

GILBERTO PEDRO DA SILVA JUNIOR

**MAPEAMENTO DE PROCESSO: o caso da cadeia de abastecimento de uma empresa de atacado
em vestuário**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração
Curso de Administração

João Pessoa/PB
2017

GILBERTO PEDRO DA SILVA JUNIOR

MAPEAMENTO DE PROCESSO: o caso da cadeia de abastecimento de uma empresa de atacado em vestuário

Documento Monográfico Apresentado à
Coordenação do Serviço de Estágio
Supervisionado em Administração, do Centro de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal da Paraíba, em cumprimento às Exigências
para a Obtenção do Grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Cesar Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.

João Pessoa/PB
2017

S586m Silva Junior, Gilberto Pedro da.

MAPEAMENTO DE PROCESSO: o caso da cadeia de abastecimento de uma empresa de atacado em vestuário / Gilberto Pedro da Silva Junior. – João Pessoa, 2017.

48f.: il.

Orientador (a): Profº Dr. César Emanuel Barbosa de Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

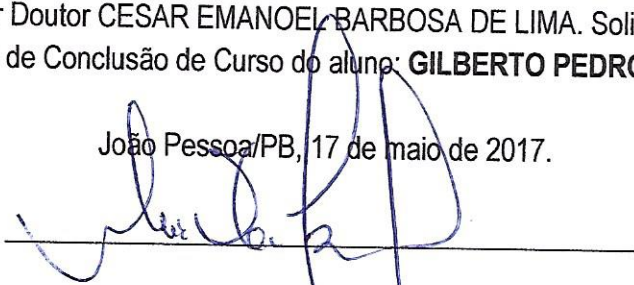
1. Mapeamento de Processos. 2. Cadeia de Abastecimento. 3. Setor Atacadista. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Ao Professor Orientador Doutor CESAR EMANOEL BARBOSA DE LIMA. Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno: **GILBERTO PEDRO DA SILVA JUNIOR**.

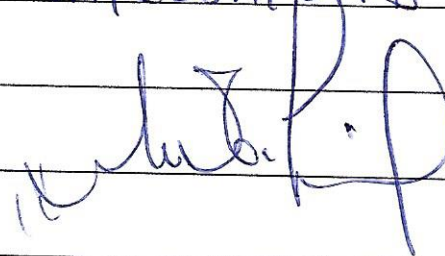
João Pessoa/PB, 17 de maio de 2017.



CESAR EMANOEL BARBOSA DE LIMA, Prof. Dr.

Ao Coordenador do SESA/CCSA/UFPB
Parecer do Professor Orientador:

De acordo com a defesa do TCC,
foi obtido em experiências de
coordenação do DA/CCSA/UFPB

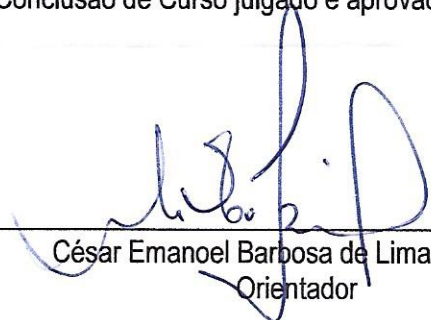


JOÃO PESSOA/PB

GILBERTO PEDRO DA SILVA JUNIOR

MAPEAMENTO DE PROCESSO: o caso da cadeia de abastecimento de uma empresa de atacado em vestuário

Trabalho de Conclusão de Curso julgado e aprovado em 31/05/2017



César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.
Orientador



Geraldo Magela de Andrade, Prof. Ms.
Examinador

João Pessoa/PB
2017

À minha noiva, Ruth Nascimento, e aos meus pais, Mônica Patrício e Gilberto da Silva, que me apoiaram e suportaram durante todo o curso.

Dedico!

AGRADECIMENTO

- Agradeço primeiramente a Deus, por me reestabelecer as forças e a confiança em momentos de insegurança;
- A minha mãe, Mônica Patrício, por sempre acreditar em mim, pela paciência e compreensão nos momentos de necessidade;
- A meu pai, Gilberto da Silva, pelos conselhos e por se alegrar comigo nas conquistas e, sobretudo, pelo apoio nos momentos de dificuldade;
- A minha noiva, a quem amo e espero em Deus construir a solidez da família, Ruth Nascimento, pelo companheirismo e apoio nos momentos que estive ausente e pela compreensão nos momentos de tristeza;
- Ao Professor e orientador, César Emanuel Barbosa de Lima, por ter me aceito como orientando e não medir esforços para me nortear na elaboração/conclusão deste Documento Monográfico;
- Enfim agradeço a todos, sem nominar para não ser injusto, pois foram muitos os que direta ou indiretamente me ajudaram nessa trajetória que hoje se finda.

Muito Obrigado!

“[...] quando a ignorância é felicidade, é loucura ser sábio! ”

Carl Sagan

SILVA JUNIOR, Gilberto Pedro da. **MAPEAMENTO DE PROCESSO: o caso da cadeia de abastecimento de uma empresa de atacado em vestuário.** 48p. Monografia (Bacharel em Administração de Empresas). João Pessoa/PB - Campus I da UFPB, 2016.

RESUMO

Tomando como base o grande percentual do custo para aquisição de mercadorias, os custos indiretos agregados ao valor final dos produtos e a complexidade das atividades, bem como os processos desempenhados desde o planejamento e previsão de compras, até a disponibilização dos produtos para a venda, destaca-se a importância de que as organizações compreendam o funcionamento de sua cadeia de abastecimento. Mapear os procedimentos é um passo importante para a padronização, controle e aprimoramento da gestão da cadeia de suprimento. Sendo assim, esse trabalho teve como objetivo descrever o mapeamento de processo da cadeia de abastecimento da empresa Modas no Atacado Veste Bem, do ramo comércio atacadista de artigos de vestuário e acessórios. A pesquisa foi realizada em uma organização setor de comércio atacadista de vestuários e acessórios, uma microempresa de estrutura familiar, a qual se mostrou aberta para adquirir conhecimentos e novas ferramentas de gestão. Foi adotada uma abordagem qualitativa. O trabalho teve a coleta de dados através de duas entrevistas com o gestor geral da organização estudada, que desempenhava grande parte das atividades da cadeia de abastecimento. Os dados coletados foram utilizados para a elaboração do mapeamento do processo da cadeia de abastecimento, o qual foi revisado e aprovado pelo gestor responsável. Ao analisar os dados colhidos, os resultados apontaram que o mapeamento do processo, proporciona uma visão holística através da ilustração do processo, registrando onde começa e onde termina o fluxo direto de abastecimento, além de agrupar informações que auxiliarão a organização no processo de tomada de decisão financeira e econômica da organização, permitindo, ainda, uma melhor análise das situações em momentos de conflito de informações.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos. Cadeia de Abastecimento. Setor Atacadista.

SILVA JUNIOR, Gilberto Pedro da. **PROCESS MAPPING: the case of the supply chain of a wholesale apparel company.** 48p. Monography (Bachelor in Business Companies Administration). João Pessoa/PB - Campus I of UFPB, 2016.

ABSTRACT

Based on the large percentage of the cost to purchase goods, the indirect costs added to the final value of the products and the complexity of the activities and processes carried out from the planning and forecasting of purchases to the availability of the products for sale, stands out the Importance of organizations understanding the functioning of their supply chain. Mapping the procedures is an important step in the standardization, control and improvement of processes. Therefore, this work had the objective of describing the process mapping of the supply chain of the company Veste Bem Modas no Atacado, of the branch wholesale of articles of clothing and accessories. The research was carried out in a sector organization of wholesale clothing and accessories trade, a microenterprise with a family structure, which was open to acquire knowledge and new management tools. It was adopted a qualitative approach, the work had the data collection through two interviews with the general manager of the organization studied, which played a large part of the activities of the supply chain, the data collected were used for the mapping process of the chain Which was reviewed and approved by the responsible manager. In the analysis of the data, the results showed that the process mapping provided a holistic view through the illustration of the process, registering where the process begins and ends, as well as grouping information that will help the organization in the decision making process of the organization, allowing A better analysis of situations in times of conflict.

Key words: Mapping of Processes, Supply Chain, Wholesale Sector.

LISTA DE SIGLAS

PA's – Produtos Acabados	9
FNQ – Fundação Nacional da qualidade	11
International Standardization Organization – ISO	14
Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)	14
BPMN - <i>Business Process Modeling Notation</i>	15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Levantamento de dados relacionados ao fluxo do processo atual	41
--	----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Cadeia de abastecimento Veste Bem Modas No atacado	35
FIGURA 2 - Mapeamento de processo da cadeia de abastecimento	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Problematização	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativas	13
1.4 Conclusão da seção	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Processos	15
2.1.1 Racionalização do processo	16
2.2 Gestão de Processos	16
2.2.2 Controle dos processos	16
2.3 Padronização de Processos	17
2.3.1 Normatização.....	18
2.4.2 Formulário e Manual	18
2.4 Mapeamento de Processos	18
2.4.1 BPMN (Business Process Modeling Notation)	19
2.4.3 Fluxograma	20
2.4.2 Bizagi Modeler	21
2.5 Cadeia de abastecimento	21
2.6 Empreendimento de Atacado do Segmento de Vestuário	23
2.7 Conclusão do Capítulo	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 Tipo de pesquisa	25
3.1.1 Quanto aos Fins	25
3.1.1 Quanto aos Meios	25
3.2 Ambiente de investigação	26
3.2.1 Sujeitos de Pesquisa	26
3.3 Variáveis de investigação	27
3.4 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados	27
3.4.1 Observação.....	27
3.4.2 Entrevista.....	28
3.5 Tratamento dos Dados	28
3.6 Conclusão da seção	29
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa	30
4.2.1 Estrutura organizacional	30
4.2 Apresentação dos dados e dos resultados	31
4.2.1 Cadeia de Abastecimento da Organização.....	31
4.2.3 Mapeamento de processo da organização	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
5.1 Conclusões	42
5.2 Sugestões e recomendações para a empresa	43
5.3 Recomendações e Sujeitões para futuros estudos	44
REFERÊNCIAS	45

“Civilização é o processo de libertar o homem dos outros homens”.
Ayn Rand

1 INTRODUÇÃO

Em função da dinâmica mercadológica, do mundo corporativo e, sobretudo, das demandas sociais, vários fatores contribuem inicialmente para o, possível, fracasso de um negócio; como a alta carga tributária e altas taxas de juros praticadas, essas condições podem frear o crescimento e até tornar-se o empreendimento inviável. No Brasil, Cerca de 25% das empresas do comércio atacadista de artigos de vestuário e acessórios fecham as portas em dois anos, um percentual maior que a média nacional do comércio em geral, que é de 23,3% (GAMA; BEDÊ; MOREIRA, 2013).

Segundo Ballou (2011), quando se busca resultados expressivos em um curto prazo, as mudanças devem começar exatamente pelos processos que possuem o maior potencial para tal. A aquisição de insumos equivale de 40 a 60% dos custos deduzidos da receita total de uma empresa. Além disso, agrega-se indiretamente outros custos, como os custos de transporte e armazenagem, durante a cadeia de abastecimento.

