de processos, proporcionando vantagem competitiva nas organizações industriais, visando a otimização dos custos e satisfação do cliente.

**Palavras-chave:** Gestão, Processos, Expedição.

## ABSTRACT

The shipping process has a major impact on industrial activities due to two issues: the high cost of handling errors and the direct relationship with customer satisfaction. Therefore, it is essential that the shipping process is effective, and process management is one of the keys to this. Therefore, the study of process management in shipping characterizes competitive advantage for organizations, helping to reduce expenses and guaranteeing customer satisfaction. Evidence of process management in shipping processes was the objective of this research, endorsing how much a process, when well structured, is capable of providing improvements in the day-to-day activities of industries. For this, a case study was carried out in a tile industry and it was verified through it that, using process management, there were improvements in the shipping sector, such as the reduction of loading errors and the damage to materials and an increase in stock accuracy. It is expected to contribute with managers and logistics operators in the application of process management, providing competitive advantage in industrial organizations, aiming at cost optimization and customer satisfaction.

**Keywords:** Management, Process, Shipping.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
2.1 OBJETIVOS GERAIS.....	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
<b>3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>9</b>
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
4.1 LOGÍSTICA .....	10
4.2. GESTÃO DE PROCESSOS .....	11
4.3 FLUXOGRAMA .....	12
4.4 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO .....	12
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>6 RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>8 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de economia globalizada, onde a competição entre as empresas é acirrada, as organizações precisam buscar meios para se manter competitivas no mercado. Atualmente, a qualidade deixou de ser percebida pelos clientes como um diferencial e passou a ser vista como uma obrigação das empresas. Diante disso, é preciso encontrar novas formas de satisfazer o cliente e, ao mesmo tempo, manter o custo mais baixo possível, efetuando a melhor entrega possível.

Dentre as atividades que são sensíveis ao cliente no que diz respeito à satisfação com um produto, está a entrega. É necessário entregar ao cliente o produto certo, no momento esperado, com a qualidade necessária. No âmbito industrial, o processo de expedição é a atividade final antes do cliente receber a mercadoria e, por isso, é necessário cuidado com esta tarefa.

Neste estudo, o objetivo é mostrar como a gestão de processos pode auxiliar na transformação do processo de expedição em vantagem competitiva, aumentando a satisfação dos clientes e reduzindo os custos empresariais. Moura (1997, apud MARQUES, 2012), entende que, para que se aproveite o valor agregado nas atividades que ocorrem na cadeia de suprimentos, é necessário ter um processo de expedição eficiente e econômico.

Para evidenciar o potencial da gestão de processos como vantagem competitiva, serão apresentadas duas etapas deste trabalho, sendo a primeira uma revisão da bibliografia acerca da gestão de processos e de algumas ferramentas utilizadas e, a segunda, um estudo de caso onde percebe-se, a partir da análise dos dados, que foram proporcionadas melhorias que impactam diretamente o custo empresarial e a satisfação dos clientes.

Para cumprir sua missão, nos próximos tópicos este trabalho está estruturado em objetivos, que exibem o que se espera atingir com este trabalho, justificativa, para que se tenha conhecimento do que motivou esta pesquisa, referencial teórico, onde se apresenta a bibliografia pertinente ao tema, metodologia, que trata sobre a forma como o trabalho foi conduzido, resultados, onde serão exibidas as melhorias proporcionadas pela gestão de processos e conclusão, que corresponde às considerações finais relacionadas ao tema e aos objetivos deste estudo.



## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar a gestão de processos do setor de expedição, almejando a melhoria da gestão, de uma indústria de Juiz de fora.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- Mapear o processo de expedição da empresa;
- Aplicar a gestão de processos no setor de expedição;
- Apresentar um estudo de caso a fim de propor otimização e melhorias no setor;
- Analisar as melhorias proporcionadas para a empresa.

### **3 JUSTIFICATIVA**

Um setor de expedição bem estruturado traz vantagens à organização, como a eficiência nos tempos de carregamento, maior acuricidade de estoque e, no fim da cadeia, maior satisfação do cliente ao receber a mercadoria correta e sem avarias.

A gestão de processos nos possibilita analisar as atividades identificando gargalos e pontos de equívoco frequente, e a partir desta análise pode-se então redesenhar e reestruturar o processo com base em sugestões de melhorias, tornando-o mais efetivo.

Diante disso, a gestão de processos aplicada no setor de expedição é de grande valia às organizações, pois traz diversas melhorias, desde as internas como aumento da acuricidade de estoque e redução de custos com retrabalho, até as externas, como a maior satisfação do cliente e redução de custos com avarias no transporte e/ou devoluções.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1 Logística**

A logística é uma ciência com origem militar, que surgiu após a II Guerra Mundial, onde sua utilização foi primordial. Desde então, a logística vindo sendo estudada e, cada vez mais, agregada ao âmbito empresarial. A logística de guerra assemelha-se à logística empresarial, pois ter o material correto, no local e data necessários, pode representar tanto a vitória, quanto o sucesso empresarial.

A logística foi conceituada por Ballou (1999) como o processo de planejamento do fluxo de materiais, objetivando a entrega das necessidades, na qualidade desejada, no tempo certo, otimizando recursos e aumentando a qualidade dos serviços.

Ainda segundo Ballou (1993), a logística tem como objetivo obter melhoria no nível de serviço prestado ao cliente, onde este nível de serviço é representado pela qualidade de execução do fluxo de materiais. Diante disso, é possível utilizar a logística como estratégia organizacional.

Segundo Alvarenga (2000), a logística empresarial visa atender o cliente com o nível de serviços desejados, ou seja, disponibilizar bens ou serviços certos, no lugar correto, no tempo exato, na condição esperada e ao menor custo possível. Para isto, é necessário administrar eficientemente as atividades chave da logística, como por exemplo, manutenção de estoques, processamento de pedidos, entre outras atividades adicionais.

No contexto do mundo globalizado, onde a qualidade tornou-se uma obrigação, a logística toma o papel de diferencial competitivo sendo percebido pelos clientes como ponto sensível de satisfação.

Christopher (1999), considera a logística uma atividade estratégica e afirma que ela tem ganhado notoriedade como forma de obter vantagem competitiva.

Na logística, dentro da atividade processamento de pedidos, temos a expedição ou despacho. Segundo Bertaglia (2003), expedição ou despacho é o processo de separar determinado material em um local específico visando o atendimento de uma demanda específica, podendo esta ser o envio de produtos a um cliente. No processo de expedição ou despacho encontra-se tarefas como separação e carregamento de carga, além da emissão de documentos.

Dentre as fases da logística, Moura (1997, apud MARQUES, 2012) considera a expedição uma das mais importantes, porque se esta tarefa não for eficiente e econômica, perde-se o valor agregado nas tarefas anteriores.

## **4.2 Gestão de Processos**

Segundo Harrington (1993, apud LIMA, 2017), “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Davenport (1994, apud LIMA, 2017) afirma que “processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados”.

Compreendendo estes conceitos, tem-se que a Gestão de Processos é uma estratégia que permite identificar, projetar, medir e acompanhar os processos. Através dela pode-se verificar se há falhas ou gargalos em um determinado processo e quais as melhores formas de alocar os recursos que nele são utilizados.

Segundo Paim (2009, et al), na atualidade, a busca pela gestão de processos é motivada pela sua contribuição na superação de limitações percebidas nas organizações. A melhoria dos

processos é um passo essencial para que as empresas possam se adaptar às mudanças constantes, mantendo-se competitivas.

Paim (2009, et al), observa também que a gestão de processos “tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias”.

### **4.3 Fluxograma**

Segundo Oliveira (2006, apud JONES, et al, 2012), o fluxograma é a representação gráfica que exhibe a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos.

D’ Ascensão (2001), afirma que fluxograma é “uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência de um processo, bem como sua análise e desenho” (D’ASCENÇÃO, 2001, p. 110).

Chinelato Filho (1993) afirma que a partir do fluxograma é possível propor soluções para otimização da utilização de recursos e simplificação do trabalho, pois ele traz à luz as etapas com problemas ou desnecessárias ao processo.

Kamel (1994) simplifica o conceito ao dizer que o fluxograma mapeia o processo e indica entradas/saídas dos subprocessos para que se entenda como o processo é executado, a partir de representação gráfica.

### **4.4 POP – Procedimento Operacional Padrão**

O Procedimento Operacional Padrão para Maynard (1977), é um processo através do qual pode-se obter menor variabilidade na execução de processos ou serviços. Seu objetivo é fazer com que todos os executantes de determinada tarefa a façam da mesma forma, do início ao fim.

