

SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA  
FACULDADE AMADEUS – FAMA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ DANTAS SANTOS FILHO

ESTRUTURA DO PROCESSO NA GESTÃO DE ESTOQUE

Aracaju – SE  
2019

JOSÉ DANTAS SANTOS FILHO

## ESTRUTURA DO PROCESSO NA GESTÃO DE ESTOQUE

Relatório Científico de Estágio apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador:  
Prof. Adelmo Santos Porto, Me.

Aracaju – SE  
2019

JOSÉ DANTAS SANTOS FILHO

ESTRUTURA DO PROCESSO NA GESTÃO DE ESTOQUE

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Paulo Sérgio Melo dos Santos, Me.  
Coordenador do Curso

Adelmo Santos Porto, Me.  
Orientador

Lângerson Lopes da Silva, Esp.  
1º Examinador

Iêdo Flávio de Andrade Filho, Esp.  
2º Examinador

Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_

Aracaju (SE), 11 de junho de 2019.

S237e SANTOS FILHO, José Dantas  
Estrutura do processo na gestão de estoque / José  
Dantas Santos Filho. – Aracaju, 2019.

45f.

Orientador: Prof. Msc. Adelmo Santos Porto.  
Relatório Científico de estágio (como requisito para obtenção  
do grau de bacharel em Administração.) – Faculdade Fama, 2019.

1. Administração 2. Relatório I - PORTO, Adelmo Santos (orient.)  
II- Título

CDU: 658 (047.31)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por ter me dado a oportunidade de realizar o meu sonho, com saúde, coragem para superar os desafios e as intempéries da vida que nos acompanharam ao longo do processo tornando esse momento ímpar.

À minha esposa Luzia Dantas, aos meus filhos Jemima e Lucas que durante a caminhada me apoiaram e não mediram esforços para me ajudar, tornando assim a caminhada mais revigorante.

Aos meus pais José Dantas e Maria Lúcia, meus irmãos Jeová, Gileilton, Lucimeire, Sérgio Ricardo, Gílton Fábio, Lucivânia, Márcio Tiago, Gleiceane, Isafas (in memoriam) e Izac, meus sobrinhos e todos aqueles que compõem a minha família que sempre estiveram juntos comigo.

Ao meu orientador, Adelmo Porto pelo suporte, e de sempre estar presente apoiando e incentivando de forma a criar a cultura de proatividade, as suas correções incansáveis no tempo que lhe coube.

A esta Faculdade, seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um novo horizonte, elevado pela confiança no mérito e ética aqui presente.

A empresa Vitória Transporte, na pessoa dos seus Sócios, diretores, gerentes e cada colega ali presente, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado!

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Histórico da Empresa	8
2.2 Estrutura Organizacional	10
2.3 Recursos Humanos	10
2.4 Produtos e/ou Serviços	11
2.5 Ramo de atividade	11
<b>3 ASPECTOS CONCEITUAIS.....</b>	<b>12</b>
3.1 Administrar	12
3.2 Produto	12
3.3 Serviço	13
3.4 Gestão	14
3.5 Processo	14
3.6 Gestão por processos	16
3.7 Princípios da gestão por processo	18
3.8 Governança	19
3.9 Governança por processo	20
3.10 Tipos de processos organizacionais	22
3.11 Modelagem de processos.	23
3.12 Elementos da modelagem de processo	24
3.13 Planejamento de processo	25
3.14 Ciclo DPCA.	26
3.15 Logística	27
3.16 Evolução da logística.	27
3.17 Estoque	29
3.18 Armazenagem	31
<b>4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1 Atividades desenvolvidas durante o estágio supervisionado	33
4.2 Métodos utilizados para a análise dos resultados do estudo	35
4.3 Gestão de processo do estoque da empresa em estudo	35
4.4 Sugestões de melhorias	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
Anexo 01	40
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Presente trabalho vem mostrar a necessidade da gestão de processos dentro da organização, trazendo informações quanto às melhorias e crescimento que se dará a partir do mapeamento e compreensão do organograma dos setores e de cada processo, que sintetizará e direcionará a gestão para o seu objetivo, compondo as suas rotinas de forma a alcançar as suas metas traçando uma nova roupagem para a organização, apresentando uma mudança na sua cultura organizacional que muitas vezes ver os processos como burocráticos na sua forma pejorativa, mas que não entende que o fluxo dos processos levará as pessoas e a empresa a alcançar os seus resultados, fazendo assim com que toda a organização tenha uma fluidez nas tarefas e comunicação sem redundância.

A escolha do tema se deu pelo fato, do estoque ser algo comum nas mais diversas organizações, independente do ramo de atividade e ao mesmo tempo mostrar-se como algo simples, visto por alguns como algo sem tanta relevância, então partindo da seguinte indagação: de que forma o processo de gestão de estoque contribui para o desenvolvimento de uma organização? É que foi traçado o objetivo geral.

Nesta perspectiva o presente trabalho tem como objeto de estudo a gestão de estoque, por entender que esta tem papel fundamental no desenvolvimento de todas as atividades da empresa, bem como na garantia de investimentos sem perca, desde que empregado de forma correta, assim, o objetivo principal do trabalho é apresentar a estrutura do processo na gestão do estoque.

No entanto, para que este objetivo fosse atingido foi preciso estabelecer objetivos específicos, a fim de contribuir com o levantamento e análise dos dados para então se consolidar os resultados. Neste sentido foram definidos como objetivos específicos: conhecer o conceito e as características da gestão de processos; Apresentar como se caracteriza a gestão de estoque; e Identificar a gestão de processos como ferramenta de mudança.

A pesquisa foi desenvolvida através da aplicação da metodologia descritiva tanto quanto exploratória, tendo como a revisão bibliográfica a forma, mas assertiva para fundamentar o trabalho de forma coesa e concisa levando assim a compreensão do referido trabalho explorando o tema.

O estágio supervisionado ocorreu na empresa Nossa Senhora da Vitória Transporte Ltda., localizada na Rua Dr. José Amilcar de Azevedo, Número 133, no Loteamento Rosa Maria, Bairro Rosa Elze São Cristóvão - SE, no período compreendido entre janeiro e junho de 2019.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 2.1 Histórico da empresa

A empresa Nossa Senhora da Vitória Transporte Ltda., localizada na Rua Dr. José Amilcar de Azevedo, 133, Loteamento Rosa Maria, Bairro Rosa Elze. Cidade: São Cristóvão – SE, foi fundada em 1999 e pertencia a um grupo de acionistas, segundo a fonte de pesquisas neste período possuía apenas seis ônibus e um contrato ativo. No ano de 2005 ela passou a pertencer ao empresário Joel Freitas, que a transformou em uma empresa próspera e renomada no Estado de Sergipe e que continua no mercado até os dias atuais. Desde a sua fundação a empresa está passando por uma evolução constante em relação à modernização da frota, logística de transporte e operações turísticas.

Com sede na cidade de São Cristóvão - região metropolitana do Estado de Sergipe - a Vitória Transportes vem conquistando a confiança de seus clientes pelo comportamento ético e principalmente pela capacidade gerencial, além de qualidade e segurança no transporte de pessoas. Com crescimento constante na área de locação foi necessário constituir filiais em Salvador em 08/06/2007, Feira de Santana/BA em 22/11/2011, Maceió/AL em 27/05/2015 e Vitória do Mearim/MA em 14/12/2016.

Ocupando uma área de 16 mil m<sup>2</sup>, a empresa possui infraestrutura necessária para o melhor atendimento ao cliente e manutenção da frota e está devidamente legalizada em todos os órgãos competentes às suas atividades, a exemplo da ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres, na ABLA – Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis, na EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, no SEINFRA/SE – Secretaria de Infraestrutura do Estado de Sergipe, e AGERBA – Agência Estadual Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transportes e Comunicações da Bahia.

A Vitória Transportes tem como Missão, Visão, Valores, Política de qualidade e crenças, o que segue abaixo:

Missão - Oferecer soluções em locação de veículos e transporte rodoviário de passageiros, em todo território nacional, de forma sustentável e rentável, melhorando continuamente seus padrões de qualidade, buscando a plena

satisfação de todos os envolvidos, tendo como maiores ativos o capital humano, a reputação e a credibilidade.

Valores - Comprometidos com os interesses das partes envolvidas, trabalhamos para o resultado sustentável, desenvolvemos pessoas, primando pela qualidade e a imagem da organização.

Visão - Ampliar significativamente a participação no mercado até o final de 2020, sendo reconhecida e admirada: Por seus clientes pela qualidade e inovação dos seus serviços; Por seus colaboradores, provedores e sociedade pelo seu desenvolvimento sustentável; Por seus sócios pela rentabilidade, ampliação de seus ativos fixos, controle e eficiência de sua gestão.

Política de qualidade - Com base em seus princípios da política de qualidade tem como objetivos, respeitar os compromissos assumidos, visando à satisfação de nossos clientes e o atendimento às expectativas das partes interessadas; atender aos requisitos legais aplicáveis; prevenir a poluição ambiental, lesões e doenças ocupacionais; Ser vista como organização comprometida com a Qualidade, o Meio Ambiente, a Segurança e a Saúde Ocupacional.

Crenças: Importância da comunicação - Acreditamos que todo tipo de informação recebida ou transmitida para qualquer das partes interessadas é importante, relevante e fundamental à existência da organização. É fundamental para a atuação preventiva, planejada e reativa no atendimento às crises.

Núcleo estratégico - Nossa competitividade é determinada pelos nossos aspectos menos consistentes e pelas nossas maiores debilidades, por isso mitigamos riscos e potencializamos oportunidades inerentes aos nossos imperativos estratégicos.

Núcleo qualidade - Plantamos gestão por processos para colher resultados.

Núcleo comunicação - A comunicação eficaz é ferramenta estratégica para a melhoria contínua do clima organizacional, e ponte segura entre as partes interessadas, fatores determinantes para a obtenção de resultados.

Núcleo pessoas - O resultado da organização passa pelo estado de satisfação, motivação e comprometimento do seu capital humano.

Núcleo ambiental - Gestão ambiental é assumir compromisso com o desenvolvimento sustentável, de forma responsável, planejada e segura.

Núcleo segurança - A segurança do capital humano e de todos os envolvidos é nossa prioridade.

## 2.2 Estrutura organizacional

De acordo com Oliveira (2012), a estrutura organizacional constitui-se com um elemento fundamental para que uma empresa mantenha o foco nos seus objetivos, isso depois que ela define sua missão, visão e os valores que servem de bases para definição de como a empresa vai dirigir suas atividades no mercado, ou seja, quais são as suas estratégias de mercado, Pois são estas que servirão de base para a formulação da sua estrutura.

A estrutura organizacional da empresa em estudo está representada conforme organograma, Anexo 01.

## 2.3 Recursos Humanos

O excesso de contingente de pessoas em busca de uma oportunidade nas empresas tem trazido a gestão de recursos humanos uma preocupação quanto a provisão de pessoas nas organizações, bem como atender os requisitos das empresas, recrutando os indivíduos certos para as funções certas. Maximiano (2011), diz que o R.H. tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Essa seleção se dá de forma planejada seguido atividades que trarão êxito na contratação. Seguindo esse entendimento, a gestão de recursos humanos da empresa Vitoria Transporte tem alcançado o seu objetivo constando atualmente em seu quadro de funcionários um total de 612 colaboradores efetivados, 2 estagiários, 7 autônomos e 32 terceirizados.

## 2.4 Produtos e/ou Serviços.

Segundo matéria apresentada no site Portal da Educação em 2019, Produto, conforme definição do Código de Defesa do Consumidor, é qualquer bem, seja ele móvel ou imóvel material ou imaterial. E o Serviço, por sua vez, é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de

natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, excetuadas as que decorram de relações trabalhistas.

A Empresa Vitória Transportes atua na prestação de serviços de Locação de Veículos no estado de Sergipe e Transporte Rodoviário de Passageiros Intermunicipal e Interestadual sob Regime de Fretamento, através do Comprometimento da Alta Direção e seus Colaboradores.

## 2.5 Ramo de Atividade.

De acordo com Santos (2017), “Ramo de atividade de uma empresa é a área do mercado em que ela atua. Para aqueles que querem abrir um negócio, é preciso ter uma visão abrangente na hora de escolher o ramo do negócio”.

Em relação à empresa aqui apresentada, o ramo de atividade principal é: 49.29-9-04 – Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, intermunicipal, interestadual e internacional, sendo as suas atividades secundárias a Organização de excursões em veículos rodoviários próprios, intermunicipal, interestadual, internacional, aluguel de máquinas e equipamentos para construção sem operador, exceto andaimes, transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças municipal, transporte rodoviário de cargas, exceto produtos perigosos e mudanças intermunicipal, interestadual e internacional, serviço de transporte de passageiros, locação de mão de obra temporária, limpeza em prédios e em domicílios, coleta de resíduos não perigosos, operador turístico, locação de outros meios de transporte não específicos anteriormente, sem condutor, transporte escolar, locação de automóveis sem condutor, comércio por atacado de ônibus e micro-ônibus novos e usados.

### **3 ASPECTOS CONCEITUAIS / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Administrar**

De acordo com Duarte e Barbosa (2016), administrar é um processo dinâmico, que consiste em tomar as mais variadas decisões para alcançar os objetivos da organização. Os autores salientam que para esta tarefa não existe um método único, e que o sucesso da organização irá depender muito da sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, de rastrear mudanças, de identificar oportunidades e reconhecer as ameaças e as dificuldades para ter habilidade e tempo de neutraliza-las ou mesmo elimina-las.

Chiavenato (2004) apud Duarte e Barbosa (2016) define administração como sendo nada mais que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não. O autor ainda reforça que a administração é uma ciência que une teoria e prática para criar princípios racionais que ajudam as empresas a serem eficientes. Administrar é de forma simples a maneira de governar uma organização ou parte dela, através do planejamento, da organização, do controle do uso dos recursos que ela possui, tendo como meta o alcance dos objetivos previstos.

#### **3.2 Produto**

Segundo o site Portal da Educação (2019), o objeto da relação de consumo é sempre um produto ou serviço, o Código de Defesa do Consumidor afirma que o produto é qualquer bem, seja ele material ou não. De acordo com Almeida (2018), a diferenciação de um produto estabelece a relação entre a organização e seus clientes, ou produtos por ela produzidos precisam ter vantagens na competição em relação aos que já existem. O autor explica que ao ofertar-se um produto tem-se que ter em mente sempre o cliente e nesta perspectiva deve-se compreender a importância da diferenciação dos mesmos.

De acordo com Almeida (2018), a diferenciação pode ocorrer através da manipulação das características como a performance, estilo, design, consistência, durabilidade, confiabilidade e manutenção. O autor salienta que é preciso ter atenção às dimensões dos produtos, são elas: a dimensão estética, que se

caracteriza pelo uso sensorial do produto e esta depende muito das experiências anteriores como as características estéticas.

Outra dimensão é a psicológica, esta é proporcional à estimativa de satisfação gerada em seus usuários. Há também a dimensão de funcionalidade, que segundo Almeida (2018) está associada a utilidade básica que o produto deve possuir. O autor explica que os atributos são responsáveis por garantir a funcionalidade dos produtos sem se apresentar de forma fragmentada, e que a produção dos produtos são feitos em categorias, seguindo a necessidade da população, sendo classificados em produtos de conveniência, produtos de escolha ou de compra comparada, produtos especiais, produtos não procurados.

### 3.3 Serviço

Conforme Masuko (2018), a Lei 8.078/90, em seu art. 3.º, § 2.º define serviço como sendo qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

Segundo Masuko (2018), tradicionalmente há duas correntes para definição do alcance semântico do termo “serviço” no direito tributário brasileiro: a “econômica” e a conhecida como “civil”. De acordo com a primeira, o direito tributário apropria-se do conceito atribuído pela economia aos serviços, ao passo que, na segunda, esse conceito é construído pelo direito civil.

Segundo a autora, “O serviço” na esfera econômica, por sua vez, sempre foi reputado como categoria residual, construído após a delimitação dos setores primário (que envolve a agricultura e a extração mineral) e secundário (abrangendo a indústria e a manufatura), o que acaba por incluir nesse conjunto, um universo heterogêneo de bens.

Fontes (2019) explica que diferente da atividade de produção ou fabricação, serviço é a atividade econômica da qual não resulta um produto tangível. Como exemplos podem citar a atividade de transporte e atividade exercida pelos profissionais liberais. Ele ainda ratifica que a prestação de serviços é toda espécie de atividade ou trabalho lícito, material ou imaterial, contratados mediante retribuição, excluídos as relações de emprego e outros serviços regulados por legislação específica.

### 3.4 Gestão

De acordo com Serra (2015), a palavra gestão vem do latim *gestione* e significa uma ação ou efeito de gerir ou de administrar. No entanto, este conceito é antigo, conforme Serra (2015), o novo dicionário Aurélio define gestão como ato de gerir, gerenciar, administração. Nesta perspectiva a autora salienta que a gestão envolve todo um conjunto de trâmites que são levados a cabo para resolver um assunto ou concretizar um projeto dentro de uma instituição, de uma empresa, ou de uma entidade social de pessoas.

Explica ainda que na concepção de muitos autores, a gestão é um ramo das ciências humanas porque trata com grupo de pessoas (procurando manter a sinergia entre elas), a estrutura da empresa e os recursos existentes. O objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico. (SERRA, 2015)

O processo de gerir implica o emprego de modelos que facilitem a ação esperada pela organização. Os modelos de gestão empregados de acordo com Rodrigues et al (2013) são um molde que serve de exemplo para o administrador. Em uma visão mais ampla do termo, os autores explicam que a gestão são as normas, os princípios que servem para orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar a empresa.

Rodrigues et al (2013) afirma em seu texto que a ideia de gestão já vem se impondo há muito tempo, esta se firmou na sociedade em 1930 a partir do emprego da gestão tradicional, pautada na hierarquia e no autoritarismo. No ano de 1960 surgiu a gestão moderna, que tinha foco nas pessoas e no meio ambiente. No final de 1960 a 1980 surge a gestão contemporânea, está com uma abordagem sistemática e contingencial.

### 3.5 Processo

Diante da contextualização deste trabalho, toma-se por base conceitual o processo nos parâmetros administrativos. Segundo Papastawridis (2017), o processo administrativo, em sua concepção clássica, é o conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes que transformam os insumos provenientes do

ambiente em produtos e serviços dotados de valor que atenda às necessidades dos clientes.

O autor salienta que esse processo engloba os seguintes funções:

- Planejamento;
- Organização;
- Direção;
- Controle.

O autor frisa que alguns estudiosos e especialistas em Administração conferem denominações e/ou segmentações diversas da que é tratada aqui. No entanto, são nuances que não divergem substancialmente do entendimento do processo administrativo aqui exposto. Conforme Rebouças (2007) apud Portal da Educação (2018) processo: é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Rebouças (2007), apud Portal da Educação (2018), explica que o principal problema que a administração de processos apresenta é sua consolidação como um instrumento administrativo com alta qualidade. No entanto, em muitos dos casos faltam a essas organizações metodologias estruturadas em sua operacionalização nas organizações.

Rebouças (2007) apud Portal da Educação (2018) também indica uma metodologia dividida em cinco fases para o desenvolvimento e implementação dos processos administrativos nas organizações, são eles:

- O comprometimento – a finalidade dessa fase é a apresentação, o debate, a estruturação geral e o atendimento.
- Estruturação – identificar todos os aspectos a serem adequados para o desenvolvimento e implementação dos processos administrativos. Estruturar as fases, etapas e atividades a serem realizadas.
- Análise – nesta fase alguns pontos devem ser observados: qual sistema que agrega o processo principal? Quais os principais processos, atividades e passos que são partes integrantes dos sistemas que se relacionam? Como as atividades, tarefas e procedimentos são realizados? Quais ações e estratégias melhorariam os negócios? Quais os processos que trariam resultados para os negócios? Quais são os pontos fortes e fracos de cada processo da organização? Como as empresas do mesmo setor atuam? Quais os objetivos, desafios, metas de aperfeiçoamento para os processos atuais? Entre outros.
- Desenvolvimento – consolidação da gestão de processos na organização. Questões a serem observadas nesta fase: quais os recursos necessários para otimizar os processos? Quem são as pessoas que estarão envolvidas, direta e indiretamente? Como serão treinadas? Quais são as oportunidades que foram identificadas e como serão usufruídas? Quais são as prioridades e competências a serem desenvolvidas? Quais serão as medidas de desempenho utilizadas? Como será a distribuição de autoridade e responsabilidade? Como serão tratadas as resistências a mudanças? Como a empresa será idealizada e planejada para esta mudança?
- Implementação – como o próprio nome nos diz é a proposta em ação. Questões a serem observadas: como serão monitorados os processos? Quais serão as ações corretivas em caso de problemas? Como manter a motivação da equipe para atingir os resultados? (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2018 apud REBOUÇAS, 2007, p.2).

### 3.6 Gestão por processos

De acordo com Espindola (2014), a gestão de processos tem se consolidado atualmente como um moderno sistema de gestão para as organizações por estabelecer foco em processos geradores de valor, e não apenas em atividades atribuídas a cada função dentro da empresa, dentro da estrutura rígida de departamento comumente encontrada, salienta o autor.

Conforme o autor, a abordagem da gestão por processos está ligada a ideia que as operações deveriam ser organizadas em torno do processo do processo total, que é o que de fato adiciona valor ao consumidor final, assim explica Espindola (2014). Na concepção do autor a preocupação deve ir além das atividades ligadas às funções organizacionais, questões relacionadas às atividades das funções

organizacionais, orientando quanto às etapas da geração de valores. Sobre essa forma de gestão.

Segundo Santos (2017), a Gestão de Processos também pode se referir a vários esforços de automação, incluindo sistemas de fluxo de trabalho, linguagens XML Business Process e sistemas ERP empacotados. Quando isso acontece a gestão dá ênfase à capacidade dos mecanismos de fluxo de trabalho, visando o controle de fluxos dos processos, também busca medir automaticamente processos e educar e organizar gerentes para que eles façam a Gestão de Processos de forma eficaz.

A gestão de processos é importante porque segundo Santos (2017), ela pode auxiliar uma empresa em qualquer fase de sua existência e independente de seu porte, pois todas são nada menos que uma coleção de processos. Ainda de acordo com o autor, muitos são os processos eles são empregados no pagamento das contas, no recebimento dos insumos, na contratação de funcionários, na criação de um produto, na prestação de um serviço, ou seja, é possível perceber que tudo que é feito na empresa é um processo.

O autor afirma ser importante que a empresa tenha conhecimento sobre seus processos e entenda que valores cada um deles agrega à sua organização, principalmente no que tange a alcançar os objetivos por ela traçados. No contexto organizacional, aplicando-se os conceitos de gestão os principais processos de acordo com Santos (2017, p. 3) são:

- Mapeamento: Consiste no levantamento do processo atual, como ele está estruturado, quem são seus participantes e o fluxo das informações. Nessa etapa é importante fazer entrevistas com os executores do processo, pois são eles e não a administração da empresa que detêm o know-how.
- Modelagem: É o desenho do fluxo dos processos, ou seja, é o caminho que as matérias primas (sejam elas informações ou materiais) percorrem até virar o produto ou serviço final da empresa.
- Melhoria: nesta etapa em que fazemos as alterações nos processos, somente depois de ver e compreender todo o histórico até a finalização, que é quando podemos analisar mais friamente os impactos que qualquer mudança terá na rotina e na percepção do valor agregado.
- Implantação: É aqui onde descrevemos cada uma das tarefas a serem executadas no processo, manualizando as rotinas de trabalho, a fim de que qualquer pessoa possa seguir o passo a passo e executar as tarefas.
- Monitoramento: Após todas as mudanças é necessário que o processo seja monitorado para que se evitem desvios e que seja possível tomar medidas corretivas em caso de inconformidades durante a execução. (SANTOS 2017, p. 3)

Santos (2017) explica que essas cinco tarefas que parecem ser simples são importantíssimas e merecem sem dúvida atenção e compromisso de todos da empresa, devendo esse estilo de gestão ser compartilhado com os colaboradores da organização, pois é impossível executar cada etapa sem envolver cada profissional com suas respectivas experiências. Todo esse processo é realizado como foi mencionado por etapas a serem seguidas, alguns autores mencionam também os processos que envolvem o desenvolver da gestão de processos.

Santos (2017) ratifica que o sucesso da gestão de processos depende em grande parte de como os gestores são eficientes ao rotular os dados em seus repositórios para que ele possa ser identificado, bem como incluir quando uma consulta apropriada vier. É importante conhecer e saber utilizar os termos empregados na gestão, que conforme o autor são eles: realização, organização, objetivos, melhoria, gestão, controle, o negócio e os processos.

### 3.7 Princípios da Gestão de Processos

Com um foco mais no gestor, Lunes (2018), explica que existem 3 princípios que compõem diferentes perspectivas complementares entre si, que devem ser feitas por um gestor de processo, são eles:

- Separar produto e processo – dimensões que atuam integradas, mas com naturezas bem distintas;
- Atuar separadamente em 3 planos – político (voltado para as decisões de negócio); estratégico (voltado para o longo prazo, eficácia, capacidade) e o tático (para a eficiência do processo – corretismo e consistência);
- Focar em 3 objetivos: capacidade (para o nível estratégico), corretismo e consistência (para o nível tático). (IUNES, 2018, p. 1)

De acordo com o autor, esses três princípios auxiliam a gerência de processos e resume as perspectivas e atuações dos times estratégicas táticas e operacionais.

Neto (2016) explica que a gestão de processos pode revolucionar a forma como uma organização faz negócios e gera valor. O autor apresenta sete princípios de gestão de processos da APQC (*American Productivity and Quality Center*), que fornecem um quadro simples que pode ser usado em qualquer organização, assim este serve para que estas empresas possam usa-lo para planejar, implementar, gerenciar e medir o progresso e maturidade dos seus processos. São eles:

- Alinhamento estratégico: se refere à capacidade da organização para concentrar seus esforços nos processos e capacidades críticas para atingir a maioria das suas metas de longo prazo;
- Governança: é a estrutura de pessoas, processos e tecnologia que suporta a realização da gestão empresarial em torno de seus objetivos. Neto (2016) afirma que as melhores práticas de governança centralizam atividades de gestão de processos, mas garantir a execução e a prestação de contas de sua execução é responsabilidade das unidades de negócio.
- Gerenciamento de mudanças: a gestão da mudança faz toda a diferença, promovendo engajamento, treinamento, comunicação em duas vias, fornecendo explicações e diretrizes consistentes.
- Modelos de processo: capturam o conhecimento da organização sobre os seus processos e servem para representar visualmente as complexas relações entre as organizações e o trabalho que fazem.
- Desempenho e maturidade: referem-se à capacidade de uma organização para medir o desempenho dos seus processos e, em um alto nível conceitual, medir a maturidade dos mesmos no atendimento das necessidades e atividades de gestão.
- Melhoria de processo: é dividida em melhoria contínua e avanço disruptivo. A Melhoria contínua concentra-se em executar os processos existentes de forma mais eficaz. O avanço disruptivo olha como alterar o processo buscando maior desempenho.
- Ferramentas e tecnologia: permitem processos bem-sucedidos por meio de automação e podem fornecer recursos de ponta em modelos de processos, gestão de mudança e governança. (NETO, 2016, p.5).

### 3.8 Governança

Segundo Belivaqua (2017), governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Tendo como base os princípios de justiça e equidade de tratamento, transparência, prestação de contas e cumprimento das normatizações. De acordo com a autora, este é um tema que tem raízes bem antigas na sociedade econômica, o termo associado a sua finalidade surgiu em 1980 nos países da América do Norte, e no Brasil difundiu-se apenas no final dos anos 1990.

Conforme Fiore (2013), a governança traz em seu escopo conceitos relativos a reorganização do processo decisório, transparente e crescimento econômico. Segundo a autora, o tema tem ganhado espaço nos meios legal e financeiro, pois busca contribuir de forma definitiva para o desempenho e consequente sucesso das organizações.

Fiore (2013) explica, que os princípios básicos da governança corporativa busca aproximar os investidores das empresas, diminuindo o risco de seus valores mobiliários, facilitando seu acesso a bolsa de valores, por exemplo, o que traz como

resultado a redução de custos de capital, permitindo que a empresa tenha acréscimo nos investimentos de produtos.

A autora afirma que um sistema de governança no contexto empresarial surge com a finalidade de buscar resolver problemas que tem origem na separação de propriedades e controle de corporação. Ressalta também que o sistema é quando eficiente, capaz de oferecer aos executivos todos os incentivos necessários para que se alcance os resultados esperados sobre os investimentos e operações financeiras, sendo possível até conceder gratificações a colaboradores.

### 3.9 Governança por Processos

Vieira (2018) explica que Governança de processos é a definição das regras e diretrizes para conduzir a gestão orientada por processos, além de, definir as responsabilidades e autoridades na estrutura do negócio.

No entanto, a autora ressalta que a governança não deve tornar a estrutura existente mais complexa ou redundante quanto às atribuições, assim, o ideal é que a governança de processos otimize a estrutura funcional sem criar uma estrutura paralela. Vieira (2018) afirma que os elementos listados abaixo, são essenciais para que governança seja efetiva:

- Papéis e responsabilidades;
- Padrões;
- Estrutura;
- Tarefas;
- Mecanismos de controle;
- Objetivos;
- Mecanismos de avaliação e recompensa.

De acordo com Veyrat (2016), a governança de processos é a maneira pela qual uma empresa consegue consolidar as iniciativas de gestão de processos dentro de normas, regras e diretrizes para que todas caminhem juntas e em direção a um objetivo comum.

Segundo o autor, no contexto da governança de processos, o propósito é evitar que iniciativas isoladas e desconexas de gestão por processos tragam resultados meramente pontuais e localizados. É preciso que as melhorias nos processos agreguem valor à cadeia produtiva de forma consistente, sistemática e

integrada, atendendo ao planejamento estratégico definido pela alta gestão da empresa.

Veyrat (2016) resume o papel da governança de processos em uma empresa em dez metas consideradas por ele como sendo as principais: padronizar as iniciativas dos processos; favorecer o alinhamento dessas iniciativas em conjunto; levar à melhoria contínua dos processos organizacionais; definir papéis e responsabilidades sobre os processos; determinar quem tem o poder de decisão sobre os processos; tornar a organização mais ágil na resposta ao surgimento de mudanças; potencializar a qualidade das iniciativas de processos; transformar a gestão de processos em uma cultura de aplicação cotidiana; alinhar a gestão de processos com os objetivos estratégicos da empresa; garantir que o escritório de processos coordene essas iniciativas e dê o apoio necessário a todas as áreas envolvidas.

O autor também destaca que a governança deve ser capaz de promover a orientação e direcionamento da gestão de processos de forma a criar sinergia entre as iniciativas e melhoria contínua. Para isso, pode se valer de uma série de iniciativas, são elas:

- Definição e controle de regras e diretrizes.
- Estabelecimento dos procedimentos.
- Determinação das ferramentas a serem usadas.
- Deixar claros os objetivos gerais dos processos.
- Definição de regras do negócio.
- Determinação das formas de medição e controle.
- Criar regras para a organização dos processos.
- Definir estruturas e níveis hierárquicos.
- Apontar as metodologias na gestão dos processos.
- Estabelecer a cadeia de valor como a baliza para a gestão dos

processos.

Quando essas iniciativas tornam-se ações concretas, elas são um meio eficaz para que os objetivos apontados sejam alcançados, e existem três níveis de reponsabilidade que são necessários compreender e conhecer, são eles: execução direta e controle dos processos da empresa; coordenação, auxílio e visão panorâmica da gestão de processos e promover e garantir a integridade e confiabilidade dos processos na empresa como um todo.

### 3.10 Tipos de Processos Organizacionais

De acordo com Lima (2017), existem três categorias básicas de processos organizacionais, o primeiro é o processo de negócio, que são aqueles que caracterizam a atuação da organização e que são respaldados por outros processos internos resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo, como por exemplo, vendas, distribuição, cobrança, atendimento de pedidos etc.

A outra forma de processo organizacional conforme Lima (2017) são os processos organizacionais ou de integração organizacional, estes são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral garantindo o suporte adequado aos processos de negócio, são exemplos, planejamento estratégico e tático, orçamento organizacional, recrutamento e seleção, entre outros.

E os processos gerenciais, que segundo o autor são aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações que incluem ações de mediação e ajuste do desempenho da organização, são exemplos, fixação de metas, avaliação do resultado da organização, gestão integrada, destinação de recursos.

Segundo Pamponet (2015), a concorrência entre as organizações está cada vez mais acirrada, privilegiando as empresas dinâmicas, em detrimento daquelas menos ágeis, neste sentido para poder competir num mercado cada vez mais disputado, as empresas precisam obter o melhor desempenho possível em seus negócios. E conforme o autor, o desempenho é alcançado através de seus processos organizacionais.

Pamponet (2015), explica que todos os processos existentes em qualquer empresa, independente de porte e segmento de mercado, podem ser categorizados como organizacionais uma vez que estes viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral.

O autor ratifica que na prática para o melhor entendimento e agrupamento estrutural dos processos organizacionais ocorre a diferenciação dos mesmos por tipo de trabalho realizado, foco de atuação e resultados alcançados. É preciso estar atento, aos diferentes enfoques que recai sobre os tipos e classificações de processos. Pela análise de Pamponet (2014), os mais implementados nas empresas são:

- Os processos primários incluem as atividades que geram valor para o cliente. Podem ainda ser entendidos como aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.
- Processos gerenciais são aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Neste tipo de processos, incluem as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio.
- Macroprocesso: é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, cuja operação tem impactos significativos nas demais funções.
- Subprocessos: divisões do macroprocesso com objetivos específicos, organizadas seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento;
- Atividades: os subprocessos podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem, e em um nível mais detalhado de tarefas. (PAMPONET, 2015, p. 2).

### 3.11 Modelagem de Processos

De acordo com Veyrat (2015) a modelagem de processos está conectada com os ensaios que são feitos para visualizar as possibilidades que cada processo traz, este permite um conhecimento mais profundo acerca dos testes e resultados, estabelecendo um início sólido para a otimização de processos, tornando possível e fácil a visualização de gargalos e pontos ineficientes.

Existem segundo o autor, algumas categorias de informações que são reunidas na modelagem de processos, são elas:

- Insumos: qualquer coisa que passa por um processo de transformação é um insumo. Isso inclui transformação material, mudança de local ou de informação. É importante que essas mudanças não ocorram de forma impensada, e sim que agreguem valor aos insumos e aos clientes.
- Resultados: o que surge da transformação dos insumos.
- Facilitadores: são usados no processo de transformação de insumos a resultados. São exemplos: equipamento, recursos humanos etc.
- Guias: para definir quando, como e porque um processo ocorre, usamos guias. Informação, regras.
- Visualizar: é um dos fatores mais importantes para o entendimento. É ideal criar um digrama para ver de maneira clara o processo e assim ver o que mudar, o que melhorar e otimizar. Para fazer isso, algumas podemos utilizar de algumas técnicas.
- Entrevistas individuais: reunir informações através de entrevistas.
- Sessões facilitadoras: coletar dados através de reuniões com grupos de pessoas, de diferentes departamentos ou do mesmo, dependendo do objetivo.
- Abordagem de cima para baixo: essa abordagem analisa o processo do todo para as partes.
- Abordagem de baixo para cima: analisa o processo do nível de *workflow* para o todo. É mais lenta que a de cima para baixo, porém encontra um nível maior de detalhes. (VEYRAT, 2015, p. 1)

De acordo com Pareiras (2015), o *Business Process Management* - BPM é o trabalho realizado para se representar processos de negócios em modelos, utilizando determinadas metodologias e técnicas. Na modelagem de processos de negócios, podemos dar diferentes níveis de detalhamento de cada processo modelado. O autor cita como exemplo, o gestor pode fazer um modelo com o macro processo da empresa ou organização com uma caixa para compras. Ou seja, todas as atividades realizadas nos processos de compras estariam dentro desta caixa e ela estaria ligada com recebimento, bem como a produção.

Segundo o autor, modelagem de processos de negócios normalmente pode ser feita de várias formas. Entrevistas com os responsáveis pelos processos, observação da execução dos processos e análise de documentos são algumas dessas maneiras. Também existem diversas ferramentas ou frames para a modelagem de processos, como por exemplo, o Aris e o BPMN. Independentemente da ferramenta utilizada, você pode utilizar a abordagem *bottom up* ou *top down* para fazer a modelagem:

Pareiras (2015), explica que modelagem de processos de negócios pode ter diversos objetivos. Dentre eles, destacam-se documentar ou melhorar o que é feito, eliminar processos que não geram valor ou automatizar processos. É muito importante ter em mente qual é o seu objetivo! Assim, você obterá melhores resultados na sua modelagem de processos.

### 3.12 Elementos da Modelagem de Processos

De acordo com Oliveira (2014), a modelagem de processos é um conjunto de atividades que devem ser seguidas com o objetivo de permitir a criação de um ou mais modelos para a representação, comunicação, análise, desenho, síntese, tomada de decisão e controle de um negócio.

O autor explica que a modelagem de processos de negócio tem como finalidade entender o funcionamento interno da organização – de ponta a ponta – e para isto, são utilizados diversos artefatos como: organogramas, diagramas de posicionamento, fluxos dos processos, dentre outros, que fornecem a visão das atividades executadas pelos funcionários no dia a dia, criando uma base para estudos, melhoria dos processos, estimativas de custos e compreensão correta dos processos corporativos.

Conforme Oliveira (2014), na modelagem de processos BPM, as informações e documentos são utilizados pelos autores, gerando um fluxo de como as atividades são realizadas, desde seu início até alcançar o objetivo do processo. O autor ressalta que para se desenvolver um projeto de modelagem de processos, são necessários alguns procedimentos, são eles:

- Método, que é a sequência de passos para levantamento e modelagem de informações.
- Meta-modelo, que são as informações a serem modeladas.
- Notação que são os símbolos e regras para representar as informações.
- Ferramenta, que é o apoio computacional para documentação das informações.

### 3.13 Planejamento de Processo

Quando se busca pesquisar a organização de processo em uma organização, vem à tona diversos trabalhos, sobre o planejamento estratégico, que conforme Rovina (2018), pode ser entendido como um processo gerencial realizado para elaborar a estratégia da organização. De acordo com o autor, o planejamento deve seguir as seguintes etapas:

- A avaliação de ambiente: é o momento para coletar informações e construir um consenso sobre a situação atual da empresa. Isso significa criar uma visão compartilhada da organização entre todas as pessoas. Nesse sentido, as informações levantadas podem se referir a aspectos externos e internos.
- Elaboração de estratégia: Após entender os fatores ambientais que cercam a empresa, o próximo passo é pensar na estratégia propriamente dita. Por isso, é necessário descobrir uma vantagem competitiva.
- O plano de execução: é o detalhamento da estratégia, que permite o seu monitoramento. Dessa forma, ele funciona como a rota pré-estabelecida para alcançar a visão de futuro.
- Envolvimento de pessoas: Envolver as pessoas é torna-las parte da estratégia de negócio. É garantir que elas compreendam, gostem e se comprometam com a estratégia. Contudo, não é fácil gerar engajamento. É preciso fazer um esforço coletivo, com base em muita comunicação. (ROVINA, 2018, p. 4).

Andrade (2018), explica que o planejamento no contexto empresarial é estabelecido, como um planejamento estratégico, este geralmente é associado ao começo de empreendimento. O autor citando o Serviço de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) salienta que neste processo de planejamento é

preciso buscar respostas a três indagações, que são: onde estou?, Para onde quero ir? E como chegar lá?

Para Andrade (2018), qualquer planejamento, dentro de uma organização, deve estar comprometida com o alcance das metas previstas neste sentido reconhecer cada etapa do planejamento e entender a finalidade de se planejar, já é um passo importante na estruturação de qualquer organização.

### 3.14 Ciclo PDCA

Conforme Júnior (2017), o *Total Quality Control* (Controle Total de Qualidade) surgiu nas grandes indústrias e tem por objetivo aplicar melhorias contínuas nos processos. Uma de suas ferramentas é o ciclo PDCA, que é responsável por planejar processos, aplicá-los, prever falhas, solucioná-las e conferir resultados.

Júnior (2017), explica que O Ciclo PDCA também chamado de Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart, é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos por meio de um circuito de quatro ações: planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*), e que o intuito é ajudar a entender não só como um problema surge, mas também como deve ser solucionado, tendo como foco a causa e não nas consequências. Segundo o autor, as fases do ciclo são:

- Planejar: Na fase do planejamento são estabelecidos os objetivos e as metas do ciclo. Que problema você resolverá dessa vez? Por que é preciso resolver essa questão?
- Fazer: Após identificar todos os problemas e traçar as metas que devem ser alcançadas, é hora de fazer acontecer. Nessa fase, o plano de ação é colocado em prática segundo o que foi planejado, cuidando para que não haja nenhum tipo de desvio pelo meio do caminho. Se não for possível executar o planejado, será preciso voltar à fase anterior e verificar os motivos de o planejamento ter falhado.
- Checar: A fase de checagem começa juntamente com a fase de implementação do plano de ação, afinal, quanto mais cedo os resultados forem acompanhados, mais rapidamente o gestor saberá se o planejamento deu mesmo certo e se os resultados serão atingidos. Nessa fase é preciso fazer um monitoramento sistemático de cada atividade elencada no plano de ação e comparar o previsto com o realizado, identificando *gaps* que podem ser sanados em um próximo ciclo, assim como oportunidades de melhoria que podem ser adotadas futuramente.
- Agir: Em caso de todas as metas terem sido atingidas, esta é a fase em que se adota o plano aplicado como padrão. Caso algo não tenha saído como planejado, é hora de agir corretivamente sobre os pontos que impossibilitaram o alcance de todas as metas estipuladas. (JÚNIOR, 2017, p. 2).

De acordo com o autor, o Ciclo PDCA possui uma vasta área de aplicação, podendo ser útil a diferentes tipos de empreendimentos, pois atua em diversas frentes focando na melhoria contínua. Portanto, é útil para desde grandes indústrias a pequenos comércios.

### 3.15 Logística

De acordo com Coelho (2013), a logística é hoje uