

DIAGNÓSTICO E AÇÕES DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO DE UMA CENTRAL DE ABASTECIMENTO DE ALIMENTOS

Luciano Nobre do Nascimento¹

Jailson Ribeiro de Oliveira²

RESUMO

O presente estudo aborda a sistemática de trabalho em uma Central de Abastecimento de Alimentos sob o prisma das operações logísticas e seus processos. Consiste em um estudo de caso, de natureza descritivo-exploratório, tendo a observação participante e a pesquisa-ação como mecanismos de coleta e intervenção na organização pesquisada. Os dados foram analisados sob os vieses de diagnóstico das operações, processos de trabalho e controle de estoque. Como principais resultados constatam-se a falta de tecnologia e de profissionais com perfil adequado para o setor do almoxarifado e suas implicações no fluxo de operações logísticas e sistema de trabalho. Como ação de melhoria dos processos discutiu-se e aplicou-se a qualificação das pessoas envolvidas no processo de trabalho, bem como seus gestores, ao mesmo tempo em que se promove a agilidade do processo de trabalho no controle de estoque, a articulação e o direcionamento dos funcionários, cada um para o setor específico, bem como a implantação de um sistema informatizado e apropriado para o setor, de modo a alavancar tanto o desempenho quanto a motivação.

Palavras-chave: Processo de trabalho. Central de abastecimento. Ações de melhoria.

¹ Acadêmico do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: luciano.654@hotmail.com

² Professor Orientador do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN).

DIAGNOSIS AND ACTIONS TO IMPROVE THE WORK PROCESSES OF A FOOD SUPPLY CENTER

ABSTRACT

The present study deals with the systematics of work in a Food Supply Center under the prism of logistics operations and their processes. It consists of a descriptive-exploratory case study, with participant observation and action research as mechanisms of collection and intervention in the researched organization. The data were analyzed under the biases of the diagnosis of operations, work processes and inventory control. The main results are the lack of technology and professionals with a suitable profile for the warehouse sector and its implications in the flow of logistics operations and work system. As an action to improve processes, the qualification of the people involved in the work process, as well as their managers, was discussed and applied, while at the same time promoting the agility of the work process in stock control, articulation and Directing employees, each to the specific sector, as well as the implementation of a computerized and appropriate system for the sector, in order to leverage both performance and motivation.

Keywords: Work process. Central supply. Actions for improvement.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema central o Mapeamento de processo: Reestruturação dos processos de trabalho da central de abastecimento de alimentos. À medida que vivencia-se a rotina em uma central de abastecimento de alimentos, é possível identificar as condições e formas de trabalho no setor, mediante essa experiência, enfoca-se as condições de trabalhos que os funcionários vivenciam no setor do Almoxarifado, sinalizando a falta de gestores qualificados para a área e a mão de obra desmotivada, sem falar na estrutura física, a falta de informatização para se trabalhar.

Para tanto, constata-se que o abastecimento alimentar sempre foi um problema estratégico, na central de abastecimento de alimentos; por esta razão o presente artigo tem como objetivo desenvolver um sistema qualificado para instalar

no setor de Almoxarifado da central de abastecimento de alimentos, de forma que agilize o processo de trabalho nos controles de estoque, articulando e direcionando os funcionários, cada um, para o setor específico, visando proporcionar uma qualidade de trabalho melhor.

Mediante essas situações é visível e notória a grande problemática no setor: não há estratégias para trabalhar o controle de estoque de alimentos, não são direcionadas as funções adequadas para cada funcionário, não se tem profissionais qualificados para o setor, percebe-se o quanto os funcionários trabalham desmotivados. É bastante preocupante a falta de um gestor capacitado para o setor, o que possibilitaria reestruturar todo o processo de trabalho no setor do Almoxarifado.

Baseado em todas as observações, sugere-se que contrate funcionários capacitados para cada função, insira um programa apropriado para trabalhar com controle de estoque, montar estratégia de trabalho com os funcionários que envolva todo o processo e a logística de trabalho do setor.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Para lastrear a presente pesquisa, lançou-se mão de constructos referenciais relacionados aos enfoques qualificação, logística e processo de trabalho.