Araújo Silva (2017) cita Parks (1988) ao dizer que “POP é uma documentação que especifica atividades que devem ser seguidas para assegurar qualidade e integridade ao estudo ou processo em questão.”

Colenghi (1997, apud WEBER, 2016), afirma que o POP deve ser criado através de análise minuciosa da tarefa que se quer padronizar e a adaptado a ela.

Segundo Jales (2019), o Procedimento Operacional Padrão é um documento que detalha uma atividade, através de roteiro e recomendações, essencial para execução de tarefas rotineiras e/ou complexas.

## 5 METODOLOGIA

O trabalho que segue, foi desenvolvido com base em exploração teórica através de livros e artigos relacionados a gestão de processos, será apresentado um estudo de caso realizado no setor de expedição/almojarifado, supervisionado pelo departamento de logística de uma indústria localizada no Distrito Industrial de Juiz de Fora/MG. A organização em estudo é uma empresa multinacional, originada na França em 1944. Sua operação no Brasil começou em 1996 através de um escritório comercial e em 2006 inaugurou a fábrica brasileira. Seu principal produto são as telhas de fibra vegetal que constituem um sistema completo de coberturas leves.

O presente trabalho tem o desenvolvimento estruturado em duas etapas. A primeira etapa, fundamentada em pesquisas de caráter exploratório acerca do referencial teórico apresentado. A segunda etapa, descreve um estudo de caso quantitativo e qualitativo realizado a partir da base oferecida pelo referencial teórico acerca das ferramentas aplicadas.

Em dezembro de 2018 a organização identificou a necessidade de um profissional para executar as rotinas administrativas do setor expedição/almojarifado. Um dos principais resultados esperados com a contratação deste profissional era o aumento da efetividade do processo de expedição (despacho).

Em janeiro de 2019 o processo começou a ser mapeado e analisado, assim foi possível identificar algumas falhas, a saber: falta de padrão na operação, visto que cada colaborador executava a separação de uma forma diferente; falta da tarefa conferência, que deveria acontecer após a separação do material a ser despachado e certificar que o material estava nas quantidades e cores corretas; identificação insuficiente a respeito do destino do material despachado, o que eventualmente causava equívocos do entregador no ato da entrega; arquivamento incorreto dos documentos relacionados a cada processo de despacho, dificultando a localização dos mesmos em casos de necessidade de revisão.

Diante dos fatos supracitados foram propostas cinco soluções: criação de um POP, para que o processo fosse executado por todos os membros da mesma forma, tornando inclusive mais fácil a adaptação de novos colaboradores; inclusão da tarefa conferência, através de fluxograma, fazendo com que o conferente não participasse da tarefa separação, verificando se o material separado está de acordo com as notas fiscais; revisão do documento “checklist de carregamento”, incluindo mais dados do motorista, nome do conferente, número do ticket de pesagem e quantidade de volumes carregados; etiquetagem do material a ser despachado contendo além do município de entrega, o nome do cliente, o número da nota fiscal e a quantidade de volumes deste documento; arquivamento digital dos documentos relacionados a cada embarque, respeitando o padrão estabelecido no POP.

É importante salientar que as adaptações foram implantadas ao longo do ano de 2019, configurando um processo de melhoria contínua que acompanha o dia-a-dia da organização.

Para realização do estudo de caso foram utilizados dados de acesso restrito ao departamento de logística da organização, portanto, serão apresentados modelos dos documentos e apenas os quantitativos indispensáveis para entendimento do estudo.