Para Martins; Laugeni (2005) e Bertaglia (2010) a cadeia de abastecimento é o conjunto de processos necessários para a aquisição de materiais, o qual agrega-se valor, para então serem entregues, no local e prazo desejado pelo cliente, além disso, essa cadeia deve agir de maneira integrada, envolvendo todas as *stakeholders*, de forma a tornar o canal mais eficiente e dinâmico.

Em empresas do ramo atacadista, o processo de abastecimento torna-se de grande importância para a lucratividade, já que o nascimento desse tipo de negócio é atribuído a necessidade de intermediar o abastecimento de pequenos comércios varejistas, que não possuem recursos para abastecer seus estoques diretamente com as indústrias, seja pela distância, tamanho e variedade do lote desejado, dentre outros motivos (BERTAGLIA, 2010); (KOTLER, 2011).

Para administrar bem a cadeia de abastecimento, é necessário que se compreenda os impactos causados nos processos das organizações e em seu meio interno e externo. Sendo importante a estruturação da cadeia de suprimento para que as organizações conheçam profundamente seus processos e de suas variáveis internas e externas (BERTAGLIA, 2010).

Para tanto, de acordo com D'Ascensão (2014, p.73), mapear o processo de abastecimento é de suma importância para uma melhor compressão e análise do seu funcionamento, além de que ao

“analisar o processo [...] visando conhecer seus objetivos, suas funções, suas atividades, seu fluxo de informações e suas relações com os demais processos existentes”; isto é, possibilitará a identificação dos pontos forte e fracos e oportunidades de melhorias do processo de abastecimento.

1.1 Problematização

A empresa Modas no Atacado Veste Bem (nome fictício), atua no mercado paraibano no ramo comércio atacadista de artigos de vestuário e acessórios há 12 anos. Um fato expressivo levando em conta os dados de sobrevivência dos empreendimentos no ramo, mas também, vale ressaltar que permanecer no mercado é apenas o passo inicial para o sucesso de uma organização.

A atuação no mercado da empresa Modas no Atacado Veste Bem (nome fictício), dar-se-á na oferta de vestuários e acessórios a microempresas e microempreendedores individuais, que não dispõem de recursos para comprar diretamente das fabricas, os quais segundo Bertaglia (2010) são atraídos pelos fatores tempo de atendimento, localização próxima aos clientes, sortimento de produtos oferecidos pelos atacadistas, viabilizam aos pequenos negócios manterem seus estoques, a um menor custo.

Vale salientar, ainda, que para o atendimento dessas demandas, os atacadistas se deparam com grandes problemas na cadeia de suprimento, muitos deles relacionados a limitações na utilização de modais, que podem gerar custos agregados além do que se espera. Segundo dados da CNT (2013), no Brasil 61,1% das cargas são transportadas através das rodovias, que não estão em bom estado de conservação, não é o modal mais barato, nem tão pouco o mais rápido, na qual sendo uma carga de urgência, a alternativa seria recorrer ao transporte aéreo, que, no entanto, aumentaria grandemente o custo total.

Uma das questões a ser levantada é a necessidade de estabelecer padrões nos lotes de compras, prazos e custos máximos para selecionar o modal com melhor custo benefício, para a organização e todas as partes interessadas, pois quanto mais ausente a padronização, menos controle sobre o processo a empresa terá (BRUM; JANK, 2001). Corroborando com esse pensamento, para Curry (2013), detalhar todas as etapas do processo de abastecimento de uma empresa pode colaborar para uma melhor compreensão na tomada de decisão.

Pode-se dizer que a padronização de processos auxiliada pelo mapeamento dos processos, prepara o terreno para a aplicação de novas práticas de gestão, como a elaboração de formulários e

manuais para o processo padrão, e também como uma própria ferramenta de apoio a tomada de decisão (CAMPOS, 2004); (D'ASCENÇÃO, 2014). Sendo também, meios facilitadores para a implementação de melhorias no sistema de abastecimento, um fator diferenciador, trazendo maior competitividade (MOREIRA; IHY, 2006)

Corroborando com esse pensamento, para Campos (2004) é importante que a empresa busque informações para melhorar os processos e desenvolver novos, para que os processos possam se adaptar a novas realidades e encontrar soluções, para isso é necessário que se mantenha o processo sobre controle, no qual segundo Moreira; Ihy (2006) essas melhorias nos processos do sistema de abastecimento viabilizaram algumas melhorias, como a redução de tempo para recebimento das mercadorias, melhor qualidade de produtos, diminuição dos estoques.

Levando em conta que a empresa Modas no Atacado Veste Bem, tem como modelo de negócio a revenda de atacadista de artigos de vestuário e acessórios e da vital importância de que se tenha total controle do funcionamento do processo da cadeia de abastecimento, dado o grande impacto gerado pelo processo no resultado da organização, tornou-se imperativa a seguinte arguição-problema: **o mapeamento de processo pode auxiliar na fluidez do abastecimento da empresa Modas no Atacado Veste Bem, do ramo comercio atacadista de artigos de vestuário e acessórios?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Descrever o mapeamento de processo da cadeia de abastecimento da empresa Modas no Atacado Veste Bem, do ramo comercio atacadista de artigos de vestuário e acessórios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Rastrear as etapas do processo de aquisição de PA's (produtos acabados) empresa Moda no Atacado Veste Bem do ramo comercio atacadista de artigos de vestuário e acessórios.

- Diagnosticar fluxo/etapas críticas que compõe a cadeia de abastecimento empresa Modas no Atacado Veste Bem do ramo comercio atacadista de artigos de vestuário e acessórios.

- Apresentar o mapeamento do processo da cadeia de abastecimento como vetor impulsionador da cadeia de abastecimento empresa Modas no Atacado Veste Bem do ramo comercio atacadista de artigos de vestuário e acessórios.

1.3 Justificativas

A evolução na forma de adquirir/gerir/aplicar recursos, próprio e/ou de terceiros, vem se aperfeiçoando com a mudança do comportamento da sociedade e o surgimento de novas tecnologias. A complexidade e dinamicidade da cadeia de abastecimento exige que a organização tenha total compreensão desta vital fase do sistema operacional de mercado. Encontra-se no mapeamento de processo a ferramenta gerencial que possibilita descrever 'passo a passo' dos processos que dão vida a cadeia de abastecimento.

Assim, a intenção de entender o mapeamento de processo pode auxiliar na fluidez do abastecimento da empresa Modas no Atacado Veste Bem, a resposta para essa pergunta será de grande relevância levando em conta que a pesquisa será realizada em uma empresa familiar composta por 05 (cinco) funcionários, guiada quase sempre pela intuição e experiência adquirida, devido à falta de conhecimento técnico funcional de gestão.

Isso posto, a realização desse trabalho torna-se uma grande oportunidade de consolidar os conhecimentos sobre Mapeamento de processo e Cadeia de abastecimento, possibilitando ao pesquisador uma oportunidade de pôr em prática conceitos, teorias e ferramentas relacionados a ao tema. Sendo um Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, a escolha dessa temática está diretamente relacionada a área funcional da administração na qual o autor almeja se especializar.

É essencial que o processo de investigação, bem como, em um segundo momento, o TCC em si, deixe um legado para a organização pesquisada, como retribuição pela colaboração dada pelo objeto de pesquisa. Sendo assim, a pesquisa pretende proporcionar a empresa estudada com mapeamento da cadeia de abastecimento, uma visão externa na busca para soluções na cadeia de abastecimento da organização, o desenvolvimento de habilidades técnicas funcionais administrativas e os caminhos para no futuro, mapear de todos os processos da entidade.

Além de que, o estudo servirá de referência e auxiliará as organizações do ramo do comércio atacadistas de vestuário e acessórios, na qual através de seus resultados poderá estimular essas organizações a realizar o mapeamento dos processos, além da compreensão da importância da cadeia

de abastecimento. Tendo também, um papel fundamental de conscientizar a sociedade da importância do mapeamento e padronização dos processos para uma boa gestão.

Em buscas realizadas nos periódicos, Scielo, Spell, no site busca Google acadêmico, foi possível encontrar, diversos trabalhos científicos que abordam as temáticas, Cadeia de abastecimento, Mapeamento de processo e Comércio atacadista, podendo fazer menção à: Moreira; Ihy (2006); Drohomerecki et al. (2012); Brum; Jank (2001); Mota, Assalin (2011); Borges (2016); Menezes, et al. (2006) e Borges, (2010). No entanto, nenhuma dessas pesquisas trata do mapeamento da cadeia de abastecimento, especificamente, em comercio atacadista de vestuário e acessórios. Sendo assim, o resultado dessa pesquisa proporcionará um conhecimento sobre uma área específica e ainda carente de estudos, contribuindo para o debate sobre o tema.

1.4 Conclusão do Capítulo

Diante do que foi dito, fica delimitado o tema desse trabalho como Mapeamento de Processo da cadeia de abastecimento, que buscará responder se mapeamento de processo pode auxiliar na fluidez do abastecimento da empresa Modas no Atacado Veste Bem, do ramo comercio atacadista de artigos de vestuário e acessórios, através de objetivos (geral e específicos), deixando claro a viabilidade, importância e a oportunidade criada que justificam a execução deste projeto, Sendo também necessário a realização de uma revisão da bibliografia, tratada na próxima sessão.

“O crime de pensar não implica a morte. O crime de pensar é a própria morte”.
George Orwell

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Foi apresentado neste capítulo o aporte literário referente à temática abordada nesta pesquisa, necessárias para embasá-la e amparar cientificamente a descrição dos dados colhidos. Para Gil (2002) as teorias são precedentes que fornecem a orientação geral da pesquisa, de forma a nortear e fundamentar a análise dos dados colhidos e na construção das hipóteses, as quais devem ser oriundas em sua maioria de livros e artigos científicos, mas também completadas por notícias e dados estatísticos, assim como outras monografias realizadas anteriormente.

2.1 Processos

Pode-se chamar de processo, segundo FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (2016), a constituição do conjunto de atividades que interagem entre si, transformando insumos, denominadas como entradas, em produtos, denominadas de saídas, sendo que esse conjunto de atividades obedecem uma sequência determinada, em prol de um resultado que atenda às necessidades de todas as partes interessadas.

O conceito de processo é descrito de acordo com Sobral; Perci (2008), como um sistema de operações, composto por três componentes, os insumos, o processo de transformação e as saídas. Já para Campos (2004) verifica-se um enfoque de processo voltado para a gestão da qualidade, tratando como um conjunto de causas que ocasionam em efeitos, ou seja, “sempre ocorre (efeito, fins, resultado) existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado” (CAMPOS, 2004, p.19).

Pode-se, ainda, então consolidar esses pensamentos com a definição de Araújo; Torres; Martines (2011, p.25) “processo é um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas [...] elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente”.

