

Aplicação de técnicas de Gestão de Processos a um problema real de gestão de estoques

Gabriel Brito Mitzcun
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - FARN
MBA em Logística Empresarial
+55 84 8117-6097
gabriel.mitzcun@gmail.com

Professor Paulo Alves
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - FARN
MBA em Logística Empresarial

ABSTRACT

In this paper we describe the use of business process management techniques to analyze and solve a real inventory problem in a retail seller.

RESUMO

Neste artigo é descrito o uso das técnicas de gestão de processos a um problema real de uma empresa revendedora de peças e serviços para veículos automotivos pesados. A metodologia e etapas do projeto foram baseadas no modelo de Kettinger (1997). É ressaltada e exemplificada a importância da gestão de processos como uma abordagem básica de solução de problemas em outras áreas de gestão.

Keywords

Gestão de processos. Gestão de estoques. Análise e melhoria de processos.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo visa apresentar uma situação real, vivenciada pelo autor, de aplicação da Gestão por Processos em uma empresa buscando a melhoria de qualidade de seus serviços.

A empresa na qual este trabalho foi realizado está localizada em Natal, estado do Rio Grande do Norte. Hoje, ela é uma das maiores do estado no ramo de serviços de comercialização de peças e assistência técnica para veículos automotivos pesados.

Inicialmente este trabalho surgiu de uma necessidade identificada pelos próprios administradores do negócio de melhorar a gestão e controle de estoques da empresa. Com isso passaram a buscar serviços especializados para tentar solucionar este problema.

Desta forma, o objetivo do projeto de foi a transferência de tecnologia aplicando os conceitos da gestão de processos aos problemas concretos de controle de estoques da empresa em questão, visando a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Assim, este artigo tem como objetivo mostrar com um exemplo prático de como a Gestão de Processos pode influenciar outras áreas de gestão de uma empresa, neste caso a Gestão de Estoques, com o objetivo maior da obtenção da qualidade no serviço ao cliente.

2. PROBLEMÁTICA

O projeto aborda a necessidade da empresa de organizar vários aspectos relacionados à Gestão de Estoques e à organização física dos mesmos. A cúpula administrativa tinha identificado alguns sintomas como: a) falta de itens em estoque, identificada apenas no momento da tentativa de venda dos mesmos aos clientes; b) diferenças verificadas entre o estoque físico e o estoque disponível no sistema; c) demora no atendimento a alguns pedidos; d) má distribuição dos materiais no armazém da empresa.

Após as primeiras etapas do projeto (diagnóstico e identificação de oportunidades de melhorias) foi verificado que muitos dos problemas apresentados pela administração da empresa tinham relação com seus processos internos. Então, os seguintes pontos críticos foram observados:

a) a separação de itens no estoque era feita antes de ser dada baixa dos itens no sistema, ou antes mesmo de realizar uma reserva dos itens. Este procedimento deixava o controle de estoques sujeito a falhas como a possibilidade de duplicidade de pedidos para um mesmo item;

b) movimentações avulsas de entrada de itens no estoque para o atendimento de pedidos. Neste caso, eram dadas entradas de produtos no estoque físico do sistema, mas não eram realizadas as entradas fiscais dos mesmos, passando a ser um procedimento posterior ao atendimento do pedido de venda. Desta forma, este procedimento contribuía à falhas causadas no momento de dar entrada fiscal dos itens, vale salientar que ao dar a entrada fiscal do produto no sistema, ele automaticamente soma o produto ao estoque anterior registrado no sistema, logo, neste caso de movimentação avulsa para atendimento de venda onde, logicamente, o produto saiu da empresa, se fazia necessária uma nova movimentação avulsa de saída do item. O problema é que havia muitos casos em que o responsável pela movimentação esquecia de dar baixa no estoque após o procedimento fiscal, sendo uma das causas da diferença de estoque relatada;

c) outro ponto identificado foram os casos de devolução e troca de itens. Nestes procedimentos não havia nenhuma supervisão e nem controle sobre os itens devolvidos ou trocados. Durante o projeto houve relatos de casos em que produtos danificados sem a menor possibilidade de serem comercializados novamente eram aceitos pelos vendedores e trocados por outros itens da loja. Além disto, observou-se neste processo que o produto devolvido entrava diretamente no estoque físico do sistema, sem haver nenhum controle sobre os procedimentos de armazenagem destes itens, logo, não era possível saber se o produto devolvido realmente fora estocado em seu devido local no armazém.

Desta forma, percebeu-se que estes pontos listados tinham em comum a falta de controle sobre alguns procedimentos e a má ordenação ou seqüência das atividades nos fluxos de processos. Então, ficou diagnosticado que a melhoria e padronização dos processos internos da empresa seriam de fundamental importância para os objetivos finais do projeto, já que estes tinham relação direta com o controle de estoques da empresa.

3. METODOLOGIA

A proposta metodológica do projeto foi baseada no modelo de Kettinger (1997), especificamente no quadro estágio-atividade que ele propõe como marco teórico para todo processo reengenharia de processos sintetizado na tabela abaixo.

Tabela 1. Quadro Estágio-Atividade proposto por Kettinger

S1 – PREVER
S1A1 – Estabelecer Missão e Visão
S1A2 – Descobrir oportunidades de reengenharia
S1A3 – Identificar “alavancas” de Tecnologia de Informação
S1A4 – Selecionar o processo
S2 – INICIAR
S2A1 – Informar “stakeholders” (participantes do negócio)
S2A2 – Montar equipes de reengenharia
S2A3 – Elaborar o plano do projeto
S2A4 – Determinar requisitos do cliente externo do processo
S2A5 – Estabelecer as metas
S3 – DIAGNÓSTICAR

S3A1 – Documentar processo existentes
S3A2 – Analisar processo existente
S4 – REDESENHAR
S4A1 – Definir e analisar conceitos do novo processo
S4A2 – Protótipo de desenho detalhado do novo processo
S4A3 – Desenhar estrutura de recursos humanos
S4A4 – Analisar e desenhar o Sistema de Informação
S5 – RECONSTRUIR
S5A1 – Reorganizar
S5A2 – Implementar Sistema de Informação
S5A3 – Treinar usuários
S5A4 – Cut-over do processo
S6 – AVALIAR
S6A1 – Avaliar desempenho do processo
S6A2 – Ligar com Programa de Melhoria Contínua

Neste caso não se tratou de um trabalho de reengenharia propriamente dita, mas da aplicação das técnicas de gestão de processos à formalização e melhoria incremental dos processos da empresa.

Pode-se dizer que durante o projeto foram determinadas diferentes metodologias de trabalhos para diferentes fases e propósitos. A seguir detalhamos: Metodologia geral do projeto; Metodologia de levantamento e melhoria de processos; e a Metodologia para implantação das mudanças sugeridas nos processos.

3.1 Metodologia geral do Projeto

Dentre as atividades identificadas por Kettinger (1997), foram consideradas neste projeto as listadas abaixo:

- S1A2 – Descobrir oportunidades de reengenharia
- S1A4 – Selecionar o processo
- S2A1 – Informar “stakeholders” (participantes do negócio)
- S2A3 – Elaborar o plano do projeto

S3A1 – Documentar processo existentes

S3A2 – Analisar processo existente

S4A1 – Definir e analisar conceitos do novo processo

S4A2 – Protótipo de desenho detalhado do novo processo

S5A3 – Treinar usuários

S6A1 – Avaliar desempenho do processo

Essas atividades foram agrupadas em três grandes fases integralmente complementares umas as outras, seguindo o modelo de integração explicitado na Figura 1.

