

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

**ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE GESTÃO DE
DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E
TELÉGRAFOS NO RIO GRANDE DO NORTE**

JOSÉ PAULO DE MEDEIROS JÚNIOR

**Natal
2003**

JOSÉ PAULO DE MEDEIROS JÚNIOR

**ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE GESTÃO DE
DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E
TELÉGRAFOS NO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

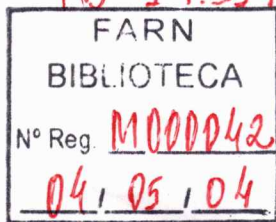
Orientadora:

Karina de Oliveira Costa, Msc.

NATAL

2003

98.19.317



TD

658.78

M439a

2003

Ex.01

Medeiros Junior, José Paulo de

Análise na distribuição de materiais / José Paulo de Medeiros Junior. –
Natal: FARN, 2003.

48 p.

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Natalense para
o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Orientador: Karina de Oliveira Costa (M.Sc.)

1. Logística – Monografia 2. Processo de Distribuição 3. Administração
de Almoxarifados – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.78

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

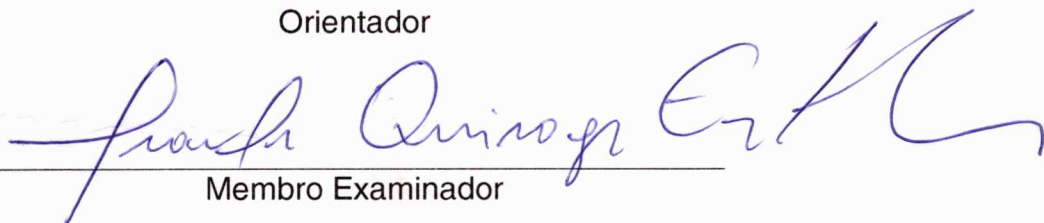
ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE GESTÃO DE
DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E
TELÉGRAFOS NO RIO GRANDE DO NORTE

JOSÉ PAULO DE MEDEIROS JÚNIOR

Monografia apresentada e aprovada em _____ de _____ de 2003
pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

KARINA DE OLIVEIRA COSTA, M.Sc.

Orientador


Membro Examinador

Membro Examinador

Natal _____ de _____ de 2003

FARN

A minha esposa Sandra, pelo apoio durante essa trajetória inesquecível da minha vida.

Aos meus maiores tesouros, meus filhos Jáder, Dinarah e Pedro Lucas, pela compreensão na minha ausência em finais de semana para dedicação a esse projeto.

A minha mãe, Marlene Felipe, pelo incentivo e coragem de compartilhar os momentos mais difíceis da minha vida.

Ao meu pai. Sr. José Paulo, in memoriam, pelo espelho da minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradecer foi à forma que o ser humano encontrou de dizer a outro que está à disposição para lhe ser útil e prestar-lhe quaisquer serviço em troca do serviço que lhe foi prestado. Más na realidade o Consuetudinário levou esta locução a uma mera formalidade que na grande maioria das vezes é uma expressão autônoma, automática pronunciada sem qualquer intenção de retribuição. Esta é a forma de agradecimento ordinária ouvida com muita freqüência no dia-a-dia de todos nós.

Por ironia do consensual da sociedade o agradecimento ainda prevê uma obrigatoriedade em grande escala: “MUITO OBRIGADO!”. Por outro lado, há outra forma de agradecimento que cala no peito, mas que a alma não quer calar.

É este agradecimento que fazemos a vida inteira sem uma palavra sequer, mas que explode a cada gesto, de um amigo quando nos abraça, quando solta um sorriso franco ou até mesmo quando chora comungando a mesma dor. É esse agradecimento que fica, que a gente não esquece e fica-se eternamente agradecidos enquanto vivos.

É nesse contexto que na ditadura de 1964 o então arcebispo de Recife e Olinda Dom Helder Câmara disse: “Não há pobre por pobre que seja que não possa dar algo a alguém, nem há rico, por mais rico que seja que não possa receber algo de alguém”. No entanto, não há registro na sociedade que alguém disse “Muito Obrigado” Dom Helder pelo seu amor ao próximo. Mas hoje em homenagem póstuma, Dom Helder é conhecido e reconhecido, muito menos em Pernambuco que no Brasil e Europa.

É nesse contexto que eu não me lembro de alguma vez ter dito: “Muito Obrigado” à minha mãe, a um irmão...

Eu nunca disse “Muito Obrigado” a meu pai, e hoje na minha formatura também não vou dizer porque não faz sentido, ele não vai mais ouvir, mais à medida que estendo a todos: a minha família, mãe, irmãos, avós, tios, aos professores, em especial Karina, Marcílio e George Estrela, aos colegas formandos e amigos que de alguma forma direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse aonde cheguei ao término de um curso superior, dedico em especial ao meu pai de quem não perpertuo apenas o GENS, mas até o próprio nome, pois somos JOSÉ PAULO

DE MEDEIROS e eu acrescido de JÚNIOR, o meu pleito de gratidão em forma de prece que vai sussurrar lá no céu, levado pelo vento.

A todos, minha gratidão.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	08
LISTA DE TABELAS	09
LISTA DE GRÁFICOS	10
RESUMO	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
1.2.1 Estrutura Organizacional	18
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Geral	21
1.3.2 Específicos	21
1.4 JUSTIFICATIVA	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 A ABORDAGEM SISTÊMICA	23
2.1.1 Histórico e Conceitos da Abordagem Sistêmica	23
2.1.2 Estrutura Hierárquica dos Sistemas	24
2.2 MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	26
2.3 VISÃO HORIZONTAL	27
2.4 CONCEITUAÇÃO DE PROCESSOS	28
2.4.1 A Gerência dos Processos	28
2.4.2 Gestão pela Qualidade do Processo	29
2.4.3 Classificação dos Processos	30
2.4.4 Mapeamento do Processo	31
2.4.5 Aplicação, Análise e Melhoria de Processos	33
3 METODOLOGIA	34
3.1 MÉTODO	34
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO ESTUDO	34
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	34
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	34
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36

4.1	A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NOS PROCEDIMENTOS QUANTO A DISTRIBUIÇÃO DOS MATERIAIS	36
4.2	O TEMPO DE RECEBIMENTO DOS MATERIAIS PELAS UNIDADES DE ATENDIMENTO	38
4.3	O ÍNDICE DE DESPERDÍCIOS DE MATERIAIS PELAS UNIDADES DE ATENDIMENTO	39
4.4	VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE FALHAS NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS.	41
4.5	ALGUMAS SOLUÇÕES VIÁVEIS PARA A REDUÇÃO DAS FALHAS APONTADAS	42
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
	BIBLIOGRAFIA	45
	ANEXOS	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Organograma da Empresa

FIGURA 2 Tipos de Processo

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO DA ECT/RN.
TABELA 2	PRAZOS DE RECEBIMENTO DE MATERIAIS E PRODUTOS.
TABELA 3	DESPERDÍCIOS DOS MATERIAIS NAS UNIDADES DE ATENDIMENTO.
TABELA 4	VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE FALHAS NA DISTRIBUIÇÃO DOS MATERIAIS PARA AS UNIDADES DE ATENDIMENTO.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar os processos utilizados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional do Rio Grande do Norte e interceptar as falhas na distribuição de materiais para a rede de atendimento no varejo buscando apresentar propostas para melhoria dos processos de logísticas e viabilidades de recursos.

O embasamento teórico do assunto revelou estudos a respeito dos objetivos específicos e apresenta resultados satisfatórios para melhoria dos processos através da pesquisa de natureza quantitativa que identificou as deficiências na gestão de distribuição de materiais e produtos.

Diante dos dados apresentados recomenda-se que a ECT/RN proceda estudos a fim de identificar falhas não especificamente destacados para uma reavaliação dos processos de distribuição de materiais para as unidades de atendimento e implementação dos resultados.

Palavras-chave: Análise dos Processos de Distribuição, Distribuição de Materiais e Processo de Logística da ECT/RN.

1 INTRODUÇÃO

O Estado existe para satisfazer interesses públicos. Os interesses da coletividade são diversos, tais como: educação, saúde, segurança, habitação, etc.

Muitos desses interesses são atendidos diretamente pelo Estado, através de órgãos e entidades criados para fins específicos. É o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT no estado do Rio Grande do Norte, que hoje conta com 174 agências próprias, 01 agência filatélica, que tem como objetivo principal o lançamento e vendas de selos, 12 agências franqueadas e 03 agências de correios comercial tipo I, que tem como características ser de pequeno porte com apenas um guichê de atendimento, todas no segmento de varejo, com o fim específico de facilitar a comunicação à distância de norte a sul do Brasil, no transporte de objetos através de carros, caminhões ônibus, aviões, barcos, etc.

No entanto, para que essas unidades possam atender ao público alvo, é necessário que as mesmas estejam supridas de materiais e produtos que são indispensáveis nos procedimentos operacionais.

Este projeto tem como foco principal identificar as falhas existentes na distribuição de materiais para as unidades de atendimento no varejo, e aprimorar os processos na gestão de distribuição de materiais e produtos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, na Seção de Administração da Rede, e da seção de Suprimento das Gerências de Venda e de Administração, respectivamente, onde serão estudados os métodos para melhoria do suprimento das unidades de atendimento, identificando suas deficiências, executando avaliações nos diversos estágios dos processos, utilizando ferramentas de maneira apropriada, eliminando o excesso de burocracia, agilizando o andamento dos documentos e conseqüentemente, reduzindo os custos.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

As unidades de atendimentos no varejo dos Correios no estado do Rio Grande do Norte são responsáveis por 40% do faturamento mensal. Más para que essas unidades alcancem essa meta, é necessário receber, constantemente

operacional dentro dos processos de atendimento ao cliente, encaminhamento de informações e objetos postais.

A Diretoria é o órgão executivo da empresa e é constituída do Presidente e de seis diretores e a ela compete, dentre outras atribuições, exercer a supervisão e o controle das atividades operacionais e administrativas da empresa, baixando os atos normativos necessários à orientação dessas atividades.

A Presidência da empresa conta como órgãos de apoio o Gabinete da Presidência - GABPR, a Assessoria da Qualidade - ASQUA, o Departamento de Inspeção Geral - DINSP, a Assessoria de Comunicação Social - ASCOM, a Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão - APLAN, a Assessoria de Relações Internacionais - ARINT, o Departamento Jurídico - DEJUR, a Secretaria de Órgãos Colegiados - SECOL, o Departamento de Auditoria - DAUDI e a Escola Superior de Administração Postal – ESAP.

As seis Diretorias se classificam em Diretoria de Operações - DIOPE, Diretoria de Administração - DIRAD, Diretoria Econômico-Financeira - DIEFI, Diretoria Comercial - DICOM, Diretoria de Recursos Humanos - DIREC e Diretoria de Tecnologia e de Infra-estrutura - DITEC.

A Diretoria de Operações supervisiona o Departamento de Planejamento Operacional - DEPLA, o Departamento de Gestão Operacional - DEGEO e o Departamento de Operações e Negócios Internacionais - DINOP.

A Diretoria de Administração supervisiona a Comissão Permanente de Licitação - CPL, o Departamento de Contratação e Administração de Material - DECAM e o Departamento de Patrimônio e Serviços Gerais - DEPAS.

A Diretoria Econômico-Financeira supervisiona o Departamento de Gestão Financeira - DEGEF, o Departamento de Orçamento e Custo - DEORC e o Departamento de Controladoria - DECON.

A Diretoria Comercial, além de contar com o Comitê Estratégico de Marketing, supervisiona a Gerência de Franchising, o Departamento de Gestão de Produtos - DEPRO, o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos - DENOP, o Departamento de Filatelia - DEFIL, o Departamento de Administração e Vendas no Atacado - DEVAT e o Departamento de Vendas no Varejo e Administração da Rede - DEREV.

A Diretoria de Recursos Humanos supervisiona o Departamento de Administração de Recursos Humanos - DAREC, o Departamento de Treinamento e

Desenvolvimento - DETED, o Departamento de Relações Sindicais - DERSIN e o Departamento de Relações do Trabalho - DERET.

A Diretoria de Tecnologia e de Infra-estrutura tem como missão coordenar as ações de tecnologia da informação e as ações de engenharia, objetivando dar o devido suporte tecnológico ao modelo de negócios e ao modelo operacional da Empresa, bem como propor a inserção de novas tecnologias, como fruto de um trabalho de prospecção, identificação e adaptação dessas tecnologias para o ambiente dos Correios.

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da empresa, constituído de três membros efetivos e três suplentes, ao qual compete, dentre outras atribuições, fiscalizar os atos de gestão dos administradores da empresa e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.

Na Administração Setorial, os Departamentos são órgãos de planejamento, elaboração de normas, coordenação e controles setoriais e são dirigidos por chefes supervisionados pelo respectivo membro da Diretoria ao qual está vinculado e na administração regional, as Diretorias Regionais são órgãos encarregados de executar, em âmbito regional, os serviços a cargo da empresa.

Quanto a Administração Regional, que é o objeto de pesquisa em questão, existem 24 Diretorias Regionais, dentre as quais, quatro tem sua jurisdição administrativa em mais de um estado da Federação, ou seja, a Diretoria Regional do Noroeste - DR/NO abrange os estados de Rondônia e Acre, a DR/AM os estados de Amazonas e Roraima, a DR/PA os estados do Pará e Amapá e a DR/GT os estados de Goiás e Tocantins; a Diretoria Regional de Brasília, além do Distrito Federal, atua em alguns municípios do interior do estado de Goiás e as demais Diretorias Regionais tem sua área de atuação correspondente aos limites geográficos dos seus respectivos estados, ou seja, Diretorias Regionais do Ceará, Piauí, Maranhão, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo/interior e São Paulo/metropolitana, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No Rio Grande do Norte, tem sua sede à Avenida Engenheiro Hildebrando de Góis, 221–Ribeira, 59010-900 - NATAL/RN.

Após a transformação em empresa pública, vinculada ao Ministério das Comunicações, os Correios e Telégrafos expandiram e aprimoraram seus serviços, destacando-se entre outros, a ampliação do número de agências próprias,

atendimentos móveis, postos de vendas de produtos, caixas de coletas de correspondências, terceirização de seus serviços através das Agências de Correios Franqueadas e Agência de Correios Comercial, e, por último, a implantação, em parceria, com o Banco Brasileiro de Desconto - BRADESCO, para prestação dos serviços bancários tais como: captação de depósitos, abertura e movimentação de contas corrente, de poupança, fornecimento de talões de cheques, etc. com o propósito de beneficiar, no futuro próximo, a toda população de baixa renda em todas as cidades brasileiras.

Existem atualmente no estado do Rio Grande do Norte, 151 unidades do Banco Postal, com perspectiva de abertura de 68 em 2003, totalizando 219 unidades contempladas na prestação desses serviços. Trata-se de uma instituição presente em todas as sedes de municípios brasileiros – cerca de 5.500, exercendo uma atividade eminentemente comercial, sem esquecer, entretanto, a sua função social, e tem como missão: “Interconectar pessoas e organizações no Brasil e no mundo, garantindo o atendimento de suas necessidades de serviços de Correios”.

Em <http://intranetec/intranet/home/default.cfm> acesso em 05/03/2003.

Os Correios tem a responsabilidade pela exploração dos serviços postais e telemáticos, (cartas, telegramas, malas diretas, etc.), oficialmente em regime de monopólio e são responsáveis por 35% da sua receita bruta, enquanto os produtos não monopolizados (encomendas expressas nacionais e internacionais, recebimento de tributos municipais, estaduais e federais, pagamento de pessoal de Prefeituras Municipais, inscrições de concursos públicos – vestibulares, etc.), são responsáveis por 65% deste segmento.

Seus principais concorrentes internos e que atuam no segmento de encomendas expressas, destacamos as empresas aéreas que prestam VARIG, VASP, TRANSBRASIL e TAM, e para demonstrar a capacidade de atendimento, lançou no mercado o serviço “SEDEX 10” em 15 estados brasileiros, que tem como característica principal à entrega até às 10h do dia seguinte ao da postagem.

Na disputa pelo mercado internacional seus principais concorrentes são a Worl Dwide - DHL, Turner Network Television - TNT, e Federal Express - FEDEX. Recentemente os Correios lançaram o serviço Exporte Fácil para fortalecer a sua participação nesse segmento, estruturando suas tarifas em função das expectativas dos clientes em relação aos prazos de entrega.

1.2.1 Estrutura Organizacional

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, tem seus diferentes níveis hierárquicos e os mesmos estão representados no organograma da Figura 1, pág. 20, onde estão delineadas as diversas camadas de comandos, desde a direção, tático e operacional. Cada gerência ou chefe de seção desempenha um papel fundamental na empresa, sendo as mesmas subdivididas em coordenações e supervisões, que no global são direcionadas para o estabelecimento de metas implantadas pela alta direção, para alcançar objetivos comuns para o crescimento da diretoria.