2.1.1 Racionalização do processo

Para a padronização dos processos é importante que se crie um sistema lógico e hierárquicos, que definam e possibilite a redefinição e o redesenho dos processos, para tal Carreira (2009), fatora os processos para uma melhor compreensão, na qual a operação é a ação que não se divide sendo realizada individualmente, o conjunto dessas operações são tarefas, que pertencem a uma atividade, que por sua vez um conjunto de atividades compõem processos.

2.2 Gestão de Processos

Ao abordar o tema gestão de processos, é necessário que se compreenda as perspectivas de Gestão de Processos e Gestão por Processos, para Araújo; Torres; Martines (2011). A Gestão de processos objetiva-se compreender os processos geridos pela organização, já na Gestão por Processo, aborda-se a organização baseada em seus processos críticos, na qual os processos que orientarão a organização.

Segundo a FNQ (2006), possuir uma Gestão de Processos eficiente significa que os processos estão sendo monitorados, sob controle e que estão funcionando conforme foi planejado, entretanto, dispõe de limitações na visão organizacional.

Já para Campos (2004), corroborando com os pensamentos anteriores, expõe que o gerenciamento de um processo ocorre através de eleição de itens de controle, com o objetivo de medir a qualidade, os custos, a segurança do produto e os seus efeitos, levando ainda em conta que cada processo possui variáveis de resultados, ou seja, seus efeitos e fins, não costumam serem idênticas devidas às influências internas e externas que envolvem o processo, diante desta situação surge à necessidade de gerenciar cada processo, medir e avaliar os seus variados efeitos na organização.

2.2.1 Controle dos processos

É indispensável que em todos os níveis hierárquicos de uma organização, seja realizado o controle dos processos, de acordo com Campos (2004) o controle de processos possui três ações

fundamentais, sendo elas: o estabelecimento de meta de controles, diretrizes de controle e a metodologia de controle que será utilizada para o cumprimento das metas preestabelecidas.

Para tanto deve-se considerar que as estratégias de controle devem ser implantadas gradativamente, levando em conta que não é possível fazer mudanças em todos os processos de uma só vez (FNQ, 2016), diante disso aceita-se a ideia de uma metodologia de mudança gradativa, na qual descreve Campos (2004, p.21) que:

"Controlando-se os processos menores é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa, infere-se que o processo é uma prática que se inicia com o presidente da empresa, pois o processo maior, a empresa, é de sua responsabilidade. [...] "mesmo esses processos menores podem ainda ser subdivididos em outros processos de forma a facilitar o gerenciamento. Enquanto houver causas e efeitos haverá processos". (CAMPOS, 2004, p.21)

O ato de controlar os processos objetiva manter sobre ciência dos gestores como está sendo realizada a execução, desta forma, segundo Campos (2004), pode-se dizer que a manutenção de um processo controlado, dar-se-á quando a empresa consegue localizar sem muitas dificuldades quando existem problemas, realizar análise, padronizar o processo e estabelecer indicadores para monitoramento, para que o problema não ocorra mais, de forma que existam parâmetros para que processo possa ser sempre que necessário ser melhorado.

2.3 Padronização de Processos

A padronização de processos é fundamental para a melhoria dos processos, na produção a padronização foi fundamental para o pontapé do desenvolvimento industrial, fato esse observado por Eli Whitney em 1778 ao criar padrões para suas peças para obter sempre o produto com as mesmas especificações, proporcionando que os gestores da operação, possam monitorar as etapas dos processos para então melhorá-lo (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Para a *International Standardization Organization* – ISO, padrão é estabelecido através de normas e documentos que ditam requisitos, especificações e diretrizes ou características, podendo ser aplicadas tanto em processos como também em produtos.

Para Campos (2004) A padronização é considerada a base do gerenciamento, Brum e Jank (2001) conceituam a padronização de processos como uma ferramenta que possibilita a redução de custos de tal forma a podendo ser considerada uma vantagem competitiva, caso seus concorrentes não a utilizarem.

2.3.1 Normatização

Com o objetivo de estabelecer padrões de processos e produtos a nível mundial, em 1947 foi criada a ISO, um órgão independente e não governamental, que visa garantir a qualidade e requisitos mínimos que garantam a segurança e a confiabilidade nos processos e produtos, reduzindo erros e desperdícios e aumentando a produtividade. No Brasil o órgão responsável pela elaboração, adequação e divulgação das normas é a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (PANDO, 2015).

2.4.2 Formulário e Manual

No processo de padronização de processos é fundamental que sejam adotados documentos que formalizem e registrem ações importantes realizadas pela organização, dos quais destacam-se os formulários e os manuais.

Segundo D'ascenção (2014), formulário é um documento com formatação padronizada com campos pré-impressos, os quais devem ser preenchidos com os dados e informações, formalizando as ações comunicativas das organizações. Esse instrumento é importante para o registro e comprovação de ações através de documentos.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, um manual pode ser conceituado como um documento composto com um conjunto de normas, diretrizes, políticas, objetivos, instruções e orientações; as quais indicam o quê, como e quando deve ser realizada cada ação importante relacionada com objetivo da organização, pelos componentes das organizações, sendo vital durante a análise e redesenho do processo a sua elaboração, para a consolidação do trabalho.

2.4 Mapeamento de Processos

Segundo Valle; Oliveira (2013) com o Mapeamento de processo torna-se mais fácil a identificação e ações corretivas das armadilhas e deficiências da organização, durante a própria elaboração dos mapas percebe-se pelas dificuldades encontradas as limitações organizacionais, como:

falta de estruturação, ambiguidade, redundância e omissões.

Sendo assim, para uma boa execução um mapeamento de processo deve seguir em sua execução um ciclo semelhante ao PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), na qual, de acordo com Valle e Oliveira (2013), o *Plan* seria a etapa de entendimento, na qual seriam levantado os dados sobre o processo, *Do* sendo substituído por Aprendizado etapa essa a qual, com base nas informações levantadas será organizada de maneira Lógica e cronologia, *Check* sendo a etapa de efetivação do mapeamento tornando em um documento da organização, e por último o *Action*, referindo-se a revisão corretiva para melhoria contínua do processo.

Correia e Correia (2012) relatam que uma boa maneira de iniciar o mapeamento de processos é através da utilização a utilização da ferramenta “mapa de processo de alto nível”, o qual é composto por blocos que representam as principais atividades agregadas ao processo.

“Os processos considerados críticos [...] definidos como aqueles com maior importância para o êxito futuro da organização, isto é, que possuem forte impacto no alcance dos objetivos estratégicos e na satisfação das partes interessadas” (FNQ, 2016, p.24).

Ainda, para a FNQ, a estruturação e/ou melhoria de todos processos de forma simultânea não é possível, por isso se faz necessário a realização de avaliações para analisar a maturidade dos processos, para assim estabelecer os processos críticos que possuem mais urgência para serem melhorados, “levando em consideração direcionadores relevantes da estratégia e de outros elementos-chave do contexto atual da organização” (FNQ, 2016, p.19).

2.4.1 BPMN (*Business Process Modeling Notation*)

Segundo Valle e Oliveira (2013), o BPMN (*Business Process Modeling Notation*) é uma técnica utilizada para estabelecer, através de um padrão metodológico, a modelagem de processos; sendo essa técnica voltada, especificamente, para a definição e documentação de processos, os quais devem possuir padrões definidos. Os mesmos autores definem um roteiro simplificado com o intuito de auxiliar metodologicamente na modelagem dos processos, esse roteiro é dividido em quatro fases sendo elas:

I A preparação para análise do processo, nesta fase deve-se buscar identificar quais processos deve-se mapear e a sua necessidade de melhorias, esta fase inicial estará focada no planejamento e organização das ações;

II Seleção do processo a ser otimizado, identificar e selecionar os processos que serão analisados e

definir medidas de desempenho, para a verificação da eficácia das ações;

III Identificar melhorias a serem implementadas, nesta etapa será definido que melhorias serão implementadas nos processos selecionados, com base nas demandas dos clientes, estabelecimento de metas, comparativo com outras organizações (benchmarking) e a revisão dos modelos utilizados.

IV Implementação do processo otimizado, nesta etapa verifica-se a infraestrutura necessária para a implantação e ao fim executa as ações de melhoria.

Sendo assim, para Valle e Oliveira (2013) será através da modelagem de processo que se compreenderá como os processos, subprocessos e atividades, se relaciona. Durante o processo de modelagem é comum que sejam descobertos contradições e questionamentos de qual maneira certa de executar os processos, as respostas para esses questionamentos são facilitadas através da utilização dos mapas de processo. A identificação e a reparação de problemas através dessas observações, permite que as organizações criem indicadores, que demonstrem se a necessidade de realizar ajustes e/ou melhorias a fim de alcançar o padrão ideal dos padrões preestabelecidos no modelo.

2.4.2 Fluxograma

Para melhor visualização do processo é importante que ele seja representado visualmente, sendo possível através da elaboração de um fluxograma. De acordo com D'Ascenção (2014, p.110), 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 redesenho.

Já para Lins (1993) a função do fluxograma é descrever de forma sequencial passo a passo, apontando cada ponto em que ocorre tomadas de decisões, os processos, podendo ser classificada como uma ferramenta de análise e representação gráfica dos métodos que compõem o processo. Sendo assim pode-se dizer que:

“A grande vantagem do uso do fluxograma é a de identificar claramente os passos da execução do processo, ou seja, de tornar visível o método. Outra vantagem é que a montagem do fluxograma identifica variações no processo, quando este é executado por pessoas ou equipes diferentes” (LINS, 1993, p.154).

Para representar graficamente o processo, é necessário que se defina elementos ou formas

que diferencie que tipo de ação está acontecendo. Para Lins (1993) os principais elementos do fluxograma são:

- Atividade (Podendo ser representada por um retângulo);
- Decisão (Podendo ser representada por um Losango);
- Resposta (Podendo ser representada por um Círculo);
- Início/Fim (Podendo ser representada por uma Elipse).

Pode-se então observar a importância da estratificação do fluxograma, sendo uma ferramenta da qualidade essencialmente voltada para auxílio no enfrentamento de gargalos do dia-a-dia da Gestão de processos, pode ser categorizada como crucial na definição de em quais pontos estão ocorrendo problemas nos processos (LINS, 1993).

2.4.3 Bizagi Modeler

Existem *softwares* disponíveis capazes de auxiliar na modelagem de processos, dentre eles pode-se citar o Microsoft® Office Visio®, o Bizagi Modeler e o SoftExpert BPM – *Software* para Gestão e Mapeamento de Processos de Negócios da TGN Brasil, todos eles baseiam-se no padrão BPMN (*Business Process Model and Notation*) e com eles é possível desenhar mapas de processos, os quais possibilitam uma melhor visualização do processo.

O Bizagi Modeler é uma ferramenta que possui uma versão gratuita, a qual possibilita a utilização em uma versão reduzida, mas que é suficiente para a execução do mapeamento de processo, segundo descreve o sítio do Bizagi Modeler (2016): a ferramenta possibilita realizar desenhar, documentar e melhorar o modelo de processo, através de uma boa usabilidade intuitiva, com sistema de arrastar-e-soltar, possibilitando a utilização do *software*, mesmo de pessoas sem conhecimento técnico.

2.5 Cadeia de abastecimento

A cadeia de abastecimento, segundo Bertaglia (2010), é o conjunto de processos necessários para a aquisição de recursos materiais, de forma a agregar valor aos processos da empresa, o qual

pode ser definido como um processo longo, cuja as características variam de acordo com o modelo de negócio de cada organização, nos produtos distribuídos e das estratégias que as empresas fomentam para entregar o bem da melhor forma aos clientes.

“A gestão da cadeia de abastecimento ou *supply chain management* diz respeito às práticas de gestão que são necessárias para que todas as empresas agreguem valor ao cliente desde a fabricação dos materiais, passando pela produção de bens e serviços, a distribuição e a entrega final ao cliente” (MARTINS; LAUGENI, 2005, p.170).

O SCM - *supply chain management* (do inglês) ou Cadeia de abastecimento, de acordo com Ballou (2011), traz uma roupagem sistêmica ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, por uma abordagem de logística integrada. Envolvendo as demais áreas funcionais da organização e todas as partes interessadas no processo, demandando assim um forte relacionamento entre clientes, fornecedores de materiais e serviços, distribuidores, entre outros, envolvem fluxos de produtos, materiais e informações.

Sendo assim, “o objetivo clássico da cadeia de abastecimento é possibilitar que os produtos certos, na quantidade e qualidade certa, estejam nos pontos-de-venda no momento certo, considerando o menor custo possível” (BERTAGLIA, 2010, p.11). Para tanto, é necessário que seja estruturada a cadeia de abastecimento para que se tenha conhecimento das demandas de mercado, tal como os padrões e variações do processo, estabelecendo modelo de distribuição, e estabelecimento de graus de impacto nas distâncias entre as *stakeholders*, definindo também padrões de:

- Modais de transporte;
- Custos agregados;
- Especificações dos produtos;
- Canais de distribuição;
- Distribuição geográfica;
- E outros fatores.

RCG (1999 *apud*, BRUSTELLO; SALGADO, 2006) afirma que a cadeia de suprimento é ordenada da seguinte maneira: Originando-se na demanda percebida pela organização ou solicitada pelo cliente, em seguida o processo de aquisição do produto, podendo ser de fabricação própria ou de terceiros, logo após é realizada a armazenagem e distribuição dos produtos, finalizando somente quando o produto é entregue ao cliente.

Posto isso, vale ressaltar que segundo Bertaglia (2010) na administração dos estoques, requer uma atenção especial, levando conta que pode ser armazenado em diferentes etapas do processo de abastecimento, apresentando-se por características diversas, por exemplo: matéria-prima, produto semiacabado, produto acabado ou produto de valor agregado para o cliente e consumidor. Outra etapa crítica do processo dar-se-á na maneira como será transportado o material ou o produto, fatores como a infraestrutura de transporte, o volume a ser transportado aos canais logísticos existentes, à confiabilidade da entrega e aos custos de movimentação, dentre outros, devem ser analisados religiosamente.

2.6 Empreendimento de Atacado do Segmento de Vestuário

Segundo Kotler (2011), o mercado atacadista é composto por todas as atividades de vendas de bens ou serviços para revenda ou uso industrial. Já para Bertaglia (2010) os atacadistas são organizações que intermediam as vendas entre os fabricantes e as empresas que lidam com o consumidor final, atuando como revendedor, comprando em grande volume e repassando em lotes, tanto fisicamente quanto financeiramente menores.

De acordo com Silva; Nanni; Seganini (2005), no Brasil o setor de atacado possui diversos estilos de atuação, destacam-se os de entrega que compram e vendem produtos de fabricantes diversos, e os distribuidores que seriam aqueles que compram e vendem produtos dos fabricantes diversos, que possuem algum vínculo de exclusividade. O que faz dessas empresas intermediárias entre os fabricantes e os varejistas. Sendo a organização utilizada como amostra na pesquisa caracterizada por: compra e venda de produtos dos fabricantes diversos, trabalhando também com distribuição exclusiva local.

Tendo em vista que os atacadistas apenas repassam mercadorias para os varejistas, é importante considerar a razão de existir dessas organizações, e o porquê se faz necessário esse canal de distribuição. As empresas de grande e pequeno porte possuem estrutura suficiente para abastecer seus estoques diretamente das fábricas, devido à maior demanda de um só produto, por outro lado as microempresas e microempreendedores possuem uma demanda inferior, em que o transporte das mercadorias e o baixo volume de compra encarecem os produtos, são grandes empecilhos para essas empresas, ou seja, O mercado alvo do setor atacadista não é o consumidor final. (SILVA; NANNI; SEGANINI, 2005); (KOTLER, 2011).

Esses consumidores em questão formam boa parte do mercado-alvo dos atacadistas, essa

atividade atrás vantagens tanto para os fabricantes, quanto para os varejistas. Que se dá a partir da força de vendas que os atacadistas possibilitam aos fabricantes ao atingir os pequenos varejistas, antes não alcançados e para os pequenos varejistas as empresas de atacado facilitam bastante o trabalho deles, através da disponibilidade da compra de produtos diversos, além de que ao comprar grandes lotes e revendê-los em pequenas quantidades, os atacadistas conseguem proporcionar um preço mais acessível e, pela proximidade, diminuir também o custo com deslocamento, tornando bem mais prático e viável o consumo desses produtos, para tanto é necessário que se construa uma relação de confiança entre atacadista e varejistas, para que o abastecimento dos estoques não sejam prejudicados, dito isso percebe-se a importância da proximidade geográfica (BERTAGLIA, 2010); (SILVA; NANNI; SEGANINI, 2005); (KOTLER, 2011).

2.7 Conclusão do Capítulo

Após a apresentação das teorias que envolvem e contextualizam essa pesquisa, através da qual será possível embasar, sobretudo o Capítulo IV, e relacionar através do confronto de pesquisas, artigos, revistas científicas e livros acadêmicos, os dados colhidos e a reflexão sobre estes e a cientificidade da análise a ser realizada e descrita a fim de atender aos objetivos propostos.

Capítulo III - Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

“Para todas as coisas, há uma estação e existe um tempo para cada propósito sob os céus”.
Eclesiastes 3-1

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo que se inicia, foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados para realização desta pesquisa, detalhando os fins e meios, ambiente e variáveis de investigação, estratégia instrumentos de coleta de dados e como foram tratados. Para classificação e estruturação da metodologia da pesquisa, foram utilizados os critérios propostos por Vergara (2006), que fala que a elaboração correta de uma metodologia é crucial para responder os questionamentos da pesquisa.

3.1 Tipo de Pesquisa

3.1.1 Quanto aos Fins

De acordo com Vergara (2006): quanto aos fins da pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista, para tal optou-se por uma abordagem Exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória por se tratar de uma pesquisa que foi realizada em uma organização que atua em um ramo do comércio atacadista, o qual ainda não possui estudos realizados que abordam a temática. Descritiva no que se refere à necessidade de descrever minuciosamente as etapas da cadeia de abastecimento para que se pudesse mapear de forma eficiente; ao fim, pode-se compreender esta pesquisa como aplicada, visto que para que pudesse responder como o mapeamento de processo pode auxiliar na fluidez do abastecimento da empresa Modas no Atacado Veste Bem, foi necessário que utilizar ferramentas práticas, e observar as implicações das práticas organizacionais.

3.1.2 Quanto aos Meios

Quanto aos meios de investigação, remetendo a área científica da administração, como uma

Ciência Social Aplicada, entende-se que com base em pesquisas já realizadas, ferramentas e métodos utilizados, deve-se ir a campo e aplicar ferramentas e métodos desenvolvidos, a fim de estudar os fenômenos envolvidos.

De acordo com Vergara (2006): quanto aos meios de pesquisa pode-se caracterizá-la como: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, tematizada, documental, bibliográfica, experimental, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Sendo assim, pode se dizer que esta pesquisa foi realizada por meios de campo e bibliográfico. Bibliográfico já que se foi necessário a realização de uma revisão da literatura, que serviu de base referencial teórica para o tratamento e análise dos dados colhidos, de campo por se tratar de um estudo que foi realizado em parte no local onde se manifestou o fenômeno a ser investigado.

3.2 Ambiente de investigação

Na cidade de João Pessoa/PB existem dezenas de empresas no ramo de atacadistas de vestuário e acessórios (EMPRESASDOBRASIL, 2016). Entende-se, pois que pelos fins e meios definidos para a pesquisa, a participação de apenas uma organização se mostrou suficiente para o estudo do fenômeno desejado. A Modas no Atacado Veste Bem foi escolhida como amostra para a pesquisa pela acessibilidade proporcionada e pelo interesse do gestor da organização em participar do estudo, a mesma, também, localiza-se na região central da cidade de João Pessoa/PB, sendo esse um ponto de localização comum das empresas do ramo, fato que corrobora para futuras relações com a relevância dos resultados dessa pesquisa para as organizações concorrentes diretas.

3.2.1 Sujeitos de Pesquisa

Segundo Gil (2002); para a efetivação de um experimento é necessário que os resultados obtidos fossem baseados em sujeitos participativos da população estudada, de maneira que represente o todo.

A Modas no Atacado Veste Bem é uma microempresa com estrutura familiar composta por apenas 05 (cinco) funcionários no qual todas as questões envolvendo a gestão de materiais estão centralizadas no fundador e Gerente Geral da empresa, que vivenciou todas as etapas de desenvolvimento da organização desde sua concepção possuindo uma visão holística da organização;

ou seja, a grande maioria das decisões tomadas nas etapas da cadeia de abastecimento, possuem sua participação. Justifica-se então que a coleta de dados se concentrou em sua maior parcela junto ao Gerente Geral, salvo em momentos de exceções que foram observados durante a pesquisa.

3.3 Variáveis de investigação

De acordo com Rauen (2012) definem-se variáveis como quaisquer eventos, situações, comportamentos ou características individuais que possuem mais de um significado e/ou solução, por vezes até contraditórias, o oposto de constantes que são comuns em dados estatísticos. Logo, essa pesquisa atentou-se principalmente das variáveis independentes, já que a problemática se baseou em saber quais as reações das organizações a aplicação dessa própria pesquisa e analisar suas implicações e consequências. Quais sejam:

- Características Culturais específicas da organização
- Número de pedidos;
- Ponto de reposição;
- Lote de compra;
- Número de fornecedores;
- Margem de erro entre previsão de demanda e demanda real.

3.4 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados deu-se por meio de uma entrevista com roteiro semiestruturado e observação.

