

ANÁLISE DOS PROCESSOS RECEBIMENTO, ARMAZENAGEM E MOVIMENTAÇÃO DOS PRODUTOS NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA MARÉ MANSA.

Nathallia Karolina Eugenio Correia¹

Maria Valéria Pereira de Araújo²

RESUMO

As organizações para atingirem melhores níveis de serviços devem estar cada vez mais atentas aos processos de recebimento, armazenagem e movimentação de materiais. O presente estudo realizado no Centro de Distribuição da empresa Maré Mansa teve como objetivo analisar os processos de recebimento, armazenagem e movimentação de materiais. Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada uma entrevista com o Gerente de Operações da empresa, tratando-se os dados de uma forma qualitativa. Os dados levantados demonstraram a existência de gargalos de ordem estratégica, tática e operacional relacionados aos processos logísticos de estocagem, estrutura física e a operacionalização que interferem de forma direta no desempenho dos níveis de serviços logísticos da empresa. Diante do diagnóstico levantado foram apresentadas soluções técnicas, bem como foram ressaltados alguns procedimentos que são adotados pela empresa e que foram visualizados como pontos positivos que auxiliam na busca da excelência no processo logístico.

Palavras-Chave: Processos. Recebimento de materiais. Armazenagem. Movimentação. Centro de Distribuição.

¹ Acadêmico do Curso de MBA Logística Empresarial do Centro Universitário UNI-RN. Email: natalliakarolina@hotmail.com

² Professor Orientador do Curso de MBA Logística Empresarial Maria Valéria Pereira de Araújo do Centro Universitário UNI-RN Email: valeriaraujoub@gmail.com

ANALYSIS OF PROCESS RECEIPT, STORAGE AND HANDLING OF GOODS IN THE CENTER OF DISTRIBUTION COMPANY MARÉ MANSA.

ABSTRACT

Organizations to achieve improved service levels must be increasingly attentive to the processes of receiving, warehousing and materials handling. The present study carried out at the company's distribution Maré Mansa aimed to analyze the processes of receiving, warehousing and materials handling. For development work, an interview with the Operations Manager of the company was carried out by treating the data in a qualitative way. The data collected showed that there are bottlenecks for strategic, tactical and operational matters related to logistics processes of storage, physical structure and operation that interfere directly in the performance of the company. Once the diagnosis raised technical solutions were presented as well as some procedures that are adopted by the company and were viewed as positive points that assist in the pursuit of excellence in the logistics process were highlighted.

Keywords: Processes. Material receipt. Storage. Handling. Distribution Center.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário mercadológico a administração dos processos logísticos é um dos fatores triviais para a sobrevivência das empresas, pois além de contribuir para a obtenção de estabilidade no mercado garante ganhos significativos em redução de custos, diminuição do lead-time, dispêndio desnecessários de recursos e perdas de materiais/produtos, bem como a garantia da satisfação e fidelização dos clientes, pois com os processos e procedimentos bem projetados e praticados de forma padronizada obtém-se a excelência de atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, aumentando assim o nível de serviço desejado. Segundo Cruz (2008), processo é um modo pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha, ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos.

As empresas devem pensar na logística como uma ferramenta fundamental para que as mesmas tornem-se mais eficazes, atendendo as necessidades em oferecer o produto certo, na hora certa e na quantidade certa em uma menor escala de tempo possível, isto reflete diretamente no processo de recebimento de materiais onde se deve avaliar/conferir criteriosamente quais produtos estão sendo recebidos bem como as suas condições de qualidade para que não haja desperdícios ou danos futuros, para que isto ocorra deve-se buscar o aprimoramento constante dos serviços realizados que também são diferenciais competitivos. “O recebimento inicia-se com a verificação de quantidade e qualidade dos produtos para posteriormente, se proceder o recebimento do material ou componente” (BERTAGLIA, 2003, p. 164).

O centro de distribuição (CD) é um elo na cadeia de abastecimento que proporciona a logística uma centralização das suas atividades que vai desde o recebimento, movimentação e armazenagem até a distribuição dos produtos. A movimentação de materiais é uma das atividades na qual deve-se ter uma atenção maior não podendo ser desprezada pela logística tendo que ser tratada de forma criteriosa e estabelecer condições de movimentação na qual elimine o retrabalho e a ociosidade garantindo uma alta produtividade nos serviços, contribuindo assim para a excelência dos resultados. DIAS (1993, p. 202) afirma que “um dos objetivos do estudo de um sistema de movimentação é fornecer conhecimentos que permitam a seleção do equipamento que seja funcional, operacional e economicamente mais indicado para a aplicação em cada caso”.

Alguns procedimentos de estocagem adotados pelo Centro de Distribuição da Maré Mansa tornam os processos operacionais relacionados ao recebimento, armazenagem e distribuição mais lentos e trabalhosos, dificultando a execução das atividades da empresa e travando o alcance dos resultados esperados, impossibilitando a mesma de tornar-se um modelo de CD com processos totalmente eficazes e com atendimento de excelência para com os seus clientes. Desta forma a presente pesquisa tem o intuito de responder a seguinte questão: Quais os fatores que impactam nos fluxos dos processos logísticos de recebimento, armazenagem e movimentação de produtos no Centro de Distribuição da Maré Mansa?