A estrutura da empresa no Rio Grande do Norte é composta por um diretor regional, que tem a atribuição de supervisionar no âmbito regional as respectivas gerências e áreas. Cada gerência tem um papel importante nessa estrutura, de acordo com a abrangência de sua atuação, cada integrante da equipe tem suas atribuições determinadas no cargo que ocupa. Essas distribuições são agrupadas da seguinte forma:

1) REOPS:

a) As Regiões Operacionais no Estado são duas, uma com sede em Natal e a outra em Mossoró, tem a atribuição de controle e suprimento das necessidades das agências dos Correios localizadas nas cidades nas faixas destinadas a cada região.

2) GERÊNCIA DE INSPEÇÃO:

a) Executar auditorias, fiscalizar e controlar as atividades e processos advindos das diversas gerências e áreas afins da empresa.

3) GERÊNCIA OPERACIONAL:

a) Planejar e otimizar o fluxo de negócios dos Correios com custos compatíveis.

b) Coordenar orientar, acompanhar e avaliar as atividades operacionais.

c) Tratar e distribuir os objetos postais, inclusive encaminhamento de malotes.

d) Elaborar cronograma de pesquisas de controle de qualidade.

4) GERÊNCIA DE VENDAS:

a) Planejar e otimizar o fluxo de negócios dos Correios com custos compatíveis.

b) Vender os serviços (contratos);

c) Realizar eventos promocionais;

d) Executar a manutenção e controle dos contratos;

5) GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS:

a) Interagir os empregados com a empresa.

b) Elaborar a folha de pagamento da empresa.

c) Selecionar e recrutar pessoal, com treinamento.

6) GERÊNCIA TÉCNICA:

a) Executar obras e manutenção de imóveis

b) Atender e dar suporte técnico para as demais áreas, com implantação e assistência de projetos e sistemas de redes.

7) GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO:

a) Controlar o material de consumo da empresa

b) Comprar os materiais permanentes e semipermanentes;

c) Supervisionar a gestão dos contratos

d) Distribuir os produtos para as agências.

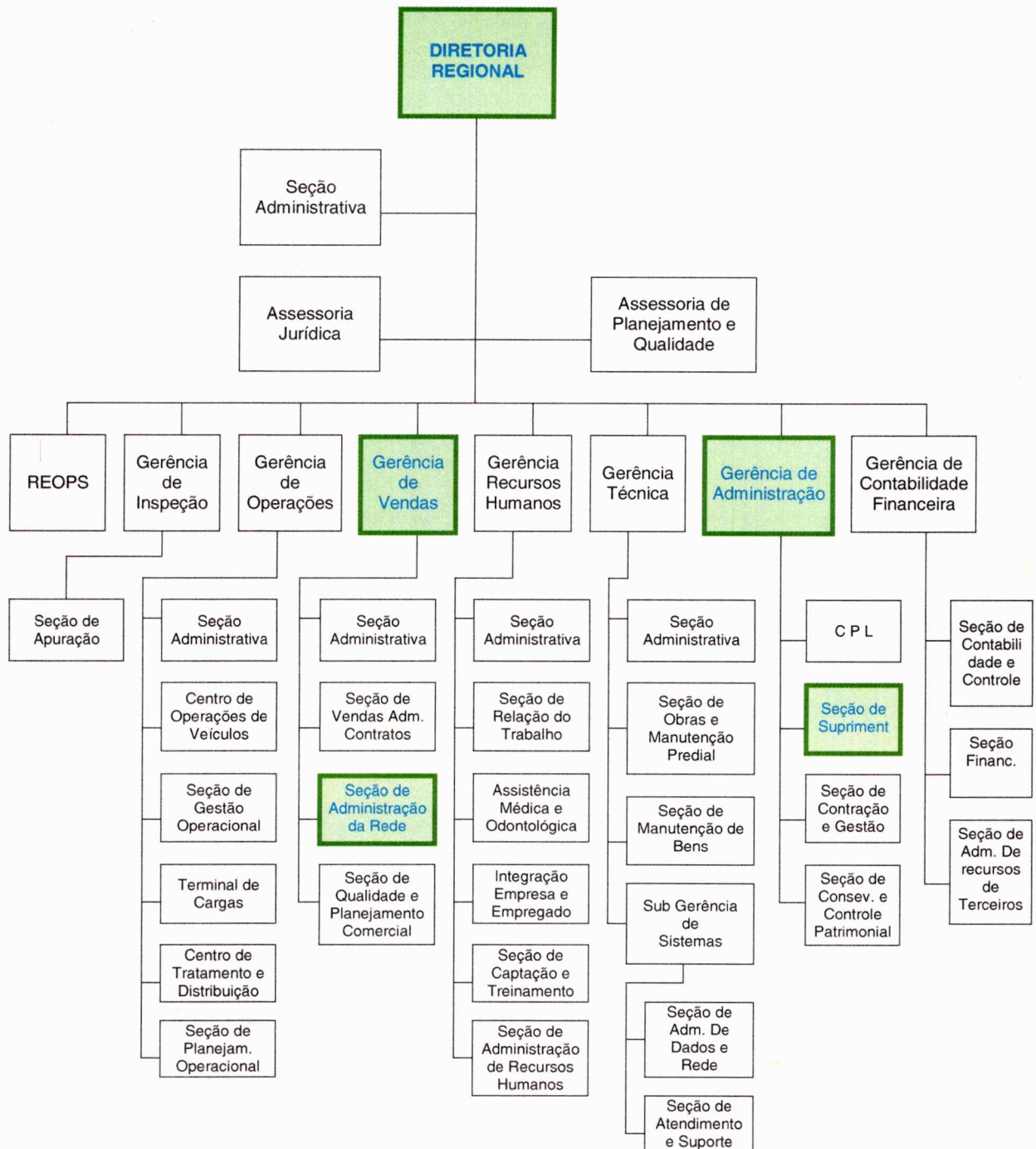
8) GERÊNCIA DE CONTABILIDADE E CONTROLE FINANCEIRO:

a) Contabilizar o movimento financeiro, as demonstrações de valores e produtos das agências;

b) Conferir e conciliar, permanentemente, os saldos das contas, subcontas e contas correntes;

c) Incorporar os balancetes das Agências Próprias e de Agências de Correios Franqueadas – ACFs, gerando balancetes mensais para acompanhamento de metas da Diretoria Regional do Rio Grande do Norte;

Figura 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA.



FONTE: Manual de Organização da ECT Mód. 2, Cap. 4 Anexo 6,1998.

1.3 OBJETIVOS

A Diretoria Regional do Rio Grande do Norte enfrenta algumas dificuldades na distribuição de materiais para funcionamento das agências e em consequência dessas dificuldades tem gerado processos em duplicidade das áreas de Vendas e Administração, expondo-se ao risco de perder o controle da distribuição e de prejudicar o atendimento ao público ou até gerar prejuízos indesejáveis. O estudo busca a análise da situação presente e de alternativas para a agilização dos processos, envolvendo as duas áreas e conseqüentemente reduzir os custos e o tempo despendido na execução de tarefas.

1.3.1 Geral

- Analisar a viabilidade dos procedimentos utilizados na distribuição de materiais para a rede de varejo dos Correios.

1.3.2 Específicos

- Identificar a satisfação dos clientes internos nos procedimentos quanto à distribuição dos materiais.
- Identificar o tempo de recebimento dos materiais pelas Unidades de Atendimento.
- Averiguar do índice de desperdícios no recebimento de materiais pelas Unidades de Atendimento.
- Verificar da existência de falhas no processo de distribuição de materiais.
- Apontar soluções viáveis para o melhoramento dos processos.

1.4 JUSTIFICATIVA

Toda melhoria dentro dos processos de distribuição é importante para atender às necessidades concretas da área de vendas, em todas as suas fases. Com informações precisas, de aplicabilidade imediata e, conseqüentemente melhor entendimento de como analisar problemas advindos da formalização e gestão desse processo busca-se-á sintonia com as práticas de distribuição. Portanto a pesquisa é oportuna, pois com a aplicação dessa análise servirá para agilizar o processo de distribuição, o que permitirá a medição dos parâmetros de desempenho, gerando históricos para elaboração de consultas gerenciais e permitindo aperfeiçoar os controles. A implementação da análise e melhoria do processo será viável, pois haverá uma redução dos custos, aumento dos benefícios para quem executa as tarefas e diminuição do tempo gasto para executá-las, já que a empresa prima pela relação custo x benefício, sem perda da qualidade, dentro da filosofia preconizada pela “qualidade total”.