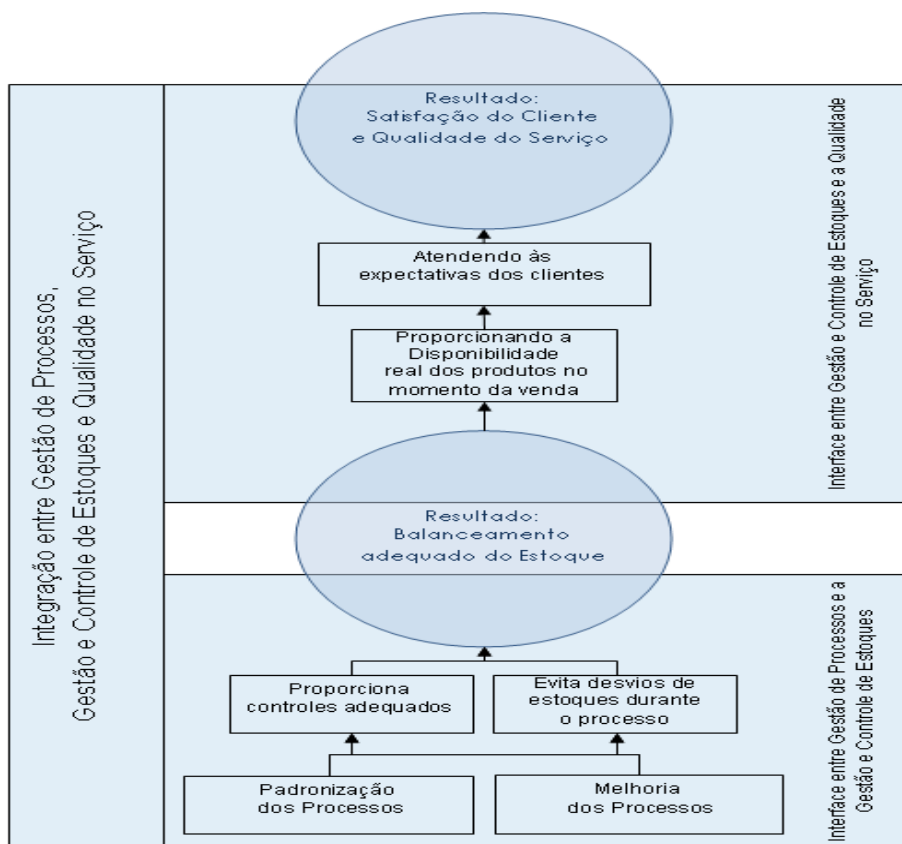


Figura 1. Processo metodológico de integração das áreas de atuação do Projeto.

Fase I – As primeiras ações se concentraram na Gestão de Processos. Sabe-se que em todos os processos chaves da empresa existem atividades cuja execução afeta diretamente ao controle de estoques, assim um erro em um destes procedimentos pode implicar em erros no controle de estoques da empresa. Desta forma, busca-se também com o aprimoramento dos processos, amortecer os problemas causados pela diferença de estoque, inibindo as ações que

levam a este fato. Assim, esta etapa teve o intuito inicial de otimizar os procedimentos atuais da empresa. Mas de forma implícita estaria também estabelecendo novos procedimentos padrões antes não existentes, buscando a eliminação de falhas, obtenção de controles documentados nos processos e criação, eliminação, ou permuta de atividades, a fim tornar os processos de trabalho da empresa mais claros, ágeis e eficientes;

Fase II - Livre dos problemas causados pelas entradas e saídas de itens não registradas tanto no sistema informatizado quanto no estoque físico, consequência da não padronização e falta de gestão dos processos, a segunda etapa se concentrou em avaliar a demanda, o atendimento de pedidos, os níveis de estoque e as políticas de compras;

Fase III - Por fim, a terceira etapa aborda a Gestão do Espaço Físico. Nesta, com a decisão tomada na etapa anterior sobre os níveis de estoque e política de compras, poder-se-á definir de forma mais precisa e consistente um novo arranjo físico do armazém, atribuindo a cada peça estocada pela empresa uma localização adequada, para posteriormente facilitar sua localização, identificação, manuseio e transporte.

3.2 Metodologia de Mapeamento e Melhorias de Processos

O mapeamento dos processos se deu através de fluxogramas padrão, utilizando a simbologia do padrão ANSI (American National Standards Institute). O uso de fluxogramas padrão, possibilitou o mapeamento dos processos chaves da empresa nos diversos níveis de detalhamento necessários. Foi idealizada uma adaptação da maneira de apresentar os fluxogramas, criando uma linha vertical para dar destaque aos documentos criados ou usados nas atividades (ver anexos).

Os fluxos de processos mapeados tornaram possível a visualização da relação existente entre os procedimentos da empresa e seu estoque, visto que os fluxos apresentam todos os procedimentos de entrada e saída de itens da empresa e as atividades complementares de controle desta movimentação.

A proposta de melhoria dos processos seguiu o mesmo procedimento metodológico, através de fluxogramas padrão. As mudanças necessárias para a melhoria e padronização dos processos foram introduzidas e viabilizadas nos próprios fluxogramas, buscando a melhor interação entre as pessoas, tecnologias, fluxo de informações e de materiais.

3.3 Metodologia de Implantação das Mudanças Sugeridas nos Processos

Finalmente, foi proposta uma seqüência de etapas à empresa para facilitar a implantação dos processos modificados. A metodologia seguiu a seguinte orientação:

1 – Disponibilização de todos os recursos solicitados. Nesta etapa seriam providenciados todos os recursos que serviriam de base para o funcionamento pleno dos novos processos, como formulários de controle e as alterações necessárias no sistema informatizado.