2.1 QUALIFICAÇÃO

Qualificação Profissional significa um requisito básico para ter sucesso no mundo globalizado, funciona de forma a completar a formação de um cidadão, seja ela de nível médio ou superior.

Segundo Bastos (2006), a qualificação profissional pode ser compreendida como poderosa explicação para o êxito ou as restrições das pessoas e mesmo dos países em transitarem por esse cenário turbulento de reestruturação produtiva e da globalização.

Compreende-se que a qualificação é uma ferramenta muito forte nos dias atuais, mas existem situações que restringe para algumas pessoas, como a falta de incentivo que o mercado de trabalho oferece. Para tanto deixa-se claro que

mediante as situações turbulentas no cenário atuais, é importante buscar essa qualificação profissional.

Aranha (2001) aponta como características da formação profissional, dada nas empresas, o caráter funcional e a intenção de se atingir em curto prazo. Essa definição de Aranha (2001) é dada através das oportunidades que as empresas dão aos seus colaboradores, para melhorar o desempenho dos mesmos.

Treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades (VARGAS, 1996, p. 127)

Os treinamentos que as empresas ofertam aos seus funcionários proporcionam uma sistemática de conhecimentos, valores e aprendizagem que abrange a internalização de novos conceitos. Isso é enriquecedor tanto para a empresa como para o funcionário.

Wexley (1984) deixa muito claro que “treinamento é um esforço planejado de um a organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos funcionais”.

Na Central de Abastecimento de Alimentos é visível o quanto é importante inserir nos setores a qualificação profissional como vetor de desenvolvimento de competências, para desenvolver novas e fortalecer as habilidades existentes, bem como os conhecimentos específicos nas atividades que exercem e trabalhar a organização sob o ponto de vista dos processos e do desempenho.

2.2 LOGÍSTICA

A logística vem sendo utilizada há muito tempo atrás, desde os tempos pré-históricos, e no decorrer dos tempos vem sendo aprimorados. Ela é utilizada para obter melhor resultados e metas traçados nas empresas.

A logística pode ser definida como a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores (CAVANHA FILHO, 2001)

A logística é um mecanismo de suma importância para os setores, nela insere-se um conjunto de terminologias para se designar as áreas que serão desenvolvidas a partir das atividades nela presentes: transportes, distribuição física, suprimento, distribuição de suprimentos e a administração de materiais e operações.

Caixeta Filho e Martins (2001) falam claramente que “a Logística é normalmente seu principal componente, é vista como a última fronteira para a redução de custos na empresa”.

Com essa reflexão de Caixeta Filho e Martins (2001) fica clara o conceito de logística, cabendo destacar que nos dias atuais é fundamental que as empresas utilizem esse sistema, para se ter uma organização nos setores, otimizar o tempo de cada função e sincronizar as atividades de forma que o setor desenvolva as atividades sem sobrecargas.

A logística é a atividade necessária para “mover e posicionar” a lista de materiais, itens ou produtos na cadeia de abastecimento. Como tal, a logística é um subconjunto e ocorre dentro da estrutura mais abrangente da cadeia de suprimentos (BOWERSOX; CLOSS, 2007, p. 21).

Hoje em dia é muito importante que as empresas tenham o máximo de organização, tanto em materiais como no sistema funcional da logística de trabalho. Para isso é muito importante que se tenha e cumpra os planejamentos internos.

A logística deve atuar de forma precisa e dinâmica, mantendo sistemas sequenciais para que se mantenham as atividades contínuas, com isso haverá um bom fluxo de informações entre o processo de trabalho.

A logística empresarial é a área que analisa a maneira como o setor estratégico da empresa de atuar de maneira a melhorar o grau de rendimento dos processos de distribuição dos produtos ao consumidor final, mediante um programa bem definido de conferência das ações que envolvem o transporte e a estocagem, visando promover um melhor fluxo de informações (GOMES, 2004).

De acordo com as observações na Central de Abastecimento de Alimentos, não tem planejamento, logística e nem organização nos setores - Isso repercute no resultado final do trabalho, havendo retardamento no processo de trabalho.