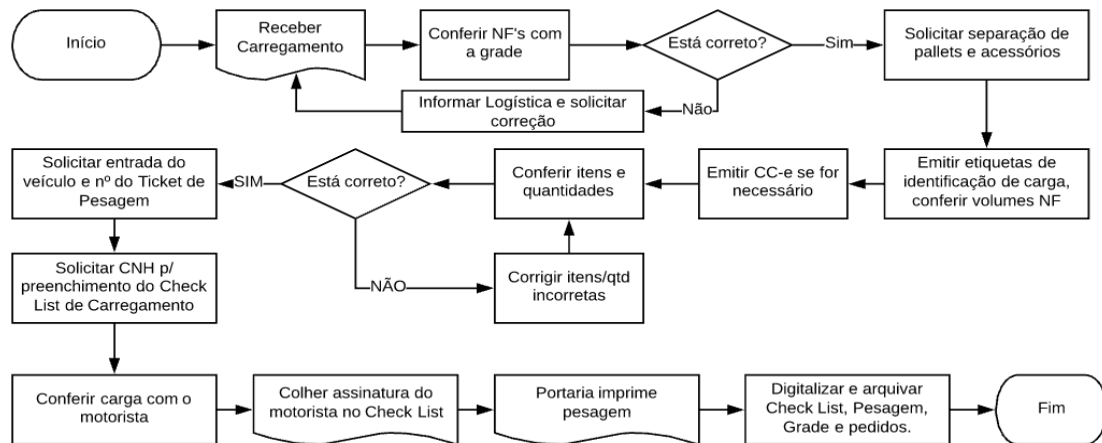


## 6 RESULTADOS

As soluções propostas foram acatadas e foram desenvolvidas conforme documentos que serão exibidos no decorrer deste trabalho e explicações abaixo.

Após o mapeamento do processo e identificação das oportunidades de melhoria, visando tornar o processo visualmente mais claro, foi desenvolvido através da ferramenta Lucid Chart, um fluxograma, conforme exibido na figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do Processo



Fonte: autor

Este fluxograma exibe de forma simples e objetiva as etapas do processo, lembrando à equipe de operação todas as tarefas que devem ser executadas para cada embarque, assim como a ordem em que devem ocorrer. À partir dele, criou-se o hábito, tornando o processo cada vez mais padronizado, reduzindo a ocorrência de erros.

Foi desenvolvido, em formato já preestabelecido pela organização, um POP para o processo de carregamento. Neste documento foram estabelecidas, além de outras orientações importantes, a responsabilidade de cada cargo no processo de expedição, a necessidade da tarefa

de conferência do material separado e da identificação da carga com as etiquetas utilizadas. Conforme Figura 2.

Figura 2 – Procedimento Operacional Padrão de Carregamento de produtos acabados e revenda.

Logomarca	<b>PROCEDIMENTO DE CARREGAMENTO DE PRODUTOS ACABADOS E REVENDA: MERCADO NACIONAL</b>	REV	00
-----------	--	-----	----

**1. OBJETIVO**

Padronizar a execução das atividades pertinentes à separação, conferência e carregamento de produto acabado e/ou de revenda com destino ao mercado nacional.

**2. APLICAÇÃO**

Este procedimento aplica se a todos os carregamentos de produto acabado e/ou de revenda em trucks, carretas (exceto contêineres) e "siders" executados pela equipe logística e com destino ao mercado nacional.

Fonte: autor

O POP documentou o processo exibido no fluxograma, tornando-o oficial dentro da organização. É utilizado como referência para os executantes do processo e como material de treinamento para novos profissionais que eventualmente suprem a ausência dos colaboradores titulares do processo.

O documento "check list de carregamento" foi revisado, pois identificou-se que ele poderia conter mais informações que pudessem certificar a identidade do motorista e do conferente, a descrição do material carregado e o vínculo do mesmo com as respectivas notas fiscais. O processo de preenchimento foi alterado de manual para digitado, evitando transtornos causados pela caligrafia. Permaneceram manuais apenas o preenchimento dos campos sim/não, que respondem às questões feitas ao motorista sobre o carregamento, e das assinaturas. Com as alterações feitas, foi possível identificar facilmente os motoristas responsáveis pelo transporte quando necessária revisão. Abaixo encontra-se um exemplo do cabeçalho deste documento, na figura 3.

Figura 3 – Check List de carregamento

CHECK LIST DE CARREGAMENTO			Logomarca
Data: 25/12/2019	Motorista: Pablo Dornelas Thomaz	N° CNH: 99999999999	
Placa do veiculo: AAA-1111	Destino: MG	Ticket de Pesagem: 00001	Transportadora: AAA

Fonte: autor

Este documento trouxe para a organização a possibilidade de certificar que o material foi carregado de acordo com os documentos fiscais pertinentes e, conseqüentemente, a responsabilização das transportadoras sobre eventuais perdas ou danos dos materiais transportados.

Outro ponto que trouxe melhorias para a organização foi a utilização das etiquetas adesivas auxiliando os entregadores na diferenciação do material, tornando mais fácil o processo de entrega e menos sujeito a ocorrência de equívocos. As etiquetas utilizadas são emitidas conforme o modelo exibido na figura 4 e são fixadas em todos os volumes despachados, exceto nos casos em que o veículo fará apenas uma entrega.