2 – Apresentação e disseminação de todos os procedimentos padrões para cada um dos setores envolvidos. Esta etapa deveria acontecer através de reuniões lideradas pela diretoria da empresa com o duplo objetivo de capacitar os funcionários sobre a forma de leitura e interpretação de fluxogramas e de apresentar os novos procedimentos.

3 – Acompanhamento contínuo dos processos, a fim de identificar novas oportunidades de melhorias.

4 – Revisões constantes, já que gestão de processos se trata de um conceito dinâmico, sempre que forem necessárias modificações para melhoria dos processos.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Qualidade no serviço

Segundo Gronroos (1995), pode-se definir serviço como uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente.

O mercado de serviços que vem crescendo cada vez mais e enfrenta novas exigências dos consumidores tornam a concorrência entre prestadores de serviços cada vez mais acirrada.

O ponto de partida para a qualidade do serviço neste ramo de atividades, além de ser o conhecimento dos itens mais valorizados pelos clientes para poder estar atendendo-lhes integralmente, é a garantia da disponibilidade dos mesmos na hora da realização do serviço. Logo a qualidade dos serviços depende de qualidade da gestão de seus recursos.

Num primeiro momento, o termo "Qualidade de Serviço" pode ser entendido como requisito das aplicações para a qual se exige que determinados parâmetros estejam dentro de limites bem definidos. É o caso de atender aos requisitos do cliente na hora da prestação do serviço. Neste ramo de autopeças o atendimento de pedidos através da disponibilidade de

produtos na hora desejada pelo cliente é de fundamental importância para avaliação da qualidade de seus serviços.

Faz-se necessário então que a empresa gerencie suas atividades a fim de fornecer estes requisitos da qualidade para seus serviços e garantir a satisfação dos clientes a partir da disponibilidade de produtos no chamado “Momento de Verdade”, instante em que ocorre a realização do serviço prestado, ou melhor definido como qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com a organização com determinada expectativa e recebe uma impressão dos seus serviços através do atendimento ou não desta expectativa.

Atender o cliente com qualidade ou satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria. É fundamental compreender que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, hoje significa acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar as expectativas dele.

Vale salientar que é no ponto de vista do atendimento das expectativas dos clientes que os processos internos de uma empresa devem ser avaliados. É necessário assegurar que esses procedimentos ocorram de forma regular, visando a maximização do valor agregado percebido pelos usuários. Por isso, gerir processos é crítico para o sucesso da organização.

4.2 Gestão de Processos

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Este princípio enunciado por Graham e LeBaron (1994) norteou toda a ação do presente projeto. Considerando que o problema básico da empresa eram seus processos não formalizados e mal estruturados, o primeiro passo era formalizar e melhorar a seqüência de atividades.

Segundo Davenport, um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Por outro lado, Hammer e Champy (1994) definem processo como um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Ambas definições apontam para o cliente como beneficiário último das mudanças nos processos. Assim, estes conceitos foram utilizados como base durante a negociação do projeto com os empresários, a fim de mostrar que o trabalho precisava atingir a causa dos sintomas que eles tinham identificado e não somente propor medidas paliativas. Nesse sentido a única maneira

de garantir que as mudanças aumentassem o valor percebido pelos clientes era revisar e melhorar os processos

5. RESULTADOS OBTIDOS

O objetivo do trabalho, como dito, era obter melhorias sobre a Gestão de Estoques da empresa, através do levantamento, melhoria e padronização dos processos chaves que possuíam interações com a movimentação de estoques. Desta forma, foram levantados seis processos chaves da empresa os quais geraram cerca de vinte e um fluxos de processos melhorados e padronizados, sendo eles os Macro-Processos Chaves de: Recebimento de Produtos; Vendas; Assistência Técnica; Devolução de Itens; Garantia de Vendas; Garantia de Serviços.

Em função da limitação do tamanho deste artigo, serão apresentados os resultados obtidos em três destes macro-processos chaves: Recebimento de produtos, por ser a “porta de entrada” dos produtos na empresa; Vendas, por ser o principal serviço da empresa; e Devolução Itens, por ser o processo que apresentava mais problemas de gestão.