2.3 PROCESSO DE TRABALHO

Processos de Trabalho são conjuntos ordenados e inter-relacionados de atividades para consumir insumos e devolver resultados, realizado nas atividades a fim. Porém, os processos de trabalhos deverão estar alinhados para que se haja um bom trabalho e tenha obtenção de metas comuns a todos na empresa. Para que se haja um bom processo de trabalho, a empresa precisa ter funcionários qualificados, capacitados e tenha uma boa logística.

Gomes (2004, p. 9) afirma que processo é um “conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa”.

Esse conjunto de atividades interligadas é tudo que envolve o fator humano e materiais, que juntados se transformam em um processo de trabalho, e nele dar-se de forma interna e externa.

Para as empresas é muito importante ter um processo de trabalho. Tudo tem que ter início, meio e fim, e se os setores trabalharem em harmonia, tendo sincronização nos sistemas operacionais, os processos na resolução de situações dos clientes externos assim como dos internos terão um efeito positivo. Somente um processo isolado não consegue agregar valor. Os processos devem ser idealizados de acordo com o objetivo da empresa, de forma a atender as necessidades de seus clientes e empregados.

Gonçalves (2000) deixa muito claro argumentando que os processos se distinguem tanto em sua hierarquia como em sua capacidade de geração de fluxo, seu papel na organização e na sua relação com a organização e toda sua estrutura.

Todo processo de trabalho vai repercutir na satisfação do cliente final. Através dele será possível verificar se houve ou não um processo de trabalho adequado. Na Central de Abastecimento de Alimentos é escasso esse processo de trabalho, devido a falta de qualificados e a desmotivação dos funcionários; não há um processo contínuo que se possa desenvolver uma logística de forma satisfatória, com isso a falta de materiais e de um sistema adequado as demandas do setor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver essa pesquisa estabeleceu-se um conjunto de procedimentos, baseados em seu caráter investigativo e qualitativo, a partir da fundamentação teórica, utilizando fontes secundárias (livros, artigos, bibliografias e trabalhos digitais). Esse método foi escolhido para dar continuidade a um processo existente em uma Central de Abastecimento, em que há necessidade de melhorias no setor do almoxarifado.

Considerando as diferentes realidades busca-se, no entanto, identificar as problemáticas existentes no setor do almoxarifado, para desenvolver melhorias e redução de gastos com processo de trabalho mal executado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 DIAGNÓSTICO DA CENTRAL DE ABASTECIMENTO

Através dessa realidade a pesquisa teve como base a observação do chefe do setor do Almoxarifado, em que investigou todo o processo de trabalho realizado no setor do almoxarifado. Diante do método trabalhado foi possível identificar a não existência de um sistema que dê entradas e saídas nas mercadorias.

Como o trabalho era manual, não havia um controle eficaz, fazendo com que levasse os funcionários a realizar trabalhos repetitivos e deixando os funcionários desmotivados. Sobre esses trabalhos eram realizadas contagens diariamente.

No setor havia oito colaboradores para uma grande demanda de trabalho manual. Esses funcionários eram distribuídos da seguinte maneira:

- ✓ Quatro auxiliares de almoxarifado que exerciam a atividade de carga e descarga, na qual eram funcionários de serviços gerais e foram promovidos para o setor do Almoxarifado, sem o menor treinamento e qualificação;
- ✓ Um motorista;
- ✓ Uma técnica de nutrição, que exercia a função no controle de estoque e;
- ✓ O Administrador do Almoxarifado (chefe).

O Gestor do setor de Recursos Humanos, setor responsável pela contratação de colaboradores, não tinha nenhum entendimento dos cargos e de suas atividades a desempenhar. Realizava o processo seletivo com pessoas com outros perfis e colocava em setores totalmente diferentes. Isso gerava um fator desmotivacional.

Para os colaboradores que exerciam as atividades, sem seu perfil, gerava uma frustração em trabalhar no setor, porque as pessoas que estavam ali trabalhando estavam com nomenclaturas diferentes, ou seja, desvio de função. Isso gerava desmotivação e insatisfação.