Figura 4 – Etiquetas

**CLIENTE: PABLO**  
**VOLUME: 1 DE: 3**  
**PALETE: 1 CX: 1 VOL: 1**  
**CIDADE: JUIZ DE FORA**  
**NF-e: 54321**

Fonte: autor

As etiquetas reduziram a possibilidade de que, por exemplo, um produto do cliente B, fosse deixado no cliente A.

Ainda de acordo com as soluções propostas, foi estabelecido no processo de expedição o arquivamento digital dos documentos relacionados a cada carregamento. Os arquivos são disponibilizados no servidor compartilhado da empresa, nomeadas de acordo com a placa do veículo e destino, em pastas organizadas de forma cronológica. Desta forma, tornou-se mais prática a localização dos mesmos para consulta além de reduzir o acúmulo de papeis.

Para validar os resultados alcançados pela implantação da gestão do processo de expedição/despacho desta indústria, foi realizado um comparativo entre os números dos anos de 2018 e 2019<sup>1</sup> nos seguintes pontos: faltas/inversões de produtos nos carregamentos (não envio ou envio de produto/cor errados), avarias identificadas na chegada ao cliente (danos ao material causados na movimentação de estoque ou no transporte), e responsabilização da transportadora contratada nos casos em que foi possível constatar que o material carregado estava de acordo com as notas fiscais e sem danos.

A organização possui dois documentos que possibilitaram a análise comparativa dos dados, a saber, relatório de embarque e relatório de devolução.

O relatório de embarque possui diversos dados relacionados às notas fiscais despachadas, como a transportadora que realizou o transporte, a data de embarque, identificação do cliente, número da nota fiscal e etc. Segue na figura 5, um exemplo de preenchimento do relatório de embarque.

Figura 5 – Modelo de relatório de embarque

Transp	UF	Cidade	Cliente	Dt Implant	dtaprovcre	Pedido	Emissão	NF	Natureza	Peso Bruto Total	TotNF
AAA	MG	Juiz de Fora	Pablo	20/12/2019	23/12/2019	123456789	25/12/2019	54321	VD	9.999,99	9.999,99

<sup>1</sup> O quadro comparativo será apresentado na página 21.

Fonte: autor

As colunas do relatório correspondem, respectivamente, da esquerda para a direita, à transportadora contratada para o transporte, estado e cidade onde estão localizados os clientes, nome abreviado do cliente, data de implantação do pedido, data de aprovação de crédito do pedido, número de identificação do pedido, data de emissão da nota fiscal, número da nota fiscal, natureza da operação, peso bruto do pedido e valor total da nota fiscal. Neste relatório ainda constam a data de embarque da nota fiscal e eventuais observações como agendamento de entrega, endereço diferente da nota fiscal, etc.

O relatório de devolução assemelha-se ao anterior, porém possui outras informações relevantes, como a data e o motivo da devolução. A partir de análise qualitativa e quantitativa deste relatório, foi possível identificar os resultados que veremos ainda nesta seção. Segue na figura 6 um exemplo de preenchimento do relatório de devolução.

Figura 6 – Modelo de relatório de devolução

Transportad	UF	Cidade	Cliente	Dt Implant	dt aprovcre	Pedido	Emissão	NF	Peso Bruto Total	TotNF	Motivo	Recebimento Exp.	Entrada NFD
AAA	MG	Juiz de Fora	Pablo	20/12/2019	23/12/2019	123456789	25/12/2019	54321 / NFD 1995	9.999,99	9.999,99	Falta fisica do produto no ato da entrega - Nota de debito emitida para a transp.	27/11/2019	05/12/2019

Fonte: autor

As colunas deste relatório correspondem, respectivamente, à transportadora contratada para o transporte, estado e cidade onde estão localizados os clientes, nome abreviado do cliente, data de implantação do pedido, data de aprovação de crédito do pedido, número de identificação do pedido, data de emissão da nota fiscal, número da nota fiscal de saída e número da nota fiscal de devolução, peso bruto do pedido, valor total da nota fiscal, motivo que gerou a devolução,

data em que o material foi recebido no almoxarifado e data de registro da nota fiscal de devolução.