5.1 Macro-Processo Chave de Recebimento de Produtos

5.1.1 Problemas identificados no processo

Os pontos críticos e oportunidades identificadas no processo de recebimento de produtos foram:

a) **A conferência é feita de forma aberta, ou seja, o funcionário confere os produtos que estão sendo entregues com a quantidade informada na Nota.** Este tipo de conferência pode induzir a erro, pois o funcionário sabe de antemão a quantidade de produto que deveria receber e poderia informar que a quantidade “bate” com a Nota, sem mesmo ter feito integralmente a contagem dos itens.

b) **Falta de padronização no processo de recebimento, conferência, estocagem e armazenamento dos itens.** Percebeu-se que não eram seguidos procedimentos padrão no momento do recebimento dos produtos. Havia casos em que por motivos variados como, diferença constatada na conferencia, os itens entregues pelas transportadoras ficavam retidos sem serem armazenados em seus devidos locais e sem serem dadas as entradas dos mesmos no sistema.

c) **Cadastramento dos itens no momento da chegada a empresa.** Nesta empresa, o cadastramento dos itens comprados pela primeira vez, era feito apenas no momento do

recebimento do produto. Verificou-se que esse procedimento retardava o processo no sentido de que os itens ficavam retidos aguardando definição do processo de cadastro e definição da localização de estocagem. Este tempo decorrido possibilitaria a perda de alguns itens e além da demora da disponibilização dos mesmos para vendas.

5.1.2 Mudanças propostas no processo

1 – Neste processo foram incluídos os procedimentos necessários para colocar em prática a proposta de contagem “às cegas” dos produtos no recebimento na empresa. Assim, foi proposta na atividade de contagem a operação de preenchimento de um formulário de recebimento de produtos. Pretende-se que no recebimento o funcionário responsável pela contagem não tenha conhecimento sobre as quantidades referentes aos produtos que constam naquela carga recebida. A conferência passa a ser uma atividade à parte, depois da contagem, feita por outro funcionário que tenha em mãos a Nota Fiscal, contendo a descrição da quantidade de produtos, e o formulário preenchido. O objetivo desta implantação é eliminar qualquer possibilidade de falha causada por desinteresse na contagem dos itens.

2 – As atividades de cadastramento de itens e definição de sua localização no estoque passaram a serem feitas no momento da compra dos itens, desta forma, evitar-se-ia a retenção e espera dos produtos para serem estocados e armazenados, eliminando a possibilidade de perdas de itens e de vendas.

3 – Para tornar as sugestões sobre este processo possíveis foi desenvolvido o formulário de controle de recebimento de produtos. Este possui as seguintes informações:

I – Processo de Recebimento. Código do Produto - Descrição do Produto

II – Processo de Contagem. – Quantidade contada. Este campo deveria ser preenchido com a quantidade de itens contada de cada produto que chegara à empresa – Quantidade de Produtos Avariados. Este campo deverá ser preenchido com a quantidade contada de itens danificados de cada produto que chegara à Empresa.

III – Processo de Conferência - Quantidade descrita na nota fiscal. Este campo é destinado ao registro, no momento da conferência com a Nota Fiscal, da quantidade de itens apresentados pela Nota. – Visto do conferente

IV – Processo de Armazenamento - Responsável pelo armazenamento - Visto do estoquista.

5.1.3 Reflexos no controle de estoques

Evitando os erros na conferência e entrada dos itens elimina-se uma das fontes de divergências no estoque.

5.2 Macro-Processo Chave de Vendas

5.2.1 Problemas identificados no processo

Os pontos críticos e oportunidades identificadas no processo de vendas foram:

a) Não são feitas reservas dos itens registrados no orçamento para separação e faturamento. Quando os orçamentos são gerados não é feito um procedimento de reserva dos itens que o compõe. O problema verificado neste procedimento é o fato de que a geração do orçamento dá o *start* para o setor de materiais separar os produtos, ou seja, são feitas movimentações sem registro de controle. Além disto, há problemas causados pelo tempo decorrido entre a transmissão do pedido e o atendimento do pedido, tais como a possibilidade do mesmo item ser vendido em duplicidade antes de dar baixa no sistema.

b) A falta de um controle mais rígido na conferência dos pedidos separados e entregues. Este fato permitir erros não perceptíveis, como saída de itens a mais ou a menos, assim como saídas de itens não especificados no pedido. Além disto, a separação e a conferência são exclusivamente manuais e/ou visuais sem o registro da identificação de quem executou cada tarefa e na maioria das vezes é feita pela mesma pessoa, sendo assim mais propenso a erros.