Resumindo, os funcionários viviam frustrados, insatisfeitos na hora de desenvolver suas atividades, justamente por desviarem suas funções, afinal de contas, não eram profissionais da área, portanto, não trabalhavam como deveriam.

O chefe do setor era formado em administração e tinha entendimento de processos administrativos, sempre refazia os processos de trabalho, a logística era algo que já havia trabalhado anteriormente, sendo assim, era o que ele poderia fazer como administrador. O chefe da Central de Abastecimento foi contratado como Administrador, sendo assim, não tinha familiaridade com estoque, por sua vez ele não avançava muito na parte de armazenamento.

Em sua atuação, foi gerando um acúmulo de atividades, por ter um entendimento superficial de sua função, na verdade o administrador tem uma descrição específica do seu cargo, e para se administrar uma Central de Abastecimento se faz necessário ter conhecimentos correspondentes, como também à experiência na área.

Com sua observação e vivência no setor, ele foi buscando um pouco do conhecimento de cada um para poder sair das situações. Com isso recorreram às pesquisas na internet, com pessoas que já haviam trabalhado com aquela função, e assim eles descobriram que no setor de alimentos deveriam ter um processo de higienização.

Foi então que o chefe elaborou uma planilha de higienização, para que pudesse cumprir, mas caía sempre naquela mesmice, como os colaboradores não tinham o perfil, não entendia o quanto era importante. O chefe do setor tinha que ficar cobrando. É um público diferente de se trabalhar, quando são qualificados.

O trabalho de conscientização era diário, principalmente quando se tratava de higienização. Mas o chefe tinha que conscientizar a todos o quanto era

importante alimentar diariamente aquela planilha. Esse sistema de orientação foi feita de forma que eles tivessem a ciência de que aqueles acompanhamentos diários iriam evitar uma contaminação cruzada.

Com base em seus conhecimentos de Segurança do Trabalho, pode constatar que naquele setor havia atividades que necessitada de Equipamentos de Proteção individual (EPI). A empresa tinha em seu quadro de funcionários um técnico de segurança do trabalho, que apareceu somente uma vez no setor, deixou alguns EPIs, mas nunca voltou para dá maiores orientações, muito menos acompanhar o uso dos EPI's por parte dos colaboradores

Além de outras atividades, o chefe do setor que exercia o papel de Técnico de Segurança, orientando e acompanhando o uso dos EPI. Um exemplo grande era na hora de cortar as carnes, o funcionário tinha que usar a luva de aço. Sempre que era para realizar essa atividade o chefe tinha que estar cobrando o uso desse equipamento, mas os responsáveis por essa função eram os técnicos de segurança do trabalho, mas não passavam para orientar o uso adequado e a sua real necessidade.

Também era exigido que utilizasse os EPIs no uso das câmeras frias. Para entrar nelas, deveria estar com todos os equipamentos necessários.

4.2 PROCESSO DE TRABALHO NO ALMOXARIFADO

Em relação ao processo de trabalho é necessário que haja uma boa logística. O processo de trabalho se dará por meio de um sistema operacional interligando as tarefas do setor, isso agrega também tudo o que é utilizado como ferramenta de trabalho.

Mediante ao processo de trabalho a logística é desenvolvida da seguinte forma: toda segunda feira, durante horário diurno, e terça feira, até o meio dia, é realizado o recebimento de alimentos através dos fornecedores – Esse período é exclusivo para recebimentos, conferência, entradas de mercadorias e separação das mesmas para os estabelecimentos que compram. Após meio dia da terça feira inicia-se o processo de entrega para os estabelecimentos.

No processo de trabalho é designado um profissional responsável em relacionar os materiais solicitados pelos estabelecimentos, em seguida é repassado para os auxiliares de almoxarifado separar e armazenar. Esse processo vai da terça

feira à tarde até a sexta-feira à tarde. As entregas feitas para os estabelecimentos são feitas por regiões, as mesmas são entregues de acordo com as demandas de cada região.

Se um estabelecimento de uma região estiver com o estoque baixo, imediatamente a entrega é destinada para aquele local, as demais são feitas mediante seus estoques, como por exemplo, um estabelecimento de uma região está com estoque para finalizar na quinta-feira, eles programam a entrega para a quarta-feira e assim sucessivamente. Devido à rotina de entregas semanais, a central tem controle do estoque dos estabelecimentos.

O processo de entrega é feito mediante um rodízio com os funcionários. Como têm quatro auxiliares de almoxarifado, dois auxiliares acompanham o motorista no caminhão para realizar o serviço de descarregar e conferir as mercadorias no ato da entrega; enquanto isso, dois ficavam no almoxarifado.

Todas as mercadorias saem identificadas para melhor visualização e agilidade nas entregas. Os alimentos frios são armazenados em caixas térmicas identificadas com adesivo escrito à mão. No ato da entrega segue uma relação com os alimentos e a nota fiscal em duas vias iguais.

Todos os dias, o caminhão sai com muita mercadoria, tanto perecíveis como não perecíveis. O sistema de armazenamento dos alimentos no caminhão era colocado de acordo com a sua rota e identificados para cada estabelecimento (supermercados, hotéis, mercadinhos e dentre outros), para facilitar o processo. No ato da entrega, dava-se cópia da nota fiscal assinada e a original ficava com o estabelecimento.

Quando o caminhão retornava para a Central já era tarde. No dia seguinte, pela manhã, era entregue as cópias das notas fiscais dada o recebimento e datada, para dar saída na planilha do Excel. Após dar saída era feitas novas contagens para verificar os saldos finais que havia no estoque.

4.3 CONTROLE DE ESTOQUE

Os saldos finais que ficavam no estoque eram somados com a compra da segunda-feira, dando início a novo processo de armazenamento do estoque. Esse levantamento é feito semanalmente de segunda a sexta-feira, por uma funcionária que fica especificamente responsável por essa tarefa, lembrando que as

mercadorias eram dadas saídas sempre um dia após o dia da entrega. Quando chegava na sexta feira, era feita um balanço geral de todo o estoque, para ver se a contagem batia com o levantamento feito na semana. E o que acontecia, nunca batia o estoque atual com as entradas e saídas. Ainda na sexta feira era feito uma limpeza geral em todo o ambiente.

A partir daí foi onde o chefe da Central sentiu a necessidade de ter um sistema voltado para o Almojarifado, trabalhando estoque com movimentos de entradas, saídas e estoque atual. A empresa não oferece condição de aquisição de um sistema apropriado. Além disso, o almojarifado, propriamente dito, não tem computador; o único computador que tem é no escritório do chefe da Central, onde trabalha um funcionário específico para dá entrada e saída do estoque, no entanto, de maneira ainda muito arcaica, utilizando um sistema praticamente manual, o que dificultava e muito o processo de trabalho do setor.

Se tivesse um programa específico para o almojarifado, o trabalho seria mais eficiente e eficaz no setor do Almojarifado. Isso iria otimizar tempo, retrabalho, entre outras consequências.

Mas ainda tinha um agravante, o fato referente ao setor quem tinha mais entendimento depois do chefe era a técnica de nutrição, que era responsável em dar entradas e saídas em planilhas manuais.

Quando era solicitado ao funcionário responsável para separar as mercadorias para determinado estabelecimento, por falta de conhecimento, motivação e dentre outros fatores internos, ele não levavam o processo com responsabilidade e compromisso. Faziam de qualquer jeito, e para piorar, não havia almojarife para acompanhar esse processo. Enfim, todo o processo de trabalho repercutia sempre no cliente final (externo). Muitas vezes no ato da entrega faltavam mercadorias, ou algumas mercadorias estavam com avaria. Isso gerava um desconforto para todos, era rotineiro os estabelecimentos reclamando que estava faltando mercadorias e que o profissional que fazia a entrega e conferência não executava o trabalho como deveria.

É muito complicado trabalhar em um setor que não tem profissionais comprometidos e com determinação, a partir do momento que se tem funcionários desmotivados em um setor, contamina todo o processo de trabalho de maneira a comprometer o resultado.

Apesar de orientações, conversas formais com cada profissional, não tinha como melhorar, ele estava ali meramente pelo salário, mas não contribuía para empresa de forma satisfatória. Isso gerava desmotivação para todos, por mais que tentasse mudar o sistema, mas o fator principal era a mão de obra, que não tinha o perfil para a função.

Muitas vezes o chefe do setor tinha que realizar o trabalho de carregar e descarregar caminhão para agilizar o processo, deixando de realizar outras atividades que ali eram de sua responsabilidade.

Além da observação, a execução nas atividades dentro do setor levou o chefe do setor do almoxarifado a tomar algumas medidas, modificando todo processo de trabalho. Ele pode perceber onde estavam errando e através de ferramentas na internet e outros profissionais da área, foi aplicando sistemas em sua logística, como armazenar mercadorias novas atrás e as novas na frente, utilizar os equipamentos de EPI, a higienização diária, criação de lotes nas mercadorias, a localização das mercadorias.

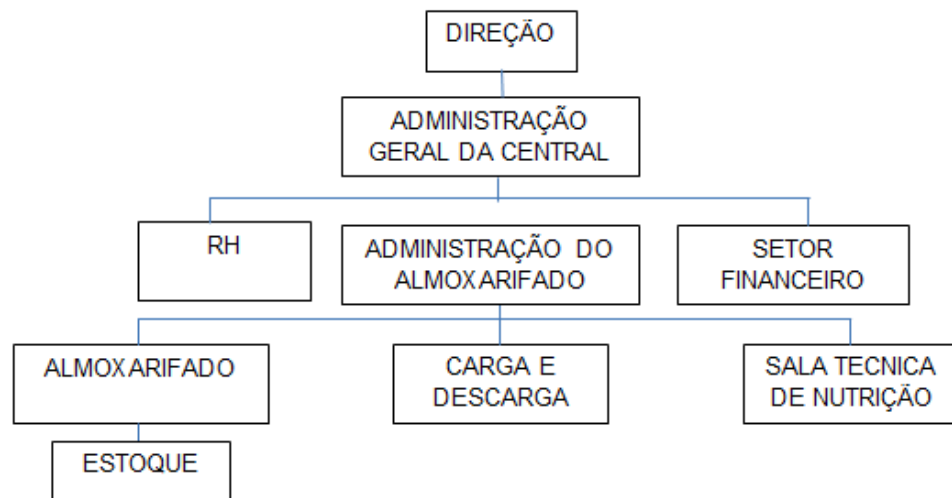
Antes eram entregues mercadorias novas e ficavam as velhas, gerando prejuízo para a empresa. Essas mudanças foram feitas por várias vezes de várias maneiras até se chegar a um sistema que realmente melhorasse o processo de trabalho como um todo. Lembrando que foi sem incentivo da empresa.

Hoje com a mudança no processo logístico estão trabalhando com o estoque de uma semana à frente. Antes eram estocados muitos alimentos, e com isso se venciam, atraíam vetores, faziam muitas dedetizações, o que gerava muito prejuízo. Quando se conseguiu equilibrar todo o processo de armazenagem, identificação, controle, foi visto que reduziu os gastos com combustíveis, devido à redução de viagens que faziam para entregar as mercadorias que ia faltando.

Na central de Abastecimento de alimentos havia uma administradora geral, que ficava hierarquicamente acima da função do Administrador do setor do almoxarifado que era responsável em passar por todos os setores para saber o andamento dos mesmos.

Para melhor esclarecimento da hierarquia, segue o organograma da Central de Abastecimento.

Imagem 1 – Organograma da Central de Abastecimento



Fonte: Autor (2016).

O diretor único e majoritário é responsável por toda a empresa, e delega aos seus subordinados as devidas atividades para desempenhar na empresa, deixando-o livre para executar as atividades burocráticas da empresa.

A Administradora Geral da Central, uma única responsável em delegar e administrar toda a empresa, principalmente na ausência da Direção, tem como função acompanhar todas as atividades da empresa, bem como resolver todos os problemas existentes.

O Setor de Recursos Humanos, única responsável pela admissão/demissão de funcionários, folha de pagamento, registro de pontos e toda a parte burocrática que envolva o fator humano da empresa.

O setor financeiro, duas funcionárias, responsáveis pela parte de finanças da empresa, realizando os repasses e controlavam todas as despesas, débitos e créditos.

O Administrador do Almojarifado, um único responsável por administrar todos os processos e transações realizadas pelo setor do almojarifado, delegando e acompanhando a logística do setor. Nele está envolvido o almojarifado que está presente o estoque, onde se armazena todas as mercadorias e dali distribuídas para os estabelecimentos através da carga e descarga. Nesse setor havia quatro auxiliares de almojarifados e um motorista.

Uma auxiliar administrativa, única funcionária que exercia a função de alimentar o sistema do Excel com o movimento do estoque e pedidos de mercadorias, essas mercadorias eram solicitadas a vários fornecedores.

Com base nas observações, o chefe do Almojarifado montou uma logística para melhorar o processo de trabalho do setor, inserindo recursos básicos, mas com um sistema satisfatório para a ocasião, gerando uma redução de gastos com pedidos em excesso, combustíveis e otimização do tempo, gerando uma melhor qualidade de trabalho para o setor, mesmo sem profissionais qualificados para os cargos.

5 CONCLUSÃO

Verificou-se por meio das observações no setor de almojarifado da central de abastecimento de alimentos que existe uma grande demanda de serviço com poucos profissionais e sem o perfil exato para as funções demandadas no setor.

São notórios alguns déficits no setor, tais como: a falta de recursos de materiais para ser trabalhar, profissionais desqualificados para as funções do setor, a má distribuição nas funções, a falta de capacitação, a baixa qualidade e a falta de confiabilidade na regularidade da entrega de mercadorias.

A central de Abastecimento tem um espaço apropriado para armazenar as mercadorias baseado na demanda solicitada dos estabelecimentos, tem uma localização central e de fácil acesso.

É visto como grande problemática no setor que não há estratégias para trabalhar o controle de estoque de alimentos, como também não há logística eficaz para otimizar o processo de trabalho de maneira que desenvolva de forma positiva. Porém podem ser resolvidos ou atenuados com o incentivo de um sistema apropriado para o almojarifado, onde se possa trabalhar com o movimento do estoque, dando entradas e saídas, contratar colaboradores com perfil adequado para o setor – Conforme o objetivo proposto inicialmente.

Esse sistema seria instalado em todos os setores que participavam da logística da Central de Abastecimento, promovendo atualizações diárias do estoque, uma vez que o sistema será alimentado diariamente, e fomentando a integração no trabalho e entre os colaboradores, o que diminuiria a margem de erros e evitaria o trabalho desnecessário, o que acaba contribuindo para diminuir a insatisfação de

quem faz parte do processo de trabalho, portanto, o estabelecimento traria alavancagem de resultados.

Em geral, verifica-se a necessidade de um sistema informatizado para otimizar e facilitar o sistema de entrada e saída de materiais e a contratação de profissionais para o setor e função a desempenhar, assim como a qualificação sistemática dos mesmos.

REFERÊNCIAS

ARANHA, A. V. S. Formação profissional nas empresas: locus privilegiado da educação do trabalhador? In: PIMENTA, S. M.; CÔRREA, M. L. (Orgs). **Gestão, trabalho e cidadania**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: J. E. Borges-Andrade; G. S. Abbad; L. Mourão (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2007.

CAIXETA FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVANHA FILHO, A.O. **Logística**: novos modelos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/16820136.pdf>>. Acesso em 14.11.2016.

FAVERO, Luís Andrea. Novas formas de coordenação das atividades de abastecimento nos mercados atacadistas de frutas e hortaliças da América Latina. **SOBER**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/1026.pdf>>. Acesso em 14.11.2016.

GOMES, Carlos F. S. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULA, Nathan de Oliveira; NASCIMENTO, Marylaine de Oliveira. A importância do gerenciamento da cadeia de abastecimento integrada como um fator de vantagem competitiva para as organizações. **XI SEGET**, Rezende-RJ, 2014.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 126-136, 1996.

WEXLEY, K. N. Personal training. **Annual Review Psychology**, v. 35, p. 519-551, 1984.