Quanto as Teoria Geral de Administração e as Organizações de Sistemas e Métodos, nos ajudarão no embasamento teórico do estudo, uma vez que sua visão sistêmica embasará na qualidade métodos para análise e melhoria dos processos de distribuição dos materiais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ABORDAGEM SISTÊMICA

A abordagem sistêmica trata de maneira complexa o conhecimento de algumas características dos sistemas. Dentro dessa abordagem avulta o modelo de Katz e Kahn: importação, processamento e exportação de materiais para atender uma demanda calcada sobre dois subsistemas: o técnico e o prático - o primeiro normatiza regras para procedimentos e o segundo aplica as regras. No entanto, as organizações tendem a se constituir de diversas unidades de negócios que atuam como empresas independentes dentro da mesma instituição, o que se caracterizam como organizações de sistemas abertos. É o que atualmente ocorre nos Correios, onde a Seção de Administração da Rede de Atendimento tornou-se independente pela necessidade de atender a demanda de materiais que deveriam ser administrados pela Seção de Suprimento Regional.

2.1.1 Histórico e Conceitos da Abordagem Sistêmica

A teoria geral dos sistemas teve seus indícios a partir de 1924 observando-se que quaisquer organismos vivos pesquisados, embora se diferenciasssem uns dos outros em enorme gama de características, mantinham sempre algo em comum. Assim estendeu-se que após observações a outros tipos de organismos (mecânicos, sociais, etc.), constatou-se que algumas características se mantinham, não importando a sua natureza. Entretanto, a mais importante característica que sempre podia destacar era a identidade dos mesmos, ou seja, o objetivo que o mesmo atingia, baseado nessa observação e se chamou organismos de sistemas, visando, portanto, a um objetivo.

Na abordagem sistêmica, o foco da atenção se transfere da análise da interação das partes para o todo, contrariamente ao pensamento pré-sistêmico, em que o método analítico procurava chegar à compreensão do todo com base no

estudo independente das partes. Com a aplicação do enfoque sistêmico, cada organização tende a se constituir em um conglomerado de unidades de negócios ou centros de resultados, que atuariam como empresas independentes dentro da maior parte da organização.

Um dos grandes problemas com que se defrontam as empresas é que a visão que a maioria tem dela mesma é extremamente segmentada ou setorializada, levando a conflitos e divergências operacionais. Nesse ponto de vista o sistema consiste em qualquer entidade, conceitual ou física composta de partes inter-relacionadas ou interdependentes. Partindo desse pensamento, a empresa deve ter visões sistêmicas global, abrangente e holística dela mesma, ser capaz de ver as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim.

Partindo desse pressuposto, observa-se que o enfoque dado aos sistemas diz que são constituídos de conjuntos de componentes, que atuam juntos na execução do objetivo global do todo. O enfoque sistêmico é simplesmente um modo de pensar a respeito desses sistemas totais e seus componentes. Esta visão do todo, proporcionada pelo enfoque facilita a compreensão dos conceitos de eficiência e eficácia e, principalmente, do fator de produtividade. Conforme Chiavenato (1995, p. 58), “qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o foco de atenção”. Neste contexto, a empresa deve ser visualizada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo.

Nesta visão os Correios se afasta do contexto de organização de perfeito relacionamento interno, onde os órgãos deixam de participar de um conjunto de partes em constante interação para determinados fins.

2.1.2 Estrutura Hierárquica dos Sistemas

Segundo Cassarro (1999), os sistemas são hierárquicos ou piramidais. Os órgãos governamentais são constituídos de três níveis hierárquicos: alta administração, gerência e operacional. Para a alta administração fica a

responsabilidade de fixação das metas e objetivos globais da empresa, com os gerentes ficam os objetivos setoriais, departamentais, nos quais dependem do cumprimento das funções operacionais para serem atingidas. O sistema deve ser estruturado de cima para baixo, já que são fundamentais as decisões sobre como a organização, irá priorizar a qualidade, para isso deverá haver políticas e normas gerais, que só a alta administração pode fixar. Conforme descrevem alguns autores existem dois tipos de sistemas, os abertos que são na maioria das organizações e os fechados, que praticamente inexistem no contexto das organizações que veremos mais detalhadamente, quanto a sua constituição e quanto a sua natureza:

a) sistemas abertos: são os que apresentam relações de intercâmbio com o meio ambiente, através de entradas e saídas. As organizações são abordadas como sistemas abertos, pois o seu comportamento é probabilístico e não-determinístico. As organizações fazem parte de uma sociedade maior, constituída de partes menores. O conceito de sistema aberto pode ser aplicado a diversos níveis de abordagem: ao nível do indivíduo, ao nível do grupo, ao nível da organização e ao nível da sociedade, indo desde um micro sistema até um supra-sistema, em termos mais amplo vai do centro às extremidades. Para todo sistema existem parâmetros que determinam o processo que são: as entradas, saídas, processamento e feedback; e,

b) sistemas fechados: são os que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente onde estão, pois são isolados das influências ambientais. A rigor, não existem sistemas fechados, na acepção exata do termo.

Confirmando essa tese Chiavenato (1983, p. 473) diz:

“A Cibernética é uma ciência que permite que conhecimentos e descobertas de uma ciência possam ter condições de aplicação a outras ciências. É uma ciência interdisciplinar e que oferece sistemas de organização e de processamento de informações e controles que auxiliam as outras ciências”.

2.2 MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Qualquer equilíbrio de organizações e culturas, uma vez atingido, está fadado a ser apenas temporário. As organizações precisam reagir sempre ao seu ambiente, mesmo quando não se propõem a modificá-lo. Naturalmente, as pessoas acham difícil perceber que a maneira de se comportar que não funcionou ontem, não pode funcionar, hoje. Uma mudança de cultura auto-imposta parece trazer consigo uma perda de identidade quando o choque cultural fica personalizado. A ironia do sucesso muitas vezes está no fato de que os métodos que trouxeram sucesso não são os mais adequados para mantê-lo. As mudanças acontecem quando alguns padrões envolvem equilíbrio de culturas, essas mudanças revelam uma seqüência quase invariável de eventos tais como: medo, pessoas novas, novas orientações e novos agrupamentos.

Para Handy (1994) a mudança acontece quando alguns padrões envolvem equilíbrio de culturas. Essas mudanças revelam uma seqüência quase invariável de eventos tais como: medo, pessoas novas, novas orientações e novos agrupamentos. A competição se tornou o único viés pelo qual a maioria das organizações aborda a mudança.

Partindo desse pressuposto Ulrich (2000) acrescenta que crescemos acostumados a mudar apenas por reação a forças externas e não por desejo genuíno de transcendência, imaginação ou ambição intelectual.

Montana e Charnov (1998, p. 460) conceituam a mudança como: “processo de transformar a maneira de agir de um indivíduo ou de uma organização. A mudança pode ser planejada ou ser implementada de forma aleatória”. A mudança pode ser imposta de cima para baixo (autoritária), ou pode ser participativa; depende da filosofia organizacional e da natureza da mudança. Nós somos acostumados, desde a escola, a fazer o que nos mandam, ler o que nos indicam, responder ao que nos perguntam. Em consequência, numa empresa, a maioria das pessoas se apegam passivamente à rotina.

Nós somos acostumados, desde a escola, a fazer o que nos mandam, ler o que nos indicam, responder ao que nos perguntam. Em consequência, numa empresa, a maioria das pessoas se apegam passivamente à rotina.

Com um enfoque mais arrojado Peters (1995, p. 3), um dos grandes estudiosos da administração, descreve:

“Mudança. Mudança. Mudança. Temos de aprender a lidar com ela, a prosperar com ela. Esse é o refrão incansável de hoje. Mas ele é incorreto. Por incrível que pareça, nós temos é que ir além da mudança e abraçar nada menos que o abandono literal das convenções que nos trouxeram a este ponto. Apague a palavra ‘mudança’ de seu vocabulário. Substitua-a por ‘abandono’ ou ‘revolução’”.

2.3 VISÃO HORIZONTAL

A horizontalização tem por finalidade captar os processos que fluem de forma contínua desde os fornecedores, passando pela organização, até os clientes. Quando a empresa cresce, suas atividades ficam mais difíceis de serem supervisionadas, essa tarefa de supervisão pode ser facilitada, atribuindo-se a diferentes departamentos a responsabilidade pelas diferentes fases ou aspectos dessa atividade. Criar e manter os processos conectados é tarefa primordial para alcançar o sucesso em uma organização.

Nesse pensamento Chiavenato (1994, p. 294) reforça que: “a visão horizontal num determinado tipo de processo aumenta o desdobramento dos departamentos no intuito de chegarem a um objetivo comum”. Os departamentos devem trabalhar unidos, a interação e a interconexão em toda a organização são os requisitos da horizontalização. Para que isso possa acontecer será necessário um pensamento totalmente novo, requer que a antiga orientação da empresa seja proposital e metodicamente destruída, dando lugar a uma nova maneira de trabalhar e aja um maior compromisso com os processos interdependentes.

A proposta é horizontalizar a estrutura de forma coerente à nova reconfiguração dos processos, independentemente do tipo de estrutura

organizacional escolhido pela empresa em que algumas atividades importantes exigirão coordenação entre os departamentos.

2.4 CONCEITUAÇÃO DE PROCESSOS

Processo é um conjunto de ações ou uma série de atividades, correlacionadas e integradas, que transformam os materiais recebidos em produtos/serviços que agregam valor aos seus usuários, na forma pela qual encontramos a solução de problemas. A administração melhora as áreas vitais à sobrevivência da organização, entretanto se a administração focalizar apenas o desempenho funcional, os resultados globais serão abaixo do esperado. Portanto, O gerenciamento dos processos é de suma importância para o sucesso de uma organização.

Nesse raciocínio Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 45) abordam que: “O pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”.

2.4.1 A Gerência dos Processos

A gerência de processos atua partindo do princípio de que uma organização pública é um grande processo que agrega valor ao cidadão ao cumprir a sua missão. Esse grande processo é integrado por processos menores, interligados, que reúnem as ações necessárias à execução das diversas funções decorrentes da missão da organização. Uma organização gerenciada por processo, tem nele, o centro prático da ação e é a partir dele que desenvolve toda a ação de planejamento, execução e controle. Esse gerenciamento é fator crítico para o alto desempenho institucional e uma estratégia segura para se obter os resultados. A gestão de processos nas organizações públicas deve estar focada em resultados positivos em termos de bem-estar social e de uso dos recursos públicos. Desenvolver a organização nos processos internos, é o mesmo que trabalhar o presente e preparar o futuro, em um

ambiente de crescimento permanente do nível de qualidade e seu principal objetivo é ter o cliente com suas necessidades satisfeitas e em muitos casos esses clientes são internos, fato que não torna menos importante, já que será impossível satisfazer ao cliente externo, se o interno não foi atendido satisfatoriamente.

A metodologia proposta é a de gerenciar por meio dos itens de controle e utilizar os resultados do processo para agir sobre as causas. A gestão pela qualidade só terá êxito se houver total comprometimento e empenho dos dirigentes da organização. O ciclo desse controle começa com o método de gestão que representa o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas - o PDCA que é planejar, desenvolver, controlar e agir corretamente, preconizado pelo GQT - gerenciamento da qualidade total.

A importância do ciclo PDCA em qualquer organização é muito significativa, pois ele faz um levantamento das causas e efeitos de um processo, atuando em áreas que necessitam de análise e melhorando o desenvolvimento das ações desprendidas no mesmo.

Ainda no raciocínio de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 210):

“Os gerentes de organizações tipicamente estão imersos em operações detalhadas de projetos em andamento. Eles também são responsáveis pela geração de novos projetos. A vitalidade de uma organização pode ser vista como a maneira pela qual os projetos são concebidos”.

2.4.2 Gestão pela Qualidade do Processo

O sistema de gestão pela qualidade de processo, como proposto pelos japoneses, visa transformar as organizações em competentes e organizadas, e, para que isso ocorra, usa o potencial do funcionário para garantir a sobrevivência da empresa onde o estilo de gestão pela qualidade é participativo. Isto determina uma atitude gerencial de liderança buscando obter o máximo de cooperação das pessoas que integram uma organização ou uma equipe. Cabe ao gerente buscar e estimular as contribuições individuais que possam viabilizar e atingir de objetivos comuns. Uma gestão participativa faz com que as pessoas tomem posse dos desafios e dos

processos de trabalho dos quais participam. A qualidade na gestão das organizações depende da capacidade das mesmas de funcionarem como entidades estruturadas, nas quais seus elementos constitutivos atuem de maneira integrada e harmônica, e para que isso aconteça é preciso que todos os seus servidores e dirigentes, estejam envolvidos e comprometidos com a obtenção dos resultados e com a implantação de ações contínuas de melhoria.

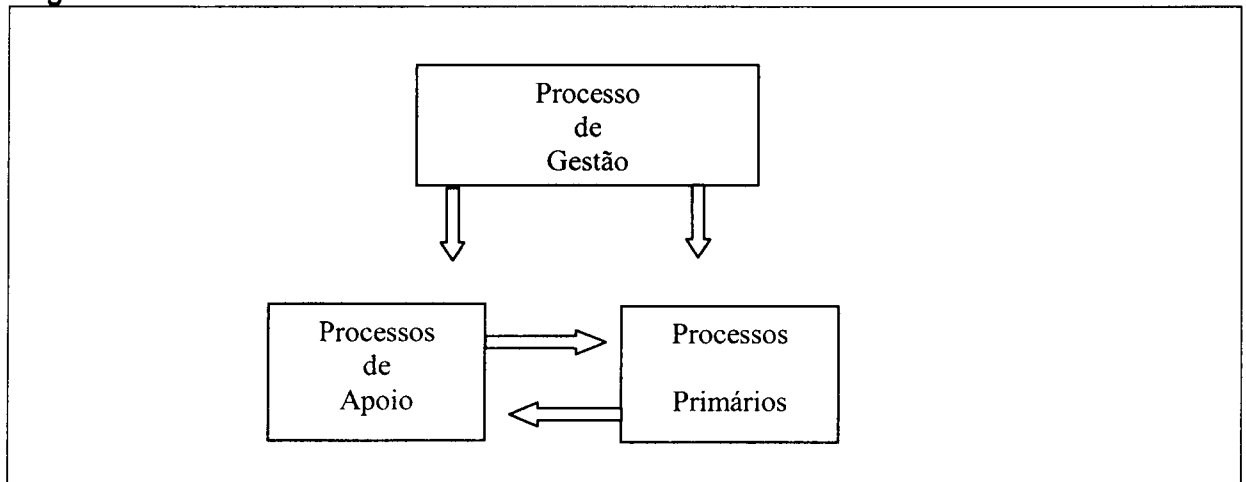
Das diversas definições de qualidade, consideramos como mais relevantes a transcendental que exigem os padrões elevadíssimos, universalmente reconhecidos e a focada no usuário, que identifica a satisfação deste através da qualidade do produto/serviço a ser oferecido.

No entendimento de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), a melhoria da qualidade do processo é uma parte importante no desenvolvimento de uma organização e determinam o nível de competitividade de uma empresa.

2.4.3 Classificação dos Processos

Para Hronec (1994), os processos são identificados claramente e deverão ser classificados em três tipos: Primários, De Apoio e De Gestão. Os primários São processos de negócios, aqueles que os reflexos são sentidos primeiramente pelos clientes, pois se houver falha no mesmo, o cliente imediatamente saberá; os de Apoio São aqueles necessários para execução dos primários, havendo falha nos mesmos, não serão detectados imediatamente, fazendo com que os processos primários se deteriore mais facilmente; e finalmente os de Gestão São necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos primários, conforme figura 2.

Figura 2: TIPOS DE PROCESSOS



FONTE: HRONEC (1994, p. 102).

2.4.4 Mapeamento do Processo

Para melhor identificar os problemas de um processo é fundamental utilizarmos o mapeamento do(s) processo(s), com a finalidade de detectar em que pontos acontecem demoras, onde estão localizados as perdas e quais são as atividades desnecessárias. Isso possibilita uma otimização do processo.

Neste sentido, Hronec (1994, p. 143) ressalta que:

“A principal ferramenta para entender os processos é o mapeamento do processo: uma representação visual das atividades nas diversas funções da organização necessárias para produzir um bem ou serviço. Pelo mapeamento do processo, todos podem ver quando, onde e como melhorar os processos. Depois, pode-se melhorar o foco do cliente nos processos, eliminando as atividades que não acrescentam valor e simplificando a complexidade do processo”.

Ainda na mesma visão de Hronec (1994), existem diversas etapas do mapeamento do processo que iremos delinear a seguir que são:

- a) Primeiro, identificar os produtos/serviços e os processos relacionados;
- b) Segundo, documentar o processo por meio de entrevistas e conversações;

c) Terceiro, transferir as informações para uma representação visual.

Cada uma dessas etapas tem um significado importante, pois elas revelam os estágios, onde e por que os recursos são consumidos. A principal meta do mapeamento do processo é criar uma base comum de foco e comunicação, através da qual todos possam falar a mesma língua. O mapeamento dos processos serve para encontrar atividades que não agregam valor, os gargalos da empresa, como também, retrabalhos.