Assim o objetivo do estudo é analisar os processos logísticos de recebimento, armazenagem e movimentação do Centro de Distribuição da Maré Mansa.

O trabalho torna-se relevante pela necessidade de avaliar os procedimentos adotados e assim viabilizar melhorias nas operações logísticas, tendo em vista que as empresas que obtêm maior eficiência nos resultados são aquelas que melhor integram seus processos logísticos, visando sempre a otimização dos serviços, redução de custos e a satisfação plena do cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será realizada uma análise geral da empresa Maré Mansa, na qual serão abordados pontos como: Análise dos processos, recebimento de materiais, armazenagem de produtos e movimentação interna de materiais embasados nos autores: Moura, Ballou, Dias, Viana Marconi & Lakatos entre outros.

2.1 ANÁLISE E DESENHO DE PROCESSOS

O planejamento dos processos independente da amplitude da empresa gera melhorias contínuas na administração das atividades, visto que o processo pontua o início, meio e fim da execução de um trabalho realizado com intuito de adicionar valor a um produto ou serviço. Criar rotinas e procedimentos documentados dos processos logísticos internos adotados pela empresa gera um maior controle das ações logísticas, possibilitando um acompanhamento dos procedimentos utilizados nos processos e contribuindo para a melhoria contínua na realização das atividades. Segundo Moura (1998 p. 276), “Uma vez que todo trabalho pode ser melhorado de uma forma ou de outra, o êxito do novo método depende fundamentalmente, da análise do processo atual”.

Para levantar e documentar os processos pode-se utilizar os instrumentos de entrevista, formulário de coleta de dados e a observação direta. De acordo com Cruz (2008), a entrevista é a primeira e talvez a mais importante etapa, pois a partir desta ferramenta se adquire as informações detalhadas que irão auxiliar no entendimento de como funcionam os processos da empresa. Os formulários de coleta de dados (questionários) se comparado com a ferramenta de entrevista, torna-se uma opção secundária, utilizada com maior ênfase em casos de longa distância geográfica, necessidade de objetividade nas respostas dos entrevistados e no caso de indisponibilidade de tempo, visto que essa ferramenta pode ser aplicada via internet.

O método por observação direta pode ser utilizado isoladamente ou como uma ferramenta complementar à entrevista ou questionário, visto que a combinação dessa técnica com qualquer outra citada anteriormente, viabiliza a comparação e análise dos dados coletados com prática existente nos processos.

O uso do questionário como técnica de levantamento de dados e informações não é tão utilizado quanto a técnica anterior, a entrevista, entretanto, em muitos casos ela pode ser mais objetiva e eficaz que qualquer outra técnica, pois permite dar ao entrevistado a chance de formular melhor suas respostas. (CRUZ, 2008, p.12).

Levando esse contexto para a logística, inicialmente os processos logísticos eram vistos separadamente, onde a manufatura e a distribuição eram gerenciadas por diferentes profissionais, porém após um determinado período surgiu o profissional de logística para integrar os processos na cadeia de suprimentos e trazer o equilíbrio para a execução das atividades como um todo, obtendo a comunicação eficaz entre os componentes e melhor compreensão dos processos, visto que deste equilíbrio pode-se agregar valor ao produto ou serviço gerando maior fidelidade dos clientes e aumento dos lucros.

Um processo logístico efetivo é essencial para satisfazer o cliente e ganhar vantagem competitiva. Melhorar a qualidade do serviço que a logística fornece, aumenta a satisfação do cliente e apoia a sua lealdade. Isso por sua vez, leva ao aumento da participação no mercado e a maior margem de lucro (MOURA, 1998, p.53).

Na visão de Ballou (1993), as duas grandes etapas do processo logístico são a administração de materiais que trata da matéria-prima e a distribuição física que trabalha com o produto acabado. A distribuição de materiais abrange os sub-processos como: transporte, manutenção de estoque, processamento de pedidos, obtenção de embalagem protetora, armazenagem, manuseio de materiais e atualização contínua das informações. Além do processo macro da logística, a análise dos processos internos em cada organização é de grande importância, pois minimiza os custos, aperfeiçoa o desenvolvimento das atividades e possibilita uma ordenação e gerenciamento para que possam atingir os objetivos da empresa e a melhoria dos processos.

Um processo logístico bem planejado traz inúmeras vantagens para organização, pois a partir do planejamento e execução dos processos e

procedimentos bem definidos, pode-se oferecer um produto/serviço eficaz, melhorando a qualidade operacional das atividades envolvidas nos processos logísticos, reduzindo os custos e aumentando a satisfação do cliente e por consequência o seu Market share. “As atividades logísticas devem ser encaradas como processo contínuo, cujo desempenho deve ser monitorado”. (BALLOU, 1993, p.352).

2.2 RECEBIMENTO DE MATERIAIS

O recebimento de materiais é um dos fatores primordiais para uma empresa, pois ela é a intermediadora entre o processo de compra e pagamento aos fornecedores, bem como é nesta etapa onde é avaliado se os produtos estão compatíveis com o que realmente foi solicitado, por este motivo o processo deve ser bem alinhado para que haja o bom desenvolvimento, pois um mau planejamento pode ocorrer recebimentos indevidos ocasionando lead times com custos logísticos, materiais, espaços físicos e transportes bem como o comprometimento do nível de serviço da organização. Para obter um recebimento de materiais seguro é importante analisar fatores antes da compra, como a confiabilidade e comprometimento dos fornecedores, o momento certo para aquisição, a quantidade ideal a ser comprada, melhores preços e níveis de segurança e qualidade do produto.

A atividade de recebimento visa garantir o rápido desembaraço dos materiais adquiridos pela empresa, zelando para que as entradas reflitam a quantidade estabelecida, na época certa, ao preço contratado e na qualidade especificada nas encomendas. (VIANA, 2000, p.43).

Segundo Viana (2000), as atribuições básicas no processo de recebimento são:

- Coordenar e controlar as atividades de recebimento e devolução de materiais;
- Analisar a documentação recebida, verificando se a compra esta autorizada;
- Confrontar os volumes declarados na nota fiscal e no manifesto de transporte com os volumes a serem efetivamente recebidos;

- Proceder à conferência visual, verificando condições de embalagem quanto a possíveis avarias na carga transportada e, se for o caso, apontando as ressalvas de praxe nos respectivos documentos;
- Proceder à conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos;
- Decidir pela recusa, aceite ou devolução conforme o caso;
- Providenciar a regularização da recusa, devolução ou da liberação de pagamento do fornecedor;
- Liberar o material desembaraçado para estoque no almoxarifado.

É de suma importância pensar no processo de recebimento de materiais de forma global, integrando esta atividade as demais envolvidas para que se possa obter a racionalização dos procedimentos e agilidade das rotinas para estabelecer métodos de tratativas, para que possa minimizar as falhas provenientes do processamento de informações e maximizar os resultados do processo de tomada de decisão. No processo de entrada de materiais no armazém além dos critérios anteriores deve-se avaliar a nota fiscal, conferir se os produtos realmente foram faturados e por fim se as duplicatas estão correspondendo com o valor total da NF e das negociações de pagamentos, a avaliação rigorosa desses quesitos irão garantir ou minimizar possíveis problemas.

A primeira fase corresponde à entrada de materiais, representa o início do processo de recebimento, tendo como propósito efetuar a recepção dos veículos transportadores, proceder a triagem da documentação suporte do recebimento, encaminhá-los para descarga e efetuar o cadastramento dos dados pertinentes para o sistema. (VIANA, 2000, p. 286)

2.3 ARMAZENAGEM DE PRODUTOS

A armazenagem é uma das áreas mais tradicionais e essenciais da logística, sua abordagem abrange todas as atividades relacionadas ao acondicionamento temporário dos produtos, bem como a estocagem, tendo em vista que esta atividade compreende uma parte da armazenagem, pois se destina ao armazenamento dos materiais em uma maior escala de tempo nos armazéns.

Assim como outras áreas da logística, a armazenagem tem passado por diversas transformações que levam as organizações a analisarem suas metas e objetivos com um enfoque estratégico e tornarem cada vez mais competitivas. A escolha do depósito para armazenar materiais deve levar em consideração alguns

fatores importantes, como a localização do depósito, a distância entre os pontos de atendimento, o fluxo do tráfego nas proximidades do local, as leis de zoneamento e disponibilidade de acesso aos serviços (carga e descarga) dos transportes. Outro fator com grande relevância refere-se à parte física do armazém que deve-se ter a estrutura necessária para atender a demanda máxima de armazenagem e estocagem em um determinado período, levando em consideração também as possibilidades de expansão caso haja a necessidade.

[...] É conveniente para as organizações alocarem grandes espaços físicos para armazenagem e estocagem? Sabemos quão difícil é especificar a demanda com precisão e garantir que nossos fornecedores jamais atrasem em seus compromissos, fatores que acarretam problemas ao fato intrínseco da existência de uma empresa, o cliente. Podemos, porém minimizar esse espaço para que nossos estoques sejam menores possíveis, reduzindo assim os custos totais de armazenagem que envolve materiais, movimentação, equipamento e pessoas. (POZO, 2002, p.76,77).

Para obter maior eficiência nas atividades relacionadas à armazenagem pode-se analisar dois tipos de estrutura e definir qual melhor se enquadra ao cenário atual da empresa no mercado: estrutura escalonada e a direta.

Lacerda (2000) caracteriza a estrutura escalonada de um ou mais armazéns que faz a distribuição para outros armazéns ou centro de distribuição avançado que geralmente são localizados mais próximos da área de mercado, ou seja, os estoques percorrem diversas empresas ou instalações até chegar ao seu destino final.

Por outro lado, a estrutura direta é caracterizada pela expedição do produto através de um ou mais armazéns centrais diretamente para o cliente final, porém esse tipo de estrutura também possibilita a utilização de instalações intermediárias como o cross-docking, transit point ou merge in transit.

Os custos de armazenagem podem absorver entre 12% a 40% das despesas logística de uma empresa, porém, segundo Ballou (1993), se esse elemento for adequadamente, utilizado, pode justificar a necessidade da utilização de um armazém e trazer inúmeros benefícios para a empresa tais como:

- Redução de custos de transporte e produção: Reduz significativamente os custos de transportes através da utilização de armazéns em pontos estratégicos;
- Coordenação de suprimento e demanda: Possibilidade de negociações e armazenagem de grande quantidade de produtos sazonais, bem como com

oscilação de preço de compra podendo atender a demanda em grande escala com um menor espaço de tempo;

- Necessidade de produção: Algumas mercadorias necessitam de espaços físicos adequados para o processo de maturação ou envelhecimento como, por exemplo, bebidas alcoólicas e alguns tipos queijos;
- Consideração de Marketing: A armazenagem possibilita ao marketing respaldo para imagem da empresa, pois gera melhores condições de entregas rápidas, devido a disponibilidade imediata do produto, bem como dispõe subsídios para promover ações promocionais repentinas para driblar a concorrência.

2.4 MOVIMENTAÇÃO INTERNA DE MATERIAIS

A movimentação de materiais é uma das atividades mais importantes da cadeia logística e deve ser tratada de forma criteriosa, pois a boa administração dessa área pode reduzir significativamente os custos de mão de obra, devido à utilização racional da mesma, e o melhor aproveitamento de equipamentos na qual tornará mais fácil e eficaz o manuseio dos materiais, além de minimizar os riscos de perdas dos produtos no acondicionamento, aumentando a capacidade de melhores condições de armazenagem e distribuição, utilização de equipamentos para empilhamento de materiais permitindo o máximo de altura possível e aumentando a capacidade de armazenamento bem como um melhor acondicionamento dos produtos, contribuindo para o aumento de espaços físicos significativos na qual pode ser utilizados para outros fins como, por exemplo, reservas de materiais.

As melhorias decorrentes de um bom sistema de movimentação das cargas refletem diretamente nas condições de trabalho para as pessoas envolvidas neste processo, bem como maior segurança, diminuição do cansaço físico e maior conforto para os mesmos, pois com a introdução de equipamentos de manuseio diminuem-se os riscos de acidentes de trabalho durante as operações, bem como a fadiga, pois estes equipamentos eliminam significativamente o trabalho braçal.

Se considerarmos a movimentação como um problema separado dos demais, pode-se concluir, por exemplo, que a simples redução nos trajetos percorridos pelo material em suas diversas etapas, do estoque a expedição construiria a solução ideal. (DIAS, 1993, p.200)

Em um Centro de Distribuição, deve-se pensar na movimentação de materiais de forma global desde a separação até a entrega ao consumidor final, pois está ligado diretamente à qualidade e vida útil do produto, para isto deve-se avaliar a melhor forma de armazenagem no layout do armazém, obter corredores bem definidos além de um sistema de endereçamento eficaz de onde as mercadorias possam ser subdividas por categorias, bem como deixar os produtos com mais de um volume em espaços próximos de forma que evitem retrabalhos ou separação indevida acarretando em entregas errôneas e conseqüentemente insatisfação dos clientes. Segundo Dias (1993), a experiência de muitas empresas demonstra que as economias que se podem obter de um sistema racional de movimentação dependem em grande parte do grau de conhecimento das pessoas encarregadas, dos equipamentos existentes, suas aplicações e limitações.

A movimentação de materiais é realizada frequentemente através de três tipos de acondicionamento na qual são utilizadas com maior frequência sendo: Caixas de madeiras ou papelão, sacas ou tambores (invólucros), pallets ou contêineres, o que irá definir qual a modalidade mais indicada para cada empresa, será o segmento que cada uma atua. No centro de Distribuição é realizado dois tipos de movimentações sendo elas no momento do recebimento, na qual as mercadorias serão direcionadas para o local de armazenagem e no momento da distribuição, onde as mesmas serão separadas e manuseadas até as docas para o carregamento dos veículos e entrega ao seu destino final, neste momento é de suma importância observar os critérios de separação, como: endereçamento corretos, formas de manuseio para que não haja danificação dos materiais e possíveis perdas.

Após o recebimento, a mercadoria é deslocada dentro do armazém até o ponto onde deverá ficar armazenada. Mais tarde, a mercadoria é deslocada novamente no ponto de armazenagem para outro local que pode ser a doca de embarque ou uma parte do armazém destinada à consolidação dos pedidos (acondicionamento, despacho). Esse deslocamento interno é denominado genericamente de movimentação. (ALVARENGA, NOVAES, 2000, p.122).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como de caráter exploratório-descritivo, visto que segundo Marconi e Lakatos (2008), o estudo exploratório-descritivo combinado tem como objetivo descrever um fenômeno na

qual são realizadas análises empíricas e teóricas podendo ser encontradas descrições detalhadas como também o acúmulo de informações obtidas por intermédio da observação. O estudo tem a finalidade de analisar o processo recebimento, armazenagem e movimentação dos produtos no Centro de Distribuição da empresa Maré Mansa.

Quanto aos meios, a presente pesquisa realizada é caracterizada de forma qualitativa obtida através de observação direta que segundo Marconi e Lakatos (2008), a realização desse tipo de pesquisa ocorre mediante a utilização das técnicas de observação e entrevista.

A área de abrangência do presente estudo esta ligada a análise dos processos recebimento, armazenagem e movimentação dos produtos no centro de distribuição da empresa Maré Mansa. Neste âmbito os processos são tratados de forma dinamizada que mostra as etapas desde o recebimento dos produtos até a distribuição.

A coleta de dados foi realizada pela junção das técnicas de observação direta intensiva e entrevista não estruturada, que possibilita ao entrevistado total liberdade de expressão e através desta obter esclarecimentos com relação aos processos utilizados na execução das atividades do CD. A entrevista realizada com o Gerente de Operações do centro de distribuição possibilitou extrair informações da situação atual e coletar os dados necessários para atingir a finalidade deste estudo. “O entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada [...] Em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal” (MARCONI, LAKATOS, 2008, p. 199).

O tratamento dos dados ocorreu de forma qualitativa tendo em vista que não houve necessidade de quantificar estatisticamente os dados coletados, onde o método de observação qualificou-se a natureza dos procedimentos logísticos utilizados pela Maré Mansa, de modo que estes foram submetidos a uma interpretação conceitual fundamentadas em várias referências bibliográficas bem como: Alvarenga, Ballou, Dias, Lacerda, Novaes entre outros.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentado o resultado da entrevista realizada no dia 18 de outubro de 2013, com o Gerente de Operações da empresa, para facilitar a compreensão do leitor foram construídos quadros sínteses, onde são apresentadas as respostas, na íntegra, do sujeito entrevistado e a definição de categoria de análise extraída no depoimento do mesmo.

Existia uma primeira questão que procurava identificar como ocorriam os processos de recebimento, armazenagem e movimentação de materiais, conforme pode ser visualizado no quadro 1(um), o gerente destacou que a conferência dos produtos nos processos desde o recebimento e armazenagem até a movimentação de materiais é realizado de forma manual, onde na primeira etapa é feito a conferência dos produtos e logo as notas fiscais são repassadas para o setor de faturamento para verificar se a nota fiscal está de acordo com o pedido ou existe algum a divergência para tratar com o fornecedor. Após essa checagem, realiza-se o descarregamento, para que em seguida seja destinada a carga, até o local de armazenagem.

Diante disto pode-se perceber que os procedimentos adotados são conformes, pois segundo Viana (2000), é importante coordenar e controlar as atividades de recebimento de forma que haja uma análise criteriosa da documentação recebida (nota fiscal, pedido), verificar a autorização de compra, confrontar os volumes de compras com o que está sendo realmente recebido, providencia de recusas dos pedidos, caso haja alguma inconformidade e por fim liberação dos materiais para o setor de armazenagem. Estas atividades são básicas, porém cruciais para garantir que este processo seja realizado de forma segura e eficaz.

Quadro 1- Processos de recebimento, armazenagem e movimentação de materiais.

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
Após a chegada das mercadorias no CD, é realizada a conferência por um conferente (funcionário da empresa), na qual é feita a checagem por lote, após a nota fiscal vai para o setor de faturamento onde serão analisados se estão de acordo com o pedido de compra, após este procedimento	- conferencia manual; - confronto do pedido com a nota fiscal; - descarregamento e armazenamento de materiais.

a mercadoria é descarregada no armazém pelos chapas e posta em seus devidos lugares, sendo esta atividade monitorada pelo conferente.	
---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A segunda questão buscou identificar se existia uma rotina padronizada para a atividade de entrada de notas fiscais, pode-se perceber que até o momento não existe uma definição dessa rotina de trabalho. Acredita-se que a responsável, pela atividade, não dá a devida importância para o registro de informações no sistema, comprometendo os planejamentos e controles das operações.

Existe um cronograma das atividades a ser desenvolvida diariamente, porém não esta sendo possível ser cumprida esta etapa do processo, devido a grande quantidade de atribuições realizada pelo responsável, isso torna-se um entrave para a empresa, pois a falta de entrada das notas fiscais implica em não envio dos produtos o que causa atrasos no abastecimento das lojas e na entrega aos clientes, acarretando dificuldades no escoamento dos produtos, possíveis clientes insatisfeitos, bem como descontrola o estoque físico o que pode dificultar ou acarretar erros no inventário.

Quadro 2- Rotinas padronizadas no processo de entrada de notas fiscais.