3.4.1 Observação

Para Gil (2002): A observação é importante no processo de formulação de hipóteses e na relação dos acontecimentos e o fornecimento de indícios para solução dos problemas. Nesta pesquisa

a observação foi feita em dois momentos, inicialmente através de observação simples durante as visitas programadas junto à empresa, em datas-chaves com o intuito de compreender e registrar o funcionamento da cadeia de abastecimento no dia-a-dia da instituição; e as observações participativas foram realizadas durante a realização do detalhamento das etapas do processo e após a elaboração do mapeamento do processo, para registrar as descobertas.

3.4.2 Entrevista

Para Gil (2002): Entrevistas são meios de coleta de dados que permitem que obtenha dados junto a pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Sendo assim, as entrevistas foram realizadas com um roteiro semiestruturado baseado no modelo descrito por D'Ascenção (2014), as entrevistas tiveram o áudio gravado com auxílio de smartphone e notebook.

A primeira entrevista foi realizada na empresa estudada, sendo introduzida explicando ao entrevistado o intuito da pesquisa e o objetivo, antes da aplicação do questionamento foram discutidos os temas cadeia de abastecimento, processo e mapeamento de processo, de forma introdutória. Iniciada a entrevista, na qual o gestor expôs todas as etapas da cadeia de abastecimento, as perguntas foram conduzidas de maneira a deixar o depoente confortável para responder da maneira que bem entender, o entrevistador apenas conduziu a conversa para que as respostas fossem complementadas.

Após uma semana da realização da primeira entrevista, foi realizada uma segunda com o gestor, na qual foram esclarecidas dúvidas a respeito de algumas respostas dadas anteriormente, a fim de complementar os dados colhidos. Logo após a gravação foi transcrita manualmente com auxílio do software Microsoft Word 2013, tanto a gravação do áudio da entrevista quanto a transcrição de divulgação do conteúdo foram autorizados previamente pelo entrevistado, por escrito e registrada via áudio no início da gravação.

3.5 Tratamento dos Dados

De acordo com Vergara (2006), os dados podem ser tratados através da abordagem quantitativa e qualitativa. No tratamento quantitativo, utilizam-se procedimentos estatísticos. Já no tratamento qualitativo utiliza-se a análise dos dados subjetivos, através de reflexões e interpretações de forma estruturada. O tratamento dos dados foi realizado através de uma abordagem qualitativa, que

segundo Dalfovo; Lana; Silveira (2008) não possuem significados exatos, caracterizando-se por resultar em respostas mais flexíveis e que se adaptam melhor a situações particulares e a organizações com características tidas como incomuns.

Sobre os dados colhidos, para D'Acenção (2014) deve-se iniciar a análise de um processo pela análise crítica do detalhamento das etapas do processo, em seguida, elaborar uma representação gráfica, sendo essa representação um fluxograma, que permitirá durante a análise, uma visão completa do fluxo, que facilitará a análise da situação.

É importante ressaltar que os resultados dessa pesquisa, no que se refere a resposta a problematização, estão vinculadas às características e o modus operandi da empresa utilizada como amostra, não sendo garantido a utilização dos resultados do trabalho de forma literal para qualquer outra organização, no entanto tanto a metodologia utilizada quanto o desenvolvimento e resultados obtidos podem vir a servir de base para outras semelhantes adaptadas a outras realidades corporativas.

3.6 Conclusão do Capítulo

É imperativo para um bom desempenho do processo de elaboração de uma monografia, que o pesquisador tenha um ferramental direcionador para execução do trabalho, buscando sistematizar passo a passo o método de investigação. Sendo a metodologia de pesquisa para Gil (2002) a melhor maneira de concretizar o planejamento de um projeto, que interessa principalmente ao pesquisador e sua equipe, servindo de roteiro das ações a serem executadas no decorrer da pesquisa. Logo, houve uma busca de informações, metodologicamente coerente tanto com vistas às possibilidades do pesquisador e da empresa.

Vale ressaltar que as relevâncias dos resultados obtidos poderiam ser comprometidas caso, o pesquisador não elaborasse com a devida atenção e importância devida a estrutura e os caminhos a serem utilizados para a execução da pesquisa, podendo desde dificultar a análise dos dados até inviabilizar o projeto pela falta de um bom planejamento inicial.

“A dúvida é o princípio da sabedoria”.
Aristóteles

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo seção será apresentada uma breve descrição do ambiente da pesquisa e os dados obtidos em conformidade com a pesquisa proposta, bem como discutidos os resultados, considerando os objetivos propostos.

4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa

A Modas no Atacado Veste Bem, é uma empresa do ramo atacadista de vestuário e acessórios, fundada em Fundada em 1995, inicialmente a empresa tinha o intuito de comercializar artigos de armarinho, miudezas e vestuário no ramo varejista.

Em 2003, a Magazine Última Hora muda a natureza, visto a insatisfação com o faturamento, já que não havia perspectiva de crescimento no momento e se posiciona no mercado atuando no comercio de artigos de vestuário e acessórios de grandes marcas nacionais. Permanecendo nesse ramo apenas até 2004, quando se percebeu que o negócio não estava prosperando, sendo assim mais uma vez a organização resolve voltar suas forças para outra fatia do mercado. Hoje, a Modas no Atacado Veste Bem é uma empresa familiar que atua como revendedora atacadista pronta entrega de vestuário e acessórios, que tem como negócio soluções para pequenos varejistas em suas variadas demandas.

4.2.1 Estrutura organizacional

Possui atualmente quatro colaboradores, dos quais duas são vendedoras, uma acumula as funções de operadora de caixa é Gerente de Vendas, e o Proprietário que cuida toda a logística, finanças e rotinas administrativas.

4.2 Apresentação dos dados e dos resultados

Nesta seção foram apresentados todos os dados colhidos através das entrevistas e observações realizadas em visitas, norteadas segundo as metodologias apresentadas anteriormente e os resultados obtidos através dos objetivos levantados.

4.2.1 Cadeia de Abastecimento da Organização

Através de entrevista realizada com o gestor foram levantados dados sobre como é gerida a cadeia de abastecimento, tal como ela é compreendida pela organização. Foi verificado que toda a gestão de abastecimento da Veste Bem é realizada pelo proprietário, o qual recebe suporte consultivo de todos os demais funcionários (realizando a ponte das demandas dos clientes para com o gestor, além de sugestões próprias), também participam de forma indireta os clientes (através de *feedback*), fornecedores (fábricas e/ou representantes das fábricas) e empresas de serviço terceirizado (transporte de cargas).

No que se refere à parte física da organização, a capacidade de estocagem gira em torno de 3.000 (três mil) itens, o entrevistado explicou que a política da empresa é trabalhar com estoques minimamente necessários, 'limitando-se os produtos a ocupar os espaços das prateleiras do *Showroom*', não possuindo armazéns ou depósitos próprios; afirmando, ainda, em função da especificidade do negócio, que no seguimento da moda o giro das mercadorias deve ser rápido e estocar grandes quantidades seria muito arriscado.

O Saldo ou ponta de estoque de estação, chamado na empresa de "lastro", gira em torno de 1.500 (mil e quinhentas) peças, que compreende "encalhes" de vários lotes remanescentes, A estratégia para liquidar com esse encalhe é diluir, no tempo junto dos demais produtos da estação, naturalmente ou através de promoções. Já a capacidade de compra da empresa varia de acordo com o período do mês, de acordo com cada trimestre, na qual dividem-se em dois trimestres de grande demanda e dois trimestres de baixa demanda que alternam de mil a duas mil unidades por mês, de acordo com a demanda do período.

Segundo o Gestor da Veste Bem Modas, no atacado o processo da cadeia de abastecimento tem início na percepção de uma demanda de produto, pois "na compra, engloba novidades, tanto o reabastecimento quanto a necessidade de itens do momento, novos produtos e, sobretudo, tendência",

finalizando no ato da venda. Percebe-se que a visão do gestor não há uma totalidade da cadeia de abastecimento, que segundo Ballou (2011) deve-se ter uma vertente de integração sistêmica, para que todas as *Stakeholders* envolvidas no processo agreguem valor ao produto final para a satisfação do cliente, complementa Martins; Laugeni (2005).

Nota-se, ainda, que a organização não utiliza Lote econômico de compra; no entanto para a previsão da demanda são utilizadas as projeções dos dois últimos exercícios, nos quais segundo o depoente, a média do mês é utilizada como referência e as variações esperadas são verificadas de acordo com o desempenho da empresa durante o exercício atual, para Dias (1993) o método do último consumo possui limitações consideráveis, por ser o método mais simples e sem base matemática que de consistência, trata-se apenas de uma comparação entre períodos, não levando em consideração vários fatores como, a situação macro e microeconômica da região e o com relação ao crescimento ou não do consumo.

Verifica-se, também, que não fora utilizada Ponto de Pedido, outra técnica da gestão de materiais. Foi exposto que as datas de pedido estão alinhadas desde o início do exercício, quando o empresário realiza a compra de passagens aéreas para o deslocamento até o *showroom*, fixando previamente as datas para realização de compras, pois de acordo com cada estação do ano e suas respectivas coleções são realizados pedidos aos fornecedores. Tomando como base Dias (1993), verifica-se que a não utilização do ponto de pedido pode prejudicar a precisão do momento de proposição do material, devido a análise conjunta da situação do estoque e o tempo de reposição com precisão.

Sendo a cadeia composta da seguinte maneira, inicia-se na previsão de demanda, sendo feito a programação e planejamento dos pedidos, “O meu primeiro passo é planejar datas específicas, para que os vencimentos fiquem dentro de um período que fique favorável”, o Gestor quando fala sobre “vencimentos” se refere às datas de recebimento das mercadorias, explanando sobre a programação. Para Ballou (2011), é importante averiguar a origem da informação e a validade da mesma, todo o exposto é referenciado a prática na gestão através da tentativa e erro, de forma não científica com baixa eficácia, que pode gerar grandes prejuízos e o retardo do crescimento da organização.

Foi possível identificar o conhecimento das melhores datas dentro do mês corrente para o ponto de pedido, de acordo com o depoimento explicativo do entrevistado, esse método foi desenvolvido com o objetivo de que as mercadorias cheguem no prazo corrente, para que tenham rápida saída e para que se honre com os pagamentos dos fornecedores, não existe sistema logístico como cadeia de abastecimento visto na literatura, é apenas uma lógica interna relacionada a conhecimento adquirido na prática do ofício. De encontro ao exposto, visto que todo o conhecimento

sobre a gestão é tácito, reitera-se a fragilidade e dependência em um único indivíduo, remetendo-se, segundo Ballou (2011), a necessidade urgente de integralização através de sistemas tecnológicos com o intuito de apoiar as operações, gerenciamento e tomada de decisão.

A etapa seguinte é a de realização das compras, basicamente a realização de compras é feita diretamente no *Showroom* das fábricas, as quais o gestor precisa realizar viagens até outra região do país, ou a compra é realizada pelo intermédio de um representante comercial de fábricas, essas modalidades de contato com o fornecedor variam de acordo com a região a qual a empresa está localizada, que possuem modelos de negócios diferentes. Destaca-se nessa etapa a valorização da negociação realizada presencial, o entrevistado relatou que, os custos com viagens, hospedagens e todos os custos adicionais, para visitar as fábricas, são cobertos pela barganha realizada ali, entende-se que com o representante comercial não tem tanta flexibilidade na negociação.

Após a compra da mercadoria, é preciso contratar uma empresa de transporte para o deslocamento da mercadoria da fábrica até a loja. Usualmente é utilizado o modal rodoviário e em casos de extrema urgência o aeroviário, os dois mais caros da malha, ficando evidente que a organização não tem conhecimento da viabilidade ou não da utilização da malha hidroviária e/ou ferroviária. Entretanto, Alvarenga; Novaes (1994), expõem, assim como o gestor pesquisado, que a malha ferroviária no Brasil foca, basicamente, seus esforços precariamente para escoar a produção agrícola. Além do modal hidroviário no contexto local devido a taxas fixas e procedimentos burocráticos que tornam o processo ainda mais lento, desestimulam a utilização do transporte marítimo, visto que acrescentando que a empresa acredita que o volume de compras da organização é muito baixo para viabilizar o uso desses modais.

É importante ressaltar que Transporte mais barato contribui para a redução do preço final do produto, de acordo com Ballou (2011). No entanto levando em conta que para os atacadistas, segundo Kotler; Keller (2006), a chave do negócio está no sortimento dos produtos e giro rápido, e que para tal necessitam de modais de transportes que respondam como agilidade e flexibilidade, proporcionando custos de transporte elevado.

Foi destacado, os diferentes serviços oferecidos pelas transportadoras rodoviárias, no que se refere à roteirização, na qual segundo o gestor explicou que o prazo de entrega varia bastante, devido a algumas transportadoras, número de cargas e descargas na rota, troca ou não de condutores ou veículos e a segurança da carga, como escolta. Posto isso, em função da roteirização e a necessidade de rota flexível, reforça-se a justificativa, até certo ponto, da utilização do modal rodoviário; que para Ballou (2011) o usuário deve escolher o serviço ou combinação de serviço que traga um equilíbrio entre qualidade e custo. A visão do gestor até então é de que a utilização de rotas mais rápidas, mesmo com

custo mais elevado é compensada pelo custo benefício, devido a boa gestão e controle da qualidade do serviço oferecido. Além do mais não existe nenhuma relação de colaboração por parte da empresa com suas *stakeholders*.

A etapa a seguir dar-se-á no recebimento, então a mercadoria é conferida, nas quais caso a encomenda esteja avariada, a conferência deve ser feita na presença dos entregadores, para que se tome as medidas cabíveis. Então registra-se no banco de dados e no estoque, prepara-se e fixa as etiquetas e códigos de barras. Nesse ponto os produtos estão prontos para serem acomodados em suas prateleiras, de acordo com a sua classificação pré-definida, estando assim disponível para a venda, sendo estas as etapas chaves do processo, atingindo assim o primeiro objetivo específico deste trabalho (Descrever o mapeamento de processo da cadeia de abastecimento da empresa Modas no Atacado Veste Bem, do ramo comércio atacadista de artigos de vestuário e acessórios) conforme Figura 1.

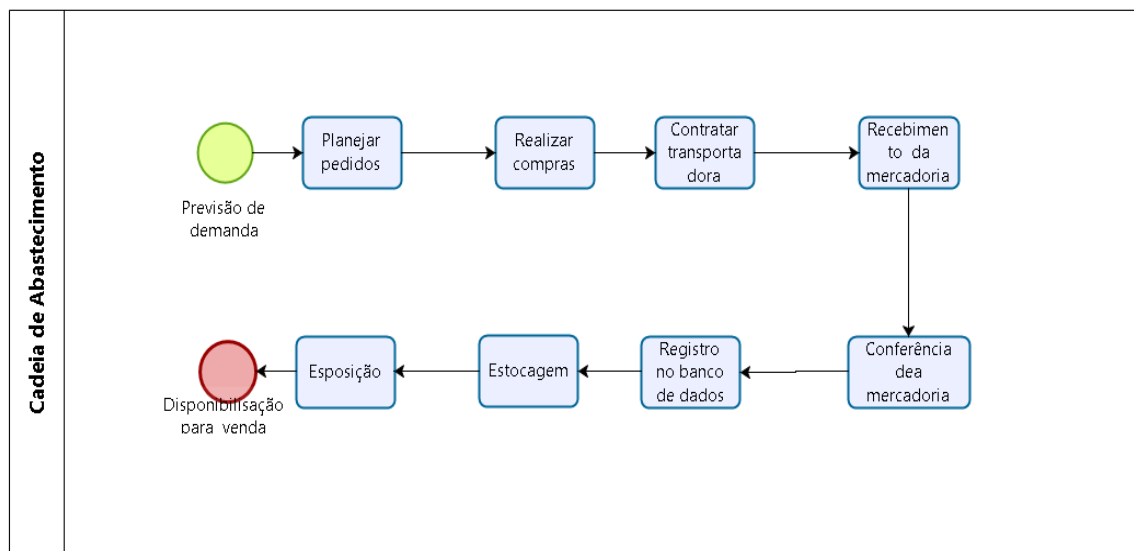


FIGURA 1: Cadeia de abastecimento Veste Bem Modas No atacado.
Fonte: Veste Bem, elaborado com o Software, Bizagi Modeler, (2017).

Quando perguntado no que poderia ser melhorado, na cadeia de abastecimento, foi exposto que o controle de qualidade é crucial, sobretudo no que diz respeito à diminuição de custos e conformidade do produto, no qual o interrogado relatou que já aconteceu de produtos perderem qualidade, entre a compra de lotes.

O controle de qualidade da organização preocupa-se, segundo o entrevistado, com o pós-

venda, buscando satisfazer e resolver possíveis problemas com sua “política de troca” na qual quando o cliente traz mercadorias com defeito visível, troca é feita de imediato; porém quando são casos que necessitam de alguma perícia, essas peças são levadas aos fornecedores para eles avaliarem, que geralmente a solicitação é atendida e realizada a reposição.

No que se refere à devolução, quando qualquer produto chega até o estabelecimento sem cumprir com os requisitos necessários para o consumo, é realizada a devolução dos produtos e a solicitação de um novo lote ao fornecedor. Neste caso, a logística reversa dar-se-á de maneiras distintas dependendo das circunstâncias, caso a falha do produto seja detectada durante a entrega, o produto é recusado e aguarda-se um novo pedido, sem custo adicional, caso a falha seja detectada após a entrega existem dois procedimentos, quando a compra é realizada através de representantes, os mesmos se responsabilizam pela devolução do produto, sem ônus adicional para a empresa. Já em casos de defeitos em mercadorias adquiridas em *Showroom*, o gestor aguarda a próxima visita para realizar a troca do produto pessoalmente, e a reposição é realizada em consonância com os novos pedidos. Em todos os casos o prazo para efetivar a operação é correspondente ao prazo comum de compras em torno de cinco a quinze dias.

Na literatura, as devoluções se ambientam nos recebimentos, na qual segundo Bertaglia (2010) se dá quando o produto entregue pelo cliente volta para a origem, e deve ser levado em consideração na gestão de estoques, as duas situações mais corriqueiras são por erro de expedição e devoluções direto ao fornecedor. Segundo o gestor a política de trocas e devoluções, já foi bem mais flexível para os clientes; no entanto, abria espaço para maus hábitos que acabavam por prejudicar as vendas, visto que os clientes podiam realizar trocas sem prazos preestabelecidos, o que decorriam trocas de mercadorias antigas por itens das novas coleções, aumentando o “lastro” em estoque. Atualmente a gestão de troca e devoluções assemelha-se com a praticada pela concorrência, estabelecendo prazos máximos para troca, limitando a substituir apenas produtos defeituosos preferencialmente por produto idêntico, essa prática é preferível, visto que anteriormente, grande parte da mercadoria que não era vendida rapidamente, retornava à loja, fora de época e com as embalagens muitas vezes danificadas; o atual sistema diminuiu bastante o número de trocas de mercadorias.

Em relação a atrasos, segundo o entrevistado, geralmente, as mercadorias chegam no tempo previsto, com exceção de pedidos de compras que são realizadas na própria loja através de representante, que além de atraso tem outros problemas como o fracionamento do envio pedido, gerando grande transtorno. Nesses casos a política da organização é de notificar o fornecedor, na maioria dos casos não devolvendo a mercadoria.

Partindo desse ponto, foram obtidos dados sobre quais etapas da cadeia de abastecimento são

mais importantes, quais as principais limitações da cadeia de suprimento, listando as etapas chaves do processo da cadeia de abastecimento, que são a análise e formação do pedido de compra, visto que, segundo o gestor, é preciso que se atente a detalhes como: as cores, modelos que estão em alta no mercado, se a numeração utilizada está conforme o padrão brasileiro e se o preço é adequado, caso o produto oferecido não se encaixe em todos esses critérios, ele não tem os requisitos mínimos para a empresa. A segunda etapa chave é a verificação da mercadoria, para que sejam identificados possíveis avarias o mais rápido possível, evitando a venda de um produto defeituoso e prejudicando o cliente e a credibilidade da organização.

Verifica-se, também, que há limitações da cadeia de suprimento no que se refere a falta da utilização de técnicas de previsão de demanda mais precisas, de estabelecer um controle de qualidade padrão na qual a informação esteja registrada e disseminada entre os membros da organização e seja conhecida pelos parceiros e o melhor aproveitamento das ferramentas de Tecnologia da Informação já disponíveis. Para Dias (1993) a previsão de demanda deve ser tratada como fundamental, já que é o ponto de partida de todo o planejamento de estoques. Logo, é necessária a máxima eficácia dos métodos, acompanhando a evolução das vendas, de forma que aprimorando os modelos de previsão de demanda, que tenham aproximação com os dados reais.

É importante que essas limitações na gestão sejam encaradas como oportunidades de melhoria diagnosticadas para o desenvolvimento e melhoramento do processo. Essas etapas chave serviram como base para a realização do mapeamento do processo.

4.2.3 Mapeamento de processo da organização

Para realização do mapeamento de processo da cadeia de abastecimento, conforme previsto na metodologia de pesquisa utilizada, inicialmente foram levantados dados sobre o processo através de uma entrevista utilizando as técnicas de entrevistas propostas por D'Ascensão (2012) de forma a construir conjuntamente ao gestor o desenho do processo, já que o mesmo participa ativamente de grande parte do processo.

Com o intuito de rastrear as etapas do processo de aquisição de PA's foi realizada a descrição de forma detalhada de cada etapa realizada pela organização a caminho da aquisição dos produtos, como sugere Carreira (2009), de forma hierárquica definindo os processos e suas atividades e suas tarefas. Ainda durante as entrevistas buscou-se identificar e diagnosticar o fluxo/etapas críticas do processo, para que desta maneira, de acordo com Araújo; Torres; Martines (2011), viabilize uma

gestão por processos, sendo assim após definir essas etapas.

Foi destacado como etapa crucial para atingir o objetivo do processo a etapa de compra, segundo o entrevistado “uma compra malfeita o prejuízo é garantido ali na hora, uma compra equivocada, fica difícil de consertar, mas se você comprar bem, certo de qualidade, então tudo pode daí por diante, dar certo”. Entende-se como natural a resposta, assim como Ballou (2011) comenta que o custo com estoques é o que mais onera as empresas, além dos custos agregados. Também foi destacado pelo empresário o momento pós-abastecimento que é o da apresentação do produto, mesmo sendo uma etapa posterior ao processo a ser mapeado, essa fala proporcionou uma percepção ao gerente da continuidade, da sistematização dos processos e de como as áreas da administração se interligam.

A afirmação da entrevista vai ao encontro do que diz Correia; Correia (2012) que os processos críticos são aqueles com maior importância e possuem forte impacto na organização e dos parceiros. Através do levantamento dos dados expostos acima das constatações feitas nas análises baseadas nas teorias citadas, atingiu-se o segundo objetivo da pesquisa (Diagnosticar fluxo/etapas críticas que compõem a cadeia de abastecimento empresa Modas no Atacado Veste Bem do ramo comércio atacadista de artigos de vestuário e acessórios)

O Com base nas etapas chaves e na descrição das etapas do processo de abastecimento foi realizado o mapeamento do processo, detalhando as etapas que envolvem o processo, Conforme Figura 2.

A Figura 2 foi criada com auxílio do *Software Bizagi Modeler* com o intuito de proporcionar a organização a oportunidade de dar o passo inicial para formalização, registro e documentação de informações de grande importância para a organização, levando em conta que antes da realização dessa pesquisa, a organização não tinha nenhum processo mapeado. Ou seja, seguindo o pensamento de Cury (2013) que afirma que a utilização de representações gráficas mostra-se vantajosas por ser de fácil entendimento e visualização holística do processo, percebe-se que a empresa pesquisa está adentrando aos modelos científicos como mecanismos de tomada de decisão.

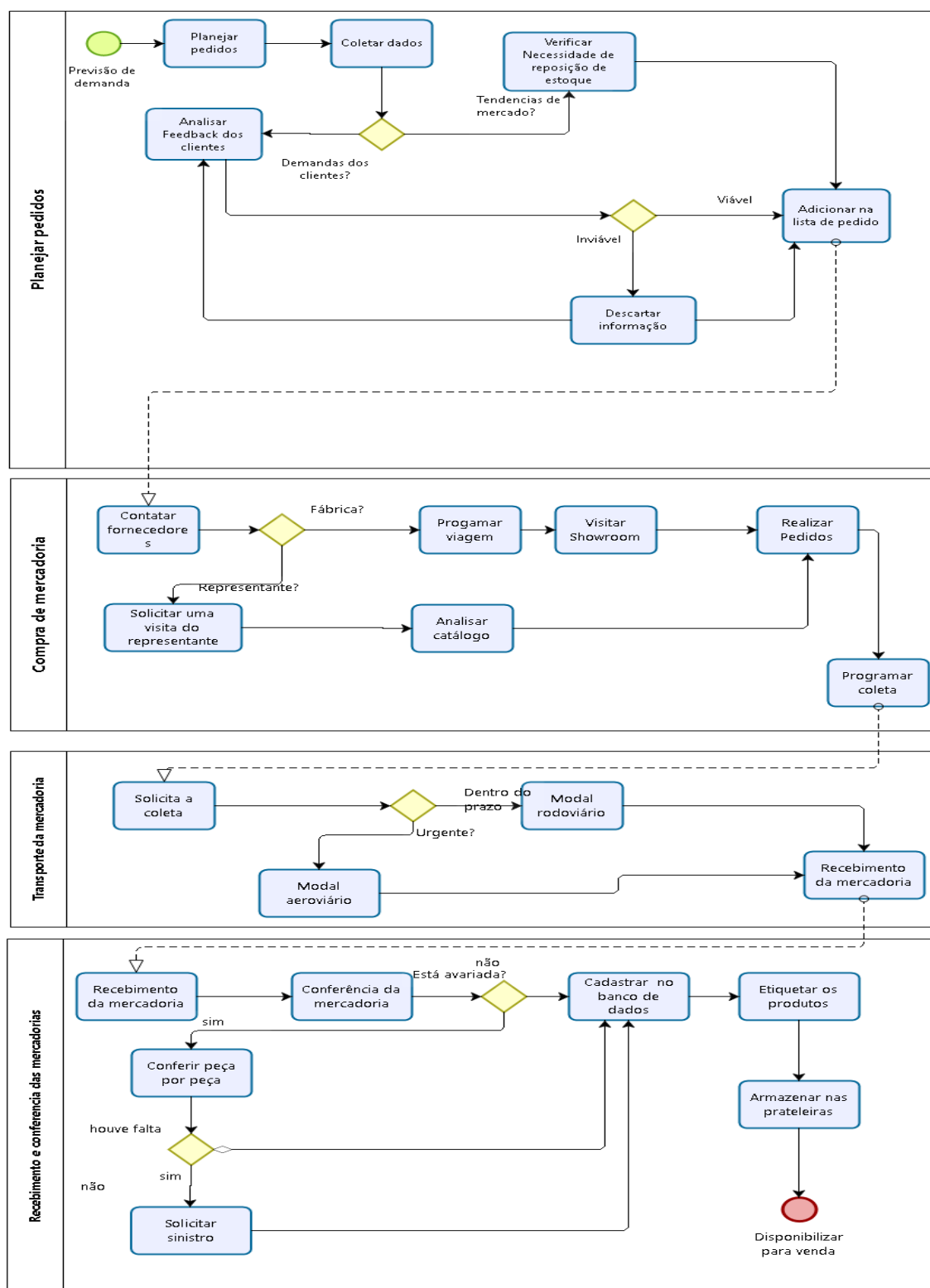


FIGURA 2: Mapeamento de processo da cadeia de abastecimento
 Fonte: Veste Bem Modas no Atacado, (2017).

O mapeamento do processo, sendo ilustrado através da Figura 2, foi realizado com base nos

dados colhidos junto à organização, e revisado passo a passo com o depoente, de maneira que o resultado final do mapa pudesse ser de fácil entendimento para todos os membros da organização. Trazendo uma compreensão holística do processo para todos os colaboradores da organização, dos processos, subprocessos e atividades, e de como eles se relacionam assim como afirma Valle e Oliveira (2013).

Segundo o Gestor, em âmbito local não há registros de padrão estabelecido para mapeamento de processos no segmento de Atacado de Vestuário e acessórios dentre as dezenas de concorrentes, desta forma o mapeamento foi realizado de maneira a atender as necessidades exclusivas da organização investigada. Sendo assim, o modelo do processo criado tem potencial para se tornar padrão para a organização que para Campos (2004), citado no Capítulo II, é a base para o gerenciamento.

Durante a confecção do macrofluxo do processo, foi estabelecida a divisão em quatro etapas, utilizando-se o sistema de raias do Software Bizagi Modeler, assim como em uma piscina, sendo estas etapas denominadas de: Planejar pedidos; Compra de mercadoria; transporte da mercadoria e recebimento e conferência da mercadoria. Tanto a divisão, quanto a nomenclatura utilizada no fluxograma foram formuladas de acordo com a visão do processo do gestor, visando preservar a linguagem particular comumente utilizada na organização. Em revisões feitas juntamente com o gestor responsável pela organização, deu-se como satisfatório o resultado final do mapeamento do processo, pois de acordo com Campos (2004) e D'Ascenção (2014) com base na gestão da qualidade com enfoque filosófico de melhoria contínua, ajustes para o aperfeiçoamento são necessários, estabelecendo como anuais às revisões e "giro" de padrão, atingindo assim o terceiro objetivo específico (Apresentar o mapeamento do processo da cadeia de abastecimento como vetor impulsionador da cadeia de abastecimento empresa Modas no Atacado Veste Bem do ramo comércio atacadista de artigos de vestuário e acessórios).

Analisando, separadamente, cada uma das quatro etapas é possível realizar, com base em D'Ascenção (2014), um levantamento detalhado do processo através de dados relacionados ao fluxo do processo atual. Sendo eles: Documentação existente, tempo de execução, custos envolvidos, fatores críticos de sucesso, pontos chaves do processo e tecnologia da informação utilizada, para melhor visualização e uma organização mais dinâmica o levantamento foi projetado, conforme ilustra o Quadro 1.

Modas no Atacado Veste Bem	Levantamento de dados relacionados ao fluxo					
Etapa do processo	Documentação Existente	Tempo de Execução	Custos Envolvidos	Fatores Críticos de Sucesso	Pontos Chaves do Processo	Tecnologia da Informação
Planejar pedidos	Planilhas dos dois anos anteriores; Relatório de mercadorias em estoque	Uma semana	-	Balanceamento entre pedidos direcionados de clientes e necessidade de reposição de estoque	Definição do que adicionar ao pedido	Microsoft Excell, planilhas manuais, Software de gerenciamento de vendas
Compra de Mercadoria	Orçamento Prévio, Listagem das mercadorias a comprar	2 dias	Passagens aéreas, deslocamento, alimentação e hospedagem, custo das mercadorias.	Assertividade na escolha de cores, estampas, modelos e tamanho de cada lote	Definição do que comprar no Showroom e do que comprar por representante	Celular
Transporte de mercadoria	Notas fiscais e Notas fiscais de transporte	Uma semana	Frete, impostos sobre o frete	Cumprimento de prazos de entrega e ausência de sinistros	Escolha do modal mais adequado	Sistema de rastreamento de encomendas online das transportadoras
Recebimento e conferência	Notas fiscais e Notas fiscais de transporte	20 a 50 minutos	-	Deteção de possíveis sinistros, ausência de erros cadastrais de estoque	Conferência da mercadoria	Calculadora, Software de gerenciamento de vendas

QUADRO 1: Levantamento de dados relacionados ao fluxo do processo atual

Fonte: Veste Bem Modas no Atacado, (2017).

A construção e entendimento desse Quadro é importante, pois traz um levantamento para identificar os principais elementos relevantes das etapas do processo, tanto quantitativo como qualitativo. Observa-se que essa atividade é sugerida por D'Ascensão (2014) no formato de texto tradicional, no entanto verificou-se que a ferramenta sendo elaborado em formato de "quadro de referência" facilita a visualização e o entendimento dos dados contidos nela, contribuindo para uma melhor compreensão de forma explicativa e complementar na Figura 2.

O objetivo da elaboração do Figura 2 e do Quadro 1, está fundamentado expectativa de que a organização adote as recomendações de Valle; Oliveira (2013), compreendendo a atividade de mapeamento de processo de maneira cíclica, na qual necessita que o modelo da Figura 2 seja revisto periodicamente, sendo feitas melhorias contínuas no processo, atualizando, também, as informações do Quadro 2, para que se tenha sempre os dados atualizados. Complementando tal argumentação, Campos (2004) discorre que tais informações são muito importantes no desenvolvimento e melhoramento dos processos, haja vista melhor adaptá-los às necessidades da organização. Assim, a

elaboração da Figura 2 e do Quadro 1, ilustram o objetivo geral desta pesquisa que era de descrever o mapeamento de processo da cadeia de abastecimento da empresa Modas no Atacado Veste Bem, do ramo comércio atacadista de artigos de vestuário e acessórios.

Para suprir, ainda, as contingências contemporâneas organizacionais é necessário, segundo Curry (2013), controle de qualidade, trabalho em equipe e buscar o melhoramento contínuo. Entende-se que a elaboração do mapeamento de processo sendo utilizado pela organização estudada para modelar o processo e identificar e minimizar gargalos, mobilizando os colaboradores, de maneira que todos tenham ciência da importância da ferramenta e usufruam de seus benefícios, a Veste Bem Modas no Atacado estará no caminho certo no desenvolvimento da Gestão.

Capítulo V - Conclusões da Pesquisa e recomendações para trabalhos futuros

“Nunca a natureza é tão aviltada como quando a ignorância supersticiosa tem a arma do poder”.
Voltaire

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no apanhado dos capítulos anteriores, esta seção teve como objetivo apresentar as considerações conclusivas pertinentes ao conteúdo investigado. Assim sendo, a presente seção apresenta apenas um resumo destas principais considerações, apontando igualmente as recomendações finais decorrentes da execução deste estudo.

5.1 Conclusões

Após análise e interpretação dos dados concluiu-se que o mapeamento do processo da cadeia de abastecimento da Modas no Atacado Veste Bem, possibilitou que a organização uma visão holística do processo, compreendendo detalhadamente as etapas, os documentos, tempo de execução, custos envolvidos, fatores críticos de sucesso, pontos chaves do processo e a tecnologia de informação; ou seja, todas essas informações são necessária para a execução das atividades e não estavam registradas, nem documentadas.

Assim, a partir do momento em que a organização passa a utilizar o mapa-fluxo do processo da cadeia de abastecimento, passou-se a ter uma visão do todo, dos procedimentos, em apenas uma ilustração é possível verificar, todas as etapas, onde começa e onde termina o processo; facilitando o entendimento sequencial, definindo melhor um processo já existente (CURRY, 2013).

Além de registrar e documentar um conhecimento organizacional, que até então não estava organizado e disponível para todos os membros da organização envolvidos no processo. Possibilitando através do mapeamento do processo, tomando como base Campos (2004), meios para localizar problemas, analisar o processo de maneira mais prática, servindo como base para padronizar e estabelecendo itens de controle.

Tais informações auxiliarão a organização no processo de tomada de decisão, ao passo que agrupam informações e possibilitam uma melhor análise das situações em momentos de conflito. De maneira que o mapeamento de processo, sim auxiliará na fluidez do abastecimento da empresa Modas no Atacado Veste Bem. Sendo assim, entende-se, de acordo com Campos (2004), que para que os efeitos positivos e as prováveis melhorias organizacionais destacadas tenham continuidades e evoluam é necessário que todas as pessoas da empresa mudem sua forma de pensar e compreendam a importância da manutenção das práticas para o desenvolvimento da fluidez dos processos da organização.

Ao fim, entende-se que com as informações passadas a organização, que servirão de parâmetro comparativo com as práticas adotadas e estímulo para que o modelo adotado seja revisado sempre que necessário.

5.2 Sugestões e recomendações para a empresa

Para a organização estudada sugeriu-se que o mapeamento realizado seja revisto sempre que necessário, que se disseminem as informações colhidas com todos os colaboradores envolvidos no processo, além de que fosse dado prosseguimento no processo de mapeamento dos demais processos da organização, para que esse trabalho sirva como passo inicial para a melhoria da gestão da empresa.

Foi possível, ainda, a partir dos dados coletados, perceber oportunidades de melhoria no processo, no que diz respeito às técnicas utilizadas para realizar a previsão de demanda, definição de lote de pedido e escolha de modais de transporte. As práticas atuais da organização até então, são as mais simplistas abordadas pelos teóricos (BERTÁGLIA, 2010), (BALLOU, 2011); (ALVARENGA, 1994), ou apenas utiliza-se o conhecimento empírico adquirido. Recomenda-se então que a organização busque aperfeiçoar suas práticas aplicando melhor as ferramentas logísticas mais eficientes, calculando o Lote Econômico de Compra, o ponto de pedido e verificar a viabilidade de outros métodos de previsão das series além do último período, como também a média móvel. Entende-se que desta maneira será melhor precisar as informações utilizadas na tomada de decisão.

A Veste Bem Modas no atacado possui boas relações com muitos de seus concorrentes diretos no ramo do atacado de confecções de vestuário e acessórios, na qual relatou através do gestor que não tinha conhecimento de que seus concorrentes utilizassem da ferramenta de mapeamento de processo. Sendo assim não base comparativa para organização, em âmbito local, mas também essa

pesquisa serviu como referência para que as práticas realizadas sejam adotadas por outras organizações.

5.3 Recomendações e Sugestões para futuros estudos

Recomenda-se a futuras pesquisas na instituição estudada, voltando os esforços para mapeamento da área comercial, especificamente no processo de vendas, cujo Gestor e entrevistado demonstrou muito apressamento pela atividade, ao qual tinha ciência de que é preciso uma intervenção.

REFERÊNCIAS:

ALVARENGA, A.C. NOVAES, A.G.N. **Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física**. 2ed., São Paulo: Pioneira, 1994. (1994)

ARAÚJO, L.C. TORRES, A.G. MARTINES, S.S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**, 1 ed. Atlas, 2011.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**, 5 ed. São Paulo: Bookman, 2011.

_____. **Logística Empresarial: transportes**, administração de materiais e distribuição física. Traduzido por Yoshizaki, H.T.Y. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo, 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

BIZAGI MODELER. Disponível em: <<http://www.bizagi.com/pt/produtos>>. Acesso em: 29 de outubro de 2016.

BORGES, L.M. **Identificação de possíveis melhorias em um Processo de Compra do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba**. 2010, 84 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) UFPB, João Pessoa.

BORGES, R. Gestão Da Qualidade: Processo De Certificação ISO 9001 Da Unidade Industrial de Aves da Cooperativa Agroindustrial Lar. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 33, Salvador, 2013. **Anais eletrônicos**, Paraná, UTFPR, 2013. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_178_016_22696.pdf>. Acesso em: 07 de agosto de 2016.

BRUM, B. L. R. JANK, M.S. A Padronização na Gestão Da Cadeia de Suprimentos da Carne Bovina por Supermercados. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.8, n.1, p.68-83, São Paulo: 2001.

BRUSTELLO, A.C. SALGADO, M.H. Elementos básicos de uma Cadeia de Suprimentos. In: XIII SIMPEP, **Anais**, Bauru: UNESP, 2006.

CAMPOS, V.F. **TQC – Controle de Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA. Nova Lima, 2004.

CARREIRA, D. **Organização, Sistemas e Métodos** - Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2.ed, São Paulo: Saraiva, 2009.

CORRÊA, H. L., CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**, 3 ed. Atlas, 2012.

CNT. Pesquisa Aquaviária – **Relatório Gerencial. Brasília: Confederação Nacional do Transporte**. Disponível

em:<www.cnt.gov.br >. Acesso em: 22 de agosto de 2016

CURRY, A. **Organização e Métodos: Uma visão holística**. São Paulo, 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

D'ASCENÇÃO, L. C.M. **Organização, Sistemas e Métodos: Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos**. 1º ed. 10º reimpr. São Paulo, Atlas, 2014.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13. 2008

DROHOMERETSKI, E. SILVA, A. S. NEVES, T. R. O. COSTA, S. E. G. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Análise dos Processos Chave no Setor De Fertilizantes. Encontro Nacional de Engenharia De Produção –

DIAS, M.A.P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 4º ed. São Paulo, Atlas, 1993.

ENESEP, 32, 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_157_915_20657.pdf >. Acesso em: 09 de setembro de 2016.

EMPRESASDOBRASIL. **Lista de Empresas de Comércio atacadista de tecidos, vestuário e similares em João Pessoa – PB**. Disponível em: <<http://empresasdobrasil.com/empresas/joao-pessoa-pb/comercio-atacadista-de-tecidos-vestuario-e-similares?pagina=1>>. Acesso em: 06 de outubro de 2016.

FNQ. Gestão Por Processos. **Fundação Nacional Da Qualidade**, 2016. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/publications/download/130>>. Acesso em 01 de agosto de 2016

GAMA, H.C. BEDÊ, M. A. MOREIRA, R.F. Sobrevivência das Empresas no Brasil: Coleção estudos e pesquisas. GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados. Brasília: **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae**. Brasília, 2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. ed.4. São Paulo, Atlas, 2002

INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION – ISO. **Standards**. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>>. Acesso em 01 de novembro de 2016.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**, ed. 5, São Paulo, Atlas, 2011.

KOTLER, P. KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed., São Paulo: Person Prentice, 2006.

LINS, B.F.E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ci. Inf.** Brasília: ed. 22, p.153-161, 1993

MARTINS, P.G. LAUGENI, F.P. **Administração da produção**. São Paulo, ed. 2, São Paulo: Saraiva, 2005.

MENEZES, B.J.J. MUSTAFA, H.Q. SANCHES, R.J.A. ÁVILA, R.L. **Diretrizes para a Gestão de Compras de Materiais em empresas construtoras do Setor da Construção Civil**. 2006, 63 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão e Tecnologia da Produção de Edifícios) Escola Politécnica da UFBA, Salvador.

MOREIRA, D.A. IHY, M.T. Gerenciamento do Abastecimento de Mercadorias: Estudo de Caso da Reposição Automática do Makro Atacadista S.A. In: Encontro da AMPAD, 33, Salvador, 2006 **Anais eletrônicos**, 2006.

MOTA, A.A. ASSALIN, G.A. Consolidação de Um Polo Atacadista De Confecções A Partir das articulações dos agentes sociais do arranjo produtivo e dos Shopping Centers Atacadista da Cidade Média De Maringá – PR.

ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 14, 2011, Rio de Janeiro. Presidente Prudente: UNESP, 2011.

PANDO, Daniel Abraão. **Breve Histórico da Normalização**. Faculdades Integradas Rui Barbosa, Programa de Capacitação Descentralizada, 2015. Disponível em:

<<http://www.firb.br/editora/index.php/teste/article/download/15/7>>. Acesso em: 01 de novembro de 2016.

RAUEN, F.J. Pesquisa Científica: Discutindo a questão das variáveis. In: SIMFOP, 4º, 2012, **Anais**, Tubarão: Unisul, 2012.

SILVA, A.M.; NANNI, H.C.; SEGANINI, R.C. Posicionamento de marketing, na geração de melhores preços aos consumidores finais: In: Estudo de caso no setor atacadista. II Simpósio Internacional de Ciências Integradas da UNAERP, 2005, Guarujá. **Anais**. Guarujá: Universidade de Ribeirão Preto, 2005

SOBRAL, F. PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN** (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: **Atlas**, 2006.