Nessa linha de pensamento Hronec (1994, p. 162) afirma que: “o mapa de processo pode ser utilizado para criar camaradagem e encorajar trabalho em equipe”. Em toda organização existem mapas do processo, cada mapa tem seus pontos fortes e fracos, os tipos de mapas são: Fluxograma, Diagrama de fluxo do trabalho, Fluxograma de cima para baixo e Gráfico interfuncional. A combinação de alguns desses mapas faz com que tenhamos uma ferramenta muito poderosa de análise e compreensão dos processos mais complexos, documentando e demonstrando as deficiências durante o desenvolver das atividades.

Para que os processos se desenvolvam da melhor maneira possível, se faz necessário à execução de métodos para analisá-los. Sem preparação adequada, resultam em erros, dificultando sua execução. Estudaremos no próximo tópico esses métodos.

No organograma dos Correios, figura 1, pág. 20, observa-se à distribuição dos órgãos descritos no Manual de Organização que tem por finalidade apresentar a estrutura organizacional da Empresa e definir as atribuições inerentes a cada órgão componente dessa estrutura, no entanto, essa estrutura tende-se a se dispersar prejudicando o conceito de estrutura organizacional.

2.4.5 Aplicação, Análise e Melhoria de Processos

A análise e melhoria de processos é um caminho lógico e gradativo para identificar e solucionar problemas, evitando armadilhas comuns nas decisões. Para que a análise e melhoria do controle dos processos aconteçam é necessário que haja um envolvimento técnico que avalie as alterações, de modo a determinar sua natureza e frequência com que ocorrem.

Paladini (1995, p. 168) analisa o controle de processo como sendo: “conjunto de atividades planejadas e desenvolvidas com a finalidade de conhecer o processo em estudo”. Essa análise busca determinar a capacidade de um processo, produzir um diagnóstico com consistência e determinados padrões.

Uma vez priorizado a melhoria, precisa-se considerar a abordagem ou estratégia que ela deseja para levar avante o processo de melhoramento. O melhoramento é um processo contínuo, sem fim, fazendo repetidos questionamentos e requisitando os trabalhos detalhados de uma operação. O objetivo dessa filosofia não é apenas mudar, mas mudar de maneira que haja uma melhoria com relação ao estado anterior. O princípio da melhoria está baseado no entendimento de que apenas a solução de problemas, a redução de desperdício ou a eliminação de defeitos não conduzem ao alto desempenho institucional como estratégia para alcançar os resultados institucionais almejados, impregnando na forma usual de funcionamento da organização a preocupação com a definição de novos caminhos e novas oportunidades.

Os Correios necessita de capacitar seus processos, desenvolver seus empregados a trabalhar em equipes ou com habilidades individuais desde que não interfiram nas tarefas de outros órgãos e possuir monitoramento para o desempenho do gerenciamento sincronizado que possa ser útil no resultado final do processo.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO

Para a elaboração do estudo em questão, foi executada a metodologia de pesquisa de natureza quantitativa que servirão para identificar as deficiências na gestão de distribuição de materiais e produtos na distribuição descritos no 4§, Pág. 4.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

O presente trabalho tem como área de abrangência a Seção de Administração da Rede vinculada a Gerência de Vendas, a Seção de Suprimento vinculada a Gerência de Administração e as Unidades de Atendimento no Varejo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional do Rio Grande do Norte.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de pesquisa encaminhada para as unidades de atendimento no varejo através de e-mail para conhecer a satisfação no recebimento dos materiais.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Foram:

- a) consolidados em planilha eletrônica;

- b) efetuadas uma análise de identificação do percentual de satisfação em cada item pesquisado;
- c) diagnosticados os itens mais relevantes apurados;
- d) inseridos em gráficos para uma visualização de maior percepções dos itens pesquisados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NOS PROCEDIMENTOS QUANTO A DISTRIBUIÇÃO DOS MATERIAIS.

A pesquisa é uma das ferramentas básicas para a análise crítica e melhoria de processos, sendo também fundamental para o planejamento, aperfeiçoamento e alterações dos mesmos.

Através da Tabela 1 pode-se mostrar a satisfação dos clientes internos com relação às várias operações dos processos de distribuição dos materiais para operacionalização de diversos seguimentos tais como Concursos, Inscrições, dentre outros, realizados pelas Seções de Administração da Rede e a de Suprimento da ECT/RN.

TABELA 1 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO DA ECT/RN.

SATISFAÇÃO	QUANTIDADE DE AGÊNCIAS PESQUISADAS	PERCENTUAL
Sim	14	7%
Não	175	93%
Total	189	100%

FONTE: Pesquisa realizada nas unidades Próprias e Terceirizadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, 2003.

Quando se perguntou sobre a concordância da distribuição dos materiais/cartazes ou produtos para prestação de um mesmo serviço de forma separada pelas Seções acima descritas, obteve-se dentre as 174 (cento e setenta e quatro) unidades próprias e 15 (quinze) terceirizadas, um resultado surpreendente.

Das 189 (cento e oitenta e nove) agências pesquisadas, 93% (noventa e três por cento) mostraram-se insatisfeitas com o processo utilizado atualmente pela ECT. Esse índice proporciona a identificação daqueles pontos merecedores de atenção especial por parte daqueles que irão implementar a melhoria, facilitando assim, o desenvolvimento de um melhor conhecimento de todos os membros da equipe independente do seu cargo ou função, mas que atuam dentro desses órgãos

considerados de suma importância para o funcionamento da rede de atendimento dos Correios.

Para uma melhor visualização deste item apresentam-se a seguir esses resultados através do Gráfico 1.

Gráfico 1 – GRAU DE SATISFAÇÃO DOS GERENTES DAS UNIDADES DA ECT/RN.



FONTE: Pesquisa realizada nas unidades Próprias e Terceirizadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, 2003.

Conforme colocado, o processo de duplicidade de distribuição existe e percebe-se que faz parte da herança herdada por vários gestores que já passaram pelas áreas e que apesar das reclamações constantes e dos atropelos causados na distribuição e principalmente no atendimento aos clientes, é difícil a mudança acontecer. No entanto, para que haja sucesso nos processos, os paradigmas dessa herança não devem ter a resistência, hoje existente, que não possam ser quebrados uma vez que as pessoas devem ser trabalhadas desde a base até o topo da administração e que nesse caso específico, o processo dessa quebra deve seguir uma ordem inversa.

4.2 O TEMPO DE RECEBIMENTO DOS MATERIAIS PELAS UNIDADES DE ATENDIMENTO.

Usando simbologia adequada, identifica-se às fronteiras do processo, em cada etapa, registrando suas atividades, decisões e os procedimentos relativos ao processo, e também fazendo uma revisão para verificar se alguma etapa foi esquecida ou se foi elaborada de forma incorreta.

Cada etapa de um processo demanda tempo. Portanto, configura-se a seguir através da Tabela 2, o resultado dos dados coletados junto aos gerentes das unidades de atendimento, sobre o tempo transcorrido entre o recebimento do primeiro, ao último item, em se tratando de um único kit para inscrição de um concurso, por exemplo, onde este é composto de materiais distribuídos pela Seção de Administração da Rede e produto, que obrigatoriamente é distribuído pela seção de Suprimento.

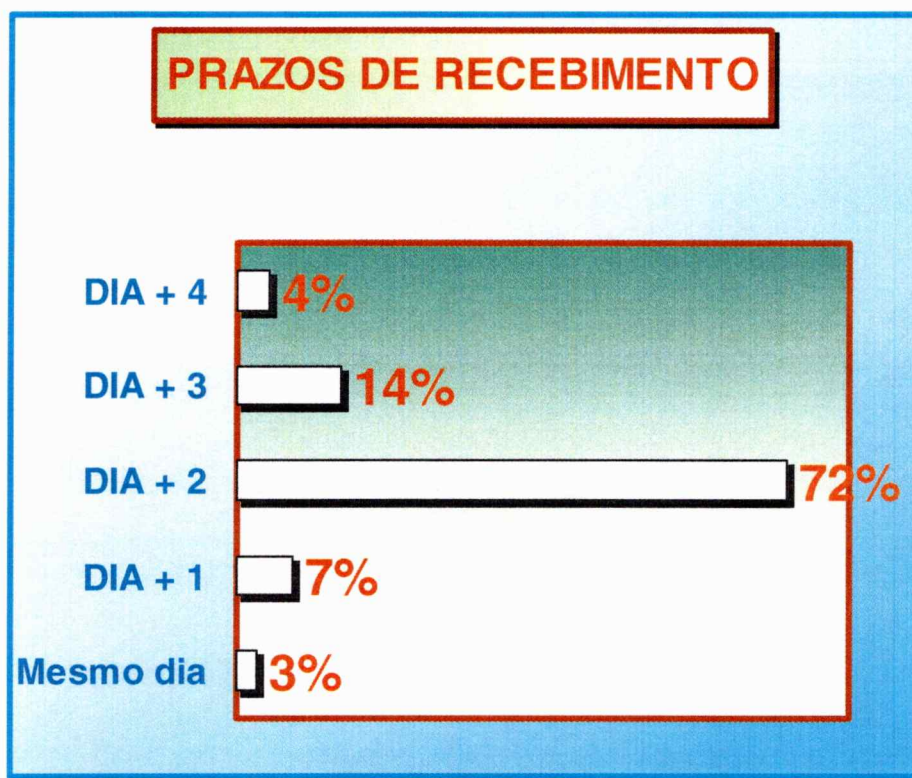
TABELA 2 – PRAZOS DE RECEBIMENTO DE MATERIAIS E PRODUTOS.