Mediante tabulação dos dados extraídos dos documentos acima citados, encontrou-se os número exibidos na figura 7, onde a coluna Embarques representa o total de notas fiscais despachadas, a coluna Faltas/Inversões representa a quantidade de notas fiscais com ocorrência de falta de produto ou produto incorreto, a coluna Avaria corresponde às notas fiscais em que houve reclamações de avarias no ato de entrega e a coluna Transp indica, dentre a quantidade de ocorrências, quantas foram comprovadamente responsabilidade da transportadora contratada.

Figura 7 – Quadro Comparativo 2018/2019

2018					2019				
	Embarques	Faltas/Inversões	Avaria	Transp		Embarques	Faltas Inversões	Avaria	Transp
TOTAL	2802	19	23	0	TOTAL	3273	0	13	3
%	-	0,68%	0,82%	0,00%	%	-	0,00%	0,40%	23,08%

Fonte: autor

Através de análise quantitativa e qualitativa conjunta dos dados apontados na figura 7, foi possível identificar um aumento de 16,8% na quantidade de notas fiscais despachadas, queda de 100% dos casos de falta/inversão, queda de 43,4% nas ocorrências de avarias identificadas no ato de entrega e aumento de 23,08% nas imputações de falha às transportadoras.

Identificou-se ainda um aumento de 2,51% na acuracidade do estoque de produtos acabados, verificada através dos relatórios de inventário. No entanto, este índice sofreu influência de outras políticas adotadas pela organização no mesmo período como, por exemplo, a execução de inventários periódicos. Os dados relacionados a inventário não serão exibidos neste trabalho para preservar a confidencialidade das informações da empresa.

## 7 CONCLUSÃO

A gestão de processos constitui uma ferramenta importante na obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. Na atualidade, onde a qualidade representa pela ótica dos clientes uma obrigação das organizações, ter processos que proporcionam agilidade, efetividade e otimização de recursos, principalmente financeiros, torna-se essencial.

Neste estudo de caso, através do mapeamento do processo em questão, foi possível aplicar a gestão de processos no setor de expedição. Desta forma foram identificados os gargalos e propostas soluções que, após a implantação, proporcionaram as melhorias apresentadas, como a redução das ocorrências de faltas/inversões de produtos nas entregas, queda nos casos de avarias detectadas nas entregas e aumento da acuracidade de estoque.

Diante da pesquisa e dos resultados encontrados através deste estudo de caso torna-se transparente o potencial da gestão de processos como ferramenta de melhoria contínua, capaz de oferecer entre outras vantagens, o aumento da satisfação dos clientes e a redução dos custos empresariais.

Conclui-se, portanto, que os objetivos deste trabalho foram alcançados, exibindo de forma prática, real e simples, a grande valia da gestão de processos como vantagem competitiva nas organizações, sendo este um campo de atuação que apresenta diversas oportunidades de melhoria, contribuindo de forma efetiva na otimização dos resultados empresariais.

## 8 REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAIS, Antônio Galvão N. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. 3. Ed. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 2000.

BALLOU, R. H. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

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

CHINELATO FILHO, João. Arte de organizar para informatizar. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira, 1999.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

DE ARAÚJO SILVA, Anaíra Augusta. Procedimento operacional padrão (pop): uma contribuição para manutenção preventiva dos cardioversores do huol/ufrn. UFRN, 2017.

JALES, Daniel Rosado Maia. Elaboração do procedimento operacional padrão (POP) dos ensaios de tração estática e dinâmica da equipe. Pegazuls/UFERSA. 2019.

JONES, G. D. C.; SILVA, V. R.; FREITAS, K. S. Análise do gerenciamento do processo de cobrança: uma proposta de fluxograma e layout para uma instituição de ensino. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 2, n. 3, p. 121-139, 2012.

KAMEL, Nadim Mahmoud. Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente. São Paulo: ERICA, 1994. ISBN 857194203X.

LIMA, Fábio Uchôas de. Processos Organizacionais, 2017. Universidade Federal do Amapá – UNIFAP.



[http://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos\\_Organizacionais\\_1.pdf](http://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf). Acesso em 24/06/2020, 23h15.

MARQUES, Wagner Luiz. Administração de logística. Clube de Autores (managed), 2012.

MAYNARD, H. B. Manual de engenharia de produção: padrões de tempos elementares pré-determinados. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

PAIM, Rafael et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Bookman Editora, 2009.

WEBER, Vilmar. Procedimento operacional para manutenção de motorreductores de roscas de transporte helicoidal. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Manutenção Industrial) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2016.