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
Existe uma grande quantidade de atribuições sobre responsabilidade da colaboradora que realiza a entrada de notas fiscais na qual impossibilita de se ter um horário pré-determinado para a realização desta atividade, diante isto as notas fiscais são acumuladas para serem dadas entradas de uma única vez em um momento oportuno.	- Muitas atribuições; - Falta de horário pré-determinados; - Acumulo de notas fiscais.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A terceira questão visou identificar quais os procedimentos adotados no caso de não conformidades no processo de recebimento dos materiais na qual o gerente de operações constatou que nesta situação as informações são repassadas para o setor de compras, onde os mesmos entram em contato com o fornecedor para juntos solucionarem o problema, nos casos em que não se consegue contato com o fornecedor é adotado o critério de retorno da carga total. Este procedimento é um

gargalo, pois inviabiliza o procedimento de entregas mais rápidas aos clientes, podendo causar a insatisfação dos mesmos em não receber o produto no momento esperado, bem como reposição imediata dos produtos que estão com o estoque mínimo baixo, gerando perdas significativas em vendas, o que acarretar queda de percentual da empresa na fatia de mercado.

Quadro 3- Procedimentos adotados no caso de não conformidades no recebimento dos pedidos.

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
Se existir divergências nas notas fiscais de recebimentos dos pedidos, estas são repassadas para o setor de compras como: preço avaria, falta ou sobra, onde é realizado um contato com o fornecedor, neste caso dar-se o recebimento do material e é realizada uma devolução para o fornecedor, caso não haja êxito no contato não é realizado o recebimento e toda carga retorna pra o fornecedor.	- Divergências nas notas fiscais de recebimento; - Não recebimento e retorno da carga.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na quarta questão foi identificado que não existe uma rotina de agendamento de recebimentos de materiais por fornecedores, ou seja, as mercadorias vão chegando de acordo com a demanda de pedido, onde o setor de compras entra em contato com o CD para informar quando as mercadorias dos fornecedores estarão sendo recebidas, porém não existe um critério adotado pelo CD para determinar dia e horário marcado para o recebimento, este fator pode causar lead time, pois pode-se chocar fornecedores e devido a pouca quantidade de docas atrasar os recebimentos, além do que a distribuição de mercadorias para as lojas é realizado a cada dois dias e a falta de agendamento no recebimento pode causar também entraves entre estes dois processos, atrasando as saídas de mercadorias e prejudicando quem esta na ponta (loja/cliente).

Quadro 4- Existência de agendamento para o processo de recebimento das mercadorias.

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
Não existe agendamento para o recebimento de materiais, o setor de compras entra em contato com o CD informando, o dia e horário na qual os fornecedores irão fazer entregas, o CD pode receber estas mercadorias entre segunda e sexta feira das 08:00 às 18:00h, não sendo determinado dias nem horários para cada fornecedor.	- Falta de agendamento no recebimento de materiais; - Setor de compra informa dias que os fornecedores irão entregar conforme pedido. - Recebimento de segunda a sexta feira horário comercial;

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Em relação à quinta questão, identificou-se com o entrevistado que existem perdas e avarias no processo de recebimento e movimentação, mais é em pequena escala e quando ocorre o responsável é chamado para uma conversa informal para orientação e tratativa do problema.

Este quesito esta em conformidade, pois segundo Ballou (1993), as atividades logísticas devem ser vistas como um processo contínuo e o desempenho dos envolvidos devem ser constantemente monitorados avaliando o nível de serviço, de cada um, para que dessa forma possa alcançar o nível de excelência desejado e evitar qualquer tipo de perdas ou avarias evitando assim possíveis prejuízos.

Quadro 5- Constatação de perdas e avarias após o recebimento ou movimentação interna dos materiais.

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
Perdas e avarias após o recebimento e movimentação dos materiais ocorrem em uma pequena escala, e se caso aconteça é realizados conversas informais com os responsáveis para tratativa do problema.	- Perdas e avarias em pequena escala; - Conversas informais para tratativa do problema.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na sexta questão foi avaliada a estrutura física do CD, na qual foi identificada junto ao gerente de operações que não é suficiente para a quantidade de produtos armazenados atualmente.

Apesar de atualmente não existir espaço suficiente no CD, comprometendo a eficiência dos processos logísticos é perceptível pela empresa à necessidade de um

Centro de distribuição com uma capacidade maior para acomodar toda a demanda de produtos e já existem projetos de criação do CD próprio. Esta decisão encontra-se em conformidade, pois segundo Pozo (2002), relata que embora seja difícil especificar a demanda, devem-se ter espaços com condições adequados para armazenamento dos produtos, possibilitando um acondicionamento adequado e evitando perdas.

Quadro 6- Estrutura física atende ao fluxo de materiais armazenados no centro de distribuição.

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
A estrutura física não atende ao fluxo de matérias armazenados, no momento tem-se 9.000 (metros quadrados) na qual não é suficiente, porém a empresa esta com projeções de criação do CD próprio onde serão 20.000 m com estrutura verticalizada.	- Estrutura física não atende ao fluxo de produtos armazenados; - Criação do novo CD.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na questão 7 (sete), foi analisado se o quadro de operadores logísticos é suficiente para realizar as atividades de recebimento, armazenamento e distribuição de materiais, o Gerente de Operações considera suficiente para atender a demanda, entretanto, conforme observação in loco, da estrutura e dos fluxos de materiais constantes no CD, o número de colaboradores torna-se insuficiente, pois existem entraves como envio de produtos errados ou faltando volumes. Através da análise, pode-se perceber que isto ocorre devido a pouca quantidade de funcionários para atender a demanda de pedidos e como o fluxo é grande tem-se de fazer várias atividades ao mesmo tempo, além de ter pessoas sem vínculo empregatício (chapas) que não trabalham fixo todos os dias, ou seja, o quadro torna-se ainda mais reduzido diminuindo a produtividade da atividade.

Quadro 7- Quadro de operadores logísticos suficiente para as atividades de recebimento, armazenamento e a distribuição de materiais.

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
Atualmente a empresa conta com um quadro de 42 colaboradores, sendo 8 (oito) conferentes, 8 (oito) chapas, 26 (vinte e seis) ajudantes de depósitos na qual a mesma considera suficiente para desempenhar estas atividades..	- Quadro atual de colaboradores; - Quadro de colaboradores suficiente.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na questão 8 (oito), levantou-se junto ao Gerente de Operações se os operadores logísticos são capacitados para exercer a função que lhes são atribuídas, na qual foi destacado que apenas uma pequena parte são capacitados e que grande parte tem apenas o nível fundamental, isso torna uma não conformidade, pois Dias (1993), afirma que pode-se obter grandes economias adotando um sistema racional de movimentação, entretanto isso dependerá significativamente do grau de conhecimento das pessoas envolvidas. É necessário que os operadores logísticos tenham um conhecimento como, por exemplo, matemática e informática, pois esta função exige muito do raciocínio lógico do colaborador para que a atividade seja desenvolvida com eficácia.

Quadro 8- Operadores logísticos capacitados para exercer as atividades que lhes atribuem

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
Uma pequena parte dos colaboradores é capacitada, pois a maioria dos funcionários só dispõe do nível de ensino fundamental o que dificulta na capacitação.	- colaboradores capacitados; - Ensino fundamental.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na questão 9 (nove), perguntou-se se os colaboradores participam de treinamentos periódicos com a finalidade de ajustar os processos e aprimorar os conhecimentos e mediante resposta do gerente operacional, identificou-se que existem reuniões e treinamentos periódicos para ajustar os processos e aprimorar os conhecimentos, porém estes treinamentos e reuniões são informais e não existe um cronograma para isto, ou seja é realizado de acordo com a necessidade.

A participação dos colaboradores é de suma importância para o melhor desempenho da empresa, pois através desta, pode-se obter informações bem como sugestões que poderão ser aplicadas e utilizadas estrategicamente como melhorarias no processo. Embora o entrevistado tenha respondido sobre a existência de treinamentos periódicos, não foram apontadas a quantidade e periodicidade em que são realizados.

Quadro 9- Os colaboradores participam de reuniões e treinamentos periódicos com a finalidade de ajustar os processos e aprimorar os conhecimentos.

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
Os colaboradores participam de reuniões e treinamentos periódicos com a finalidade de ajustar os processos e aprimorar os conhecimentos	- Reuniões e treinamentos periódicos; - Ajustar os processos; - Aprimorar os conhecimentos.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A décima questão, ressaltou a existência de rotinas documentadas na empresa, porém foi identificado que não há um manual de atividades, o que existe é um fluxograma que foi criado pela empresa que presta consultoria para a mesma, na qual existe apenas a descrição de cargos.

Isso é um ponto a melhorar, pois a falta desta ferramenta facilitadora pode trazer perdas para empresa, tais como: dispêndio do fator tempo além do necessário; execução incorreta das atividades e constantes retrabalhos. A existência de manuais possibilita aos colaboradores um direcionamento nas atividades desenvolvidas o que pode trazer uma melhor segurança na execução do processo.

Quadro 10- Existência de rotinas documentadas na empresa

Depoimento do Gerente de Logística	Categoria de Análise (sentido da fala)
Não existem procedimentos de rotinas documentadas como o manual funcional de atividades, porém existe um fluxograma desenvolvido pela consultoria com a descrição de cada função e suas atribuições, mas até o momento não foi implantado.	-Inexistência de rotinas documentadas; -Fluxograma.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

O presente estudo teve o objetivo de analisar o funcionamento dos processos de recebimento, armazenagem e movimentação de materiais, para atingir a finalidades foram coletados dados a partir da entrevista com o Gerente de Operações, tratando-se as informações com a abordagem qualitativa, foi possível verificar os pontos que podem ser aperfeiçoados. As principais conclusões evidenciadas na análise dos dados foram as seguintes:

- Recebimento de materiais e descarregamento realizado manualmente;
- Não existe a padronização de procedimentos nos processos de entradas de notas fiscais, apesar da existência do cronograma das atividades a serem executadas;
- Falta de rotinas de agendamento para o recebimento das mercadorias que são adquiridas através dos fornecedores e planejamento da expedição;
- Estrutura física insuficiente para a demanda de produtos armazenados;
- Ausência do manual funcional das atividades logísticas;
- Ausência de frequência de treinamentos na área;
- A Maioria dos profissionais que atuam nos processos operacionais de logística possui apenas o ensino fundamental e, conseqüentemente não possuem conhecimentos técnicos e especialização na área.

Verificaram-se também os pontos positivos que auxiliam na busca da excelência dos resultados tais como:

- Quantidades mínimas de perdas e avarias, devido os procedimentos adotados que possibilitam uma maior segurança na realização das atividades e responsabilidade por parte dos envolvidos;
- Reuniões periódicas com os colaboradores, o que traz liberdade para os mesmos exporem as dúvidas e sugestões;
- Conformidade dos procedimentos nos processos de recebimento, armazenagem e movimentação de materiais, pois embora a conferência no recebimento dos produtos seja de forma manual, a empresa segue e respeita criteriosamente as etapas do processo.

Diante das conclusões apresentadas, serão listadas algumas sugestões, com o intuito de aperfeiçoar os procedimentos logísticos da organização que são passíveis de melhorias:

- O processo de descarregamento e armazenamento, que atualmente é realizada de forma manual, pode-se haver uma junção entre o capital humano e equipamentos, pois o trabalho realizado desta maneira reduz as avarias, além de otimizar o tempo e diminuir a fadiga, podendo assim obter colaboradores mais dispostos e multifuncionais;
- Para a falta de padronização no procedimento de entrada de notas fiscais é recomendável que haja uma redistribuição das atividades, para que esta atividade que exige uma demanda maior tempo e é de extrema responsabilidade, possa ser realizada com mais eficácia, sem gerar acúmulos de trabalho, impactando assim em ganhos de produtividade, tendo em vista que a falta de registro pode ocasionar falhas como a falta de vendas nas lojas;
- A falta de rotina nos processos é um fator causador de entraves, portanto para resolução da problemática referente a falta de agendamento de horários dos recebimentos das mercadorias é recomendável que haja um contato direto do CD com os fornecedores para definir dias e horários, dessa forma pode-se otimizar cada vez mais o tempo. Pode-se também criar uma rotina de agendamentos de recebimentos, onde seria estipulada uma quantidade de fornecedores a cada dia devido à estrutura do CD e para não prejudicar as demais atividades, bem como definir dias diferentes para o recebimento e distribuição (abastecimento das lojas), de forma que não choquem essas atividades;
- Na resolução da deficiência na estrutura física, pode-se nesse momento adotar a medida em caráter emergencial de alugar um anexo para desafogar o CD, outra alternativa é direcionar alguns fornecedores para realizar a entrega no CD de Currais Novos e o mesmo direcionar os produtos recebidos diretamente para as lojas, mediante a necessidade, tendo em vista que já esta sendo planejado a criação de um CD próprio com uma capacidade de armazenamento maior;
- A ausência do manual das atividades pode ser um fator gerador de lead time, para resolução, recomenda-se que haja um estudo mais aprimorado sobre a criação de um manual de atividade na qual se possam ter além da descrição do cargo as diretrizes de como executar a função. Este procedimento é de suma importância,

pois trará aos colaboradores maiores possibilidades de estarem revisando as suas atividades, além de auxiliar aqueles que estão entrando na empresa, na qual poderá acompanhar o treinamento como mais segurança, e em caso de dúvidas, o próprio colaborador pode consultar o manual que facilitará no entendimento e na rapidez da resposta;

- Para resolução da problemática no que se refere aos treinamentos, recomenda-se que haja um cronograma onde se tenha datas pré-agendadas dos treinamentos desde assuntos básicos de higiene, comportamento com o cliente e colegas de trabalho e primeiros socorros, como assuntos mais direcionados para a função de cada operador, desta forma irá orientá-los e capacitá-los, podendo tornar os processos mais alinhados, aprimorando cada vez mais os conhecimentos dos envolvidos. Com relação à falta de profissionais capacitados, sugere-se a criação de programas de incentivos ao ensino com convênios em instituições de ensino, onde seria arcado pela empresa um percentual da mensalidade escolar, bem como oferecer premiações e salários diferenciados para aqueles que têm o nível e grau de instrução mais elevado. Essa prática pode ser um fator motivador para que os funcionários queiram se capacitar cada vez mais, e a empresa por sua vez também obtenha maiores retornos, por meio do capital intelectual dos colaboradores, que com uma visão mais ampla de mercado e de conhecimento acadêmico, poderão contribuir cada vez mais com o crescimento da organização.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Antonio Carlos, NOVAES, Antonio Carlos Galvão N. **Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física**. 3 ed. São Paulo: Blucher, 2000.

BALLOU, Ronald H. TRAD, Hugo T. Yoshizaki. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 2008

DIAS, Marcos Aurelio, Administração. **Administração de materiais: Uma abordagem Logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LACERDA, Leonardo. **Armazenagem Estratégica: Analisando Novos Conceitos**. in; FLEURY, Paulo F., WANKE, Peter, FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística empresarial: A perspectiva brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. – 6. Reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURA, Reinaldo A. **Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais**. 4 ed. São Paulo IMAM, 1998.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.