PRAZOS DE RECEBIMENTO	QUANTIDADE DE AGÊNCIAS PESQUISADAS	PERCENTUAL
Mesmo dia	5	3%
DIA + 1	14	7%
DIA + 2	136	72%
DIA + 3	26	14%
DIA + 4	8	4%
Total	189	100%

FONTE: Pesquisa realizada nas unidades Próprias e Terceirizadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, 2003.

Como se pode observar na Tabela acima, das 189 (cento e oitenta e nove) unidades da Regional, 136 (cento e trinta e seis) recebem os materiais/produto 03 (três) dias após sua remessa e considerando que nem sempre o produto é enviado no mesmo dia do material e vice versa, esse prazo poderá aumentar prejudicando o início das atividades. Não se pode deixar de ressaltar que materiais ou produtos no tráfego postal envolve pessoas, tempo e principalmente gera despesas. E, para uma melhor demonstração dos dados apresentados na Tabela 2, registrou-se graficamente seus resultados, em percentuais através do Gráfico 2.

Gráfico 2 – PRAZOS DE RECEBIMENTO DE MATERIAIS/PRODUTOS PELAS UNIDADES DA ECT/RN.



FONTE: Pesquisa realizada nas unidades Próprias e Terceirizadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, 2003.

Portanto, a partir dos dados verifica-se a importância das mudanças na organização que são fundamentais para que os processos fluam de forma espontânea, e que os resultados sejam satisfatórios para ambas as partes (unidades distribuidoras e receptoras).

4.3 O ÍNDICE DE DESPERDÍCIOS DE MATERIAIS PELAS UNIDADES DE ATENDIMENTO.

O controle na distribuição e acompanhamento do consumo dos materiais é fundamental para evitar o desperdício e conseqüentemente evitar gastos indesejáveis para a organização. Revela-se através da pesquisa e comprova-se através da Tabela 3, que 92% (noventa e dois por cento) dos entrevistados

confirmam que existe desperdício de materiais nos serviços sazonais praticados pela ECT/RN.

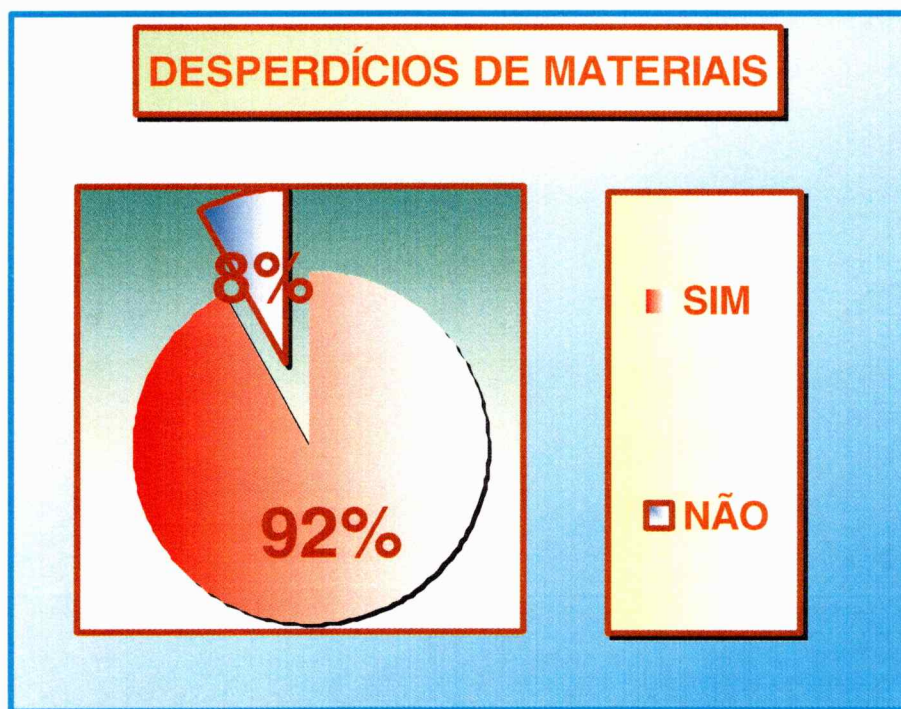
TABELA 3 – DESPERDÍCIOS DOS MATERIAIS NAS UNIDADES DE ATENDIMENTO.

DESPERDÍCIO	QUANTIDADE DE AGÊNCIAS PESQUISADAS	PERCENTUAL
SIM	174	92%
NÃO	15	8%
Total	189	100%

FONTE: Pesquisa realizada nas unidades Próprias e Terceirizadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, 2003.

Ficou evidenciado que a falta de controle na distribuição e consumo dos materiais nas unidades de atendimento da ECT/RN é preocupante, e, para que esses resultados sejam vistos de uma melhor forma, apresentam-se os dados através do Gráfico 3.

Gráfico 3 – DESPERDÍCIOS DOS MATERIAIS NAS UNIDADES DE ATENDIMENTO DA ECT/RN.



FONTE: Pesquisa realizada nas unidades Próprias e Terceirizadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, 2003.

4.4 VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE FALHAS NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS.

A inexistência de uma rotina de controle e avaliação de desempenho das unidades de atendimento da ECT/RN apresenta pontos críticos. Através do diagnóstico da pesquisa elaborada, podem-se destacar as falhas nos processos de distribuição de materiais como um desses pontos que se apresentam pela Tabela 4.

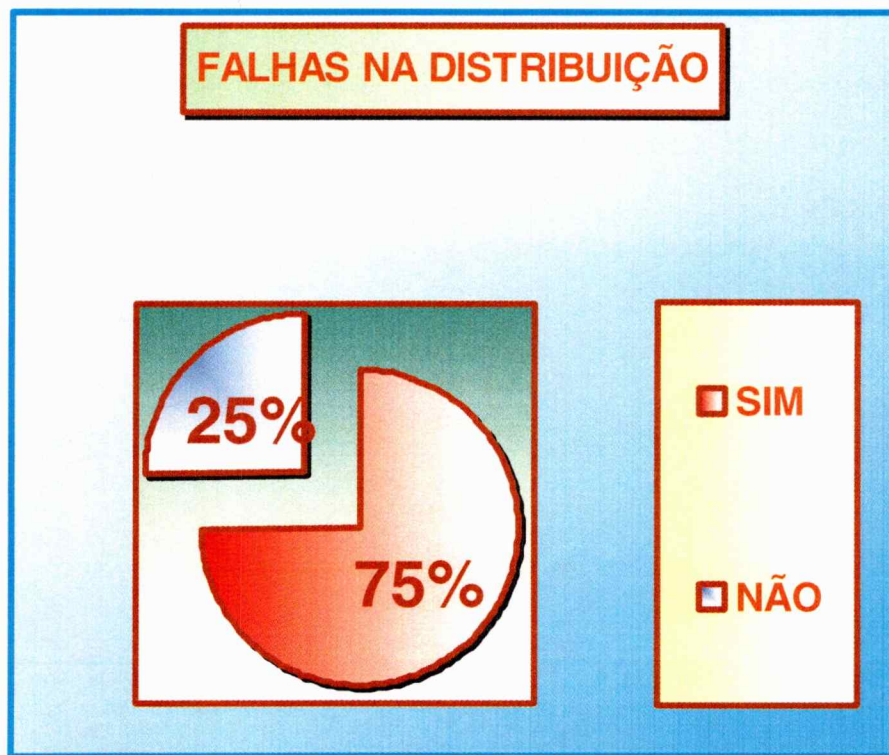
TABELA 4 – VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE FALHAS NA DISTRIBUIÇÃO DOS MATERIAIS PARA AS UNIDADES DE ATENDIMENTO.