5.2.2 Mudanças propostas no processo

1- Foi incluído um procedimento para o registro e controle de vendas perdidas através do preenchimento de dois formulários: Ficha de Sugestão de Compras, destinada ao preenchimento dos pedidos não atendidos pela não comercialização dos itens pela empresa; e a Ficha de Vendas Perdidas que por sua vez conterá informações sobre vendas perdidas causadas por estoque de produtos insuficiente. Este procedimento de registro de informações possibilitará a identificação de falhas na gestão de estoques e de compras da empresa.

2 – Outra sugestão foi a geração da reserva de itens no momento da elaboração e confirmação do Orçamento. Vale salientar que esta modificação feita no sistema certamente resultará em benefícios para os processos internos da empresa, pois eliminará duplicidade de pedidos e a venda de itens em falta no estoque. Considerando que estas variações causam a quebra das expectativas do cliente, a reserva de itens minimizará a insatisfação do cliente.

3 - Outra alteração nos processos de vendas foi à determinação de alguns requisitos para os processos de separação e expedição dos produtos. A separação e expedição serão atividades separadas, e os agentes destas atividades passarão a serem diferentes. Desta forma inclui-se no processo as figuras do separado e do conferente. Primeiro, como o nome já diz, seria o responsável pela separação dos itens pedidos do estoque e o conferente supervisionaria a saída física dos itens, tornando-se uma espécie de “peneira” evitando a saída de produtos diferentes do especificado no pedido.

5.2.3 Reflexos no controle de estoques

Evitar a duplicidade de vendas em um determinado instante, através da reserva de estoque, para garantir o atendimento ao cliente.

5.3 Macro-Processo Chave de Devolução de Itens

5.3.1 Problemas identificados no processo

Os pontos críticos e oportunidades identificadas no processo de cancelamento de vendas foram:

a) Autonomia do vendedor para tomada de decisão quanto à aceitação de produtos devolvidos. A falta de controle sobre itens devolvidos, em cancelamentos de vendas, permite devoluções totalmente fora dos padrões de comercialização. Foram relatados casos já vivenciados de produtos devolvidos fora da embalagem e fora de condições de comercialização, que retornaram ao estoque.

b) O produto devolvido entra diretamente no estoque físico sem haver nenhum controle de entrada de materiais. Não é possível saber, se os produtos devolvidos realmente eram estocados em seu devido local no armazém, nem ao menos era do conhecimento da gerência quem era o responsável pelo armazenamento.

c) Não existência de um fluxo de processo formalizado para as atividades dos processos de devolução. A falta de padronização deste processo permitia ações descontroladas e diferentes para cada caso de troca de produtos. Foi constatado, representados pelos itens a e b acima, que muitas vezes estas ações eram feitas de maneira indevida.

5.3.2 Mudanças propostas no processo

1 – Não haveria mais troca de produtos sem registro no sistema e controle da devolução. Basicamente os processos de devolução passarão por: um processo de entrada do produto no

estoque, emissão da nota de entrada e a geração da conta a pagar pela Empresa convertida em crédito para o cliente. A devolução para o cliente acaba na geração do crédito, possibilitando a compra de um novo produto. Mas para a Empresa a devolução continua em um processo interno:

I – O controle de produtos devolvidos será feito através de um formulário de controle de devolução. Nele constarão as seguintes informações:

I.a - Sobre o Item - Número do documento fiscal referente ao produto devolvido - Tipo do Documento - Descrição do Produto - Quantidade devolvida;

I.b - Sobre o processo de Recebimento – vendedor custodiante da devolução. Refere-se ao vendedor que aceitará a devolução - Avaliação do custodiante sobre as condições em que o produto foi devolvido - Rubrica do custodiante;

I.c - Sobre o processo de Liberação - Avaliação do *liberador* sobre as condições em que o produto foi devolvido - Rubrica do *liberador*

I.d - Sobre o processo de Armazenamento – Nome do Estoquista, responsável pelo armazenamento - Rubrica do Estoquista

II – Inicialmente no processo de devolução, o vendedor custodiante deverá preencher o formulário com as informações de sua responsabilidade listadas acima, além das informações básicas sobre o item.

III – Haverá um armazenamento inicial dos itens devolvidos em um estoque separado tanto fisicamente quanto no sistema, aguardando triagem.

IV – A triagem (liberação) será feita por um responsável por liberação. A liberação é um processo que definirá as reais condições dos produtos aceitos como devolução. Caso a avaliação do *liberador* não coincida com a feita pelo vendedor custodiante, o produto não poderá voltar para o estoque normal da empresa, logo seguirá para o estoque que corresponda à avaliação feita pelo *liberador*.

V – Na liberação, os produtos poderão ser avaliados como Avaria, Promocional ou Comercial.

V.a – Avaria. Corresponde aos itens devolvidos fora das condições mínimas de comercialização. Os produtos deverão ser armazenados tanto fisicamente quanto no sistema no estoque destinado a Avarias.

V.b –Promocional. Corresponde aos produtos em condições de uso e de comercialização, mas apresentam alguma inconformidade como, violação da embalagem, machas de óleo e/ou arranhões e lascas pequenas. Os produtos deverão ser armazenados fisicamente no estoque normal da Empresa, porém deve ser anexada uma etiqueta sinalizada informando o *status* do item, e no sistema, os itens devem ser movimentados para o estoque destinado a Produtos Promocionais.

V.c – Comercial. Corresponde aos itens devolvidos dentro das condições ideais para nova comercialização e uso posterior. Os produtos deverão ser armazenados tanto fisicamente quanto no sistema no estoque destinado aos produtos comercializáveis, ou seja, nos estoques normais da Empresa.

VI – Depois da liberação o formulário deverá ser trocado para que o preenchido possa ser utilizado pelo Setor de Materiais para realizar as movimentações entre os estoques e, posteriormente, para o Setor Financeiro gerar os vales de cobrança e notas de avaria caso seja necessário. Segue abaixo o esquema proposto para controle do estoque de itens devolvidos.

5.3.3 Reflexos no controle de estoques

Com a implantação dos procedimentos de controle de itens devolvidos através do formulário de controle de devolução, e através da formalização dos novos estoques (físico e no sistema) destinados aos itens sobre diferentes condições, buscou-se a maximização do controle de retorno de itens oriundos deste processo.

A padronização deste processo, inseridas a sugestões de mudança dos mesmos, e posteriormente com o conhecimento geral da empresa sobre o novo padrão a ser seguido, permitirá um maior controle sobre os produtos devolvidos. O formulário, os novos estoques e a padronização dos processos inibirão o desvio de produtos, ou o não registro do mesmo em estoque. Desta maneira, estarão sendo eliminadas as possibilidades de diferença entre o estoque físico e do sistema.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No final do projeto de extensão a empresa passou a ter 100% de seus processos chave mapeados. Este fato leva a considerar que a partir deste momento a empresa passa a ter total controle sobre seus processos internos, já que todo serviço prestado por qualquer pessoa da empresa seguiriam os mesmos procedimentos padrões evitando assim as falhas, citadas no início

deste artigo, sobre a falta de controle dos processos decorrentes da não padronização dos mesmos.

Sabendo que as padronizações dos processos implicam em um melhor balanceamento da gestão e controle de estoques e este por sua vez, garante o atendimento ao cliente atendendo a suas expectativas, acredita-se que a Gestão dos Processos ao possibilitar a padronização e a melhoria dos controles e das atividades da empresa contribuiu para satisfação do cliente e a validação da qualidade de seus serviços.

Tendo em vista os objetivos deste projeto, que era de integrar os conceitos da gestão de processos com outras áreas da gestão empresarial, soma-se um saldo positivo e satisfatório sobre os resultados obtidos. As ações da gestão processo, na gestão de estoques da empresa, permitiram a eliminação de todos os procedimentos causadores das diferenças no estoque, fato esse evidenciado no momento em que não se tem registros atuais de perdas de vendas causadas por diferenças de estoques. Os problemas identificados na empresa do não atendimento aos clientes têm raízes, hoje, na má programação de suas compras tendo assim suas fontes causadoras em outras áreas de gestão da empresa, não estudadas ainda no prisma da Gestão de Processos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] KETTINGER, William J.; TENG, James T. C.; GUHA, Subashish. Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools. MIS Quarterly; Mar 1997; 21, 1; ABI/INFORM Global; p.55
- [2] GRÖNROOS, C. Marketing: Gerenciamento e Serviços na Hora da Verdade, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1995.
- [3] DAVENPORT, T. H. - Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: campus, 1994.
- [4] HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reengineering the corporation. New York: HarperBusiness, 1994.