FALHAS	QUANTIDADE DE AGÊNCIAS PESQUISADAS	PERCENTUAL
SIM	141	75%
NÃO	48	25%
Total	189	100%

FONTE: Pesquisa realizada nas unidades Próprias e Terceirizadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, 2003.

Isso demonstra que 75% (setenta e cinco por cento) das unidades entrevistadas registram as falhas nos processos de distribuição de materiais conforme se visualiza no Gráfico 4.

Gráfico 4 – VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE FALHAS NA DISTRIBUIÇÃO DOS MATERIAIS PARA AS UNIDADES DE ATENDIMENTO DA ECT/RN.

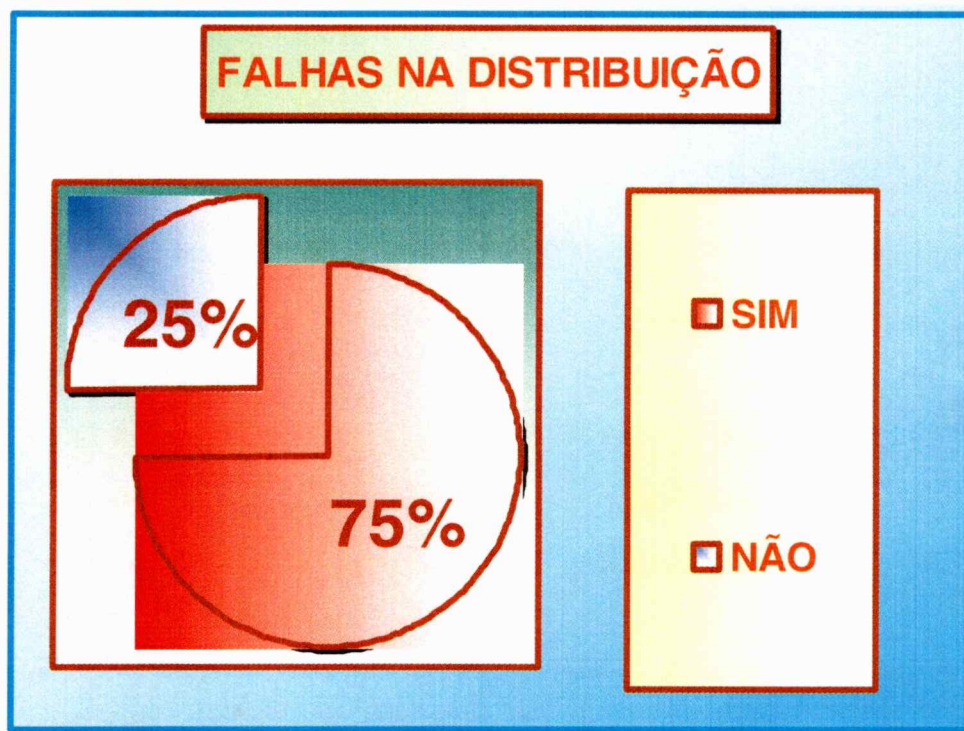


FONTE: Pesquisa realizada nas unidades Próprias e Terceirizadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, 2003.

4.5. ALGUMAS SOLUÇÕES VIÁVEIS PARA A REDUÇÃO DAS FALHAS APONTADAS

Dentro do exposto nas Tabelas e Gráficos apresentados, resultantes da pesquisa elaborada em todas as agências próprias e terceirizadas da ECT/RN, verificou-se que existem falhas nos processos de distribuição dos materiais distribuídos às unidades de atendimento da ECT/RN. Essas falhas existem pelo fato dos materiais serem distribuídos por duas Áreas – Seção de Administração da Rede e Seção de Suprimento. Para alteração no processo de distribuição é necessário envolver as altas Gerências - Gerência de Vendas e Gerência de Administração.

Gráfico 4 – VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE FALHAS NA DISTRIBUIÇÃO DOS MATERIAIS PARA AS UNIDADES DE ATENDIMENTO DA ECT/RN.



FONTE: Pesquisa realizada nas unidades Próprias e Terceirizadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte, 2003.

4.5. ALGUMAS SOLUÇÕES VIÁVEIS PARA A REDUÇÃO DAS FALHAS APONTADAS

Dentro do exposto nas Tabelas e Gráficos apresentados, resultantes da pesquisa elaborada em todas as agências próprias e terceirizadas da ECT/RN, verificou-se que existem falhas nos processos de distribuição dos materiais distribuídos às unidades de atendimento da ECT/RN. Essas falhas existem pelo fato dos materiais serem distribuídos por duas Áreas – Seção de Administração da Rede e Seção de Suprimento. Para alteração no processo de distribuição é necessário envolver as altas Gerências - Gerência de Vendas e Gerência de Administração.

Para solucionar algum desses problemas na ECT/RN, poderia ser criado um “grupo de trabalho” com a finalidade de estudar os custos desses processos que envolvem retrabalhos. O melhor caminho seria que a Seção de Almoxarifado que tem como atividade principal suprir todos os órgãos de materiais para o desenvolvimento de suas atividades seja, também, distribuidora dos materiais referentes aos serviços aqui estudados.

As Gerências de Vendas e Administração terão que analisar imediatamente esses processos e definir que a distribuição deverá ser feita pelo Almoxarifado, uma vez que esse órgão tem a obrigatoriedade de receber, controlar e distribuir produtos e materiais destinados a ECT.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No desenvolvimento deste trabalho, aplicou-se uma série de ferramentas úteis à melhoria de processos. Desde a fase preparatória, dedicou-se todo empenho no estudo dessas ferramentas essenciais à qualidade na prestação de serviços e na distribuição de materiais e produtos.

A metodologia sugerida foi utilizada com eficácia e praticidade. Conseguiu-se identificar erros presentes nos processos analisados, possibilitando, assim, encontrar recursos favoráveis à solução dos problemas dentro da gestão de distribuição de materiais.

Em relação ao trabalho, percebe-se que a metodologia empregada, graças à abrangência proposta, demonstrou-se adequada na abordagem do tema, possibilitando a identificação e ajustes necessários para o desenvolvimento das tarefas.

Uma das ferramentas utilizadas foi à pesquisa que identificou que 93% das unidades discordam da distribuição dos materiais pelas duas Seções – a de Apoio à Rede de Varejo e a de Suprimento. Da mesma forma, 72% afirmaram que o prazo de recebimento dos materiais destinados as suas unidades é de 3 dias a partir do seu encaminhamento.

Enquanto 92% informaram que existe desperdício de materiais destinados à prestação dos serviços, 75% registraram que há falhas nesse processo.

Esta ferramenta buscou recomendar que a ECT/RN efetue estudos mais aprofundados e específicos que apresentem dados consistentes referentes a custos e os tipos de falhas dos processos de distribuição de materiais e juntados a este, seja feito uma reavaliação para implantação de melhoria de eficiência e de resultados.

BIBLIOGRAFIA

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Majron Books, 1994.

_____. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Majron Books, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo, a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª Ed., São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª Ed., São Paulo: Hill, 1983.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3ª Ed., São Paulo: Pioneira, 1999.

<<http://intranetect/intranet/home/default.cfm>> Disponível em – Intranetect-Estrutura, Acesso em: 05 mar 2003.

HANDY, Charles. Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. 2ª Ed., São Paulo: Saraiva, 1994.

ULRICH, Dave. Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

PETERS, T. O seminário de Tom Peters: tempos loucos exigem organizações malucas. São Paulo: Harbra, 1995.

QUESTIONÁRIO

Este instrumento tem por finalidade analisar satisfação dos clientes internos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio Grande do Norte.

- 1) Agência: _____
- 2) Responsável: _____
- 3) Você concorda na distribuição SEPARADAMENTE, de Materiais/ Cartazes / Produtos para prestação de um mesmo serviço, pelas Seções SADR/GEVEN e SSUP/GERAD?
☐ Sim
☐ Não
- 4) Na sua opinião, quanto tempo transcorre entre o recebimento do primeiro ao último item QUANDO SE TRATA DE UM ÚNICO KIT (Ficha de Inscrição, Cartazes, etc.) ou no caso da Tele Sena (Produto, Cartazes, Folderes), e que são distribuídos pela SADR/GEVEN e SSUP/GERAD?
☐ Chegam no mesmo dia
☐ Chega D+1
☐ Chega D+2
☐ Chega D+3
☐ D+4
- 5) Existe desperdício dos materiais pela sua unidade?
☐ Sim
☐ Não
- 6) Na sua opinião existem falhas no processo de distribuição de materiais pela SSUP?
☐ Sim
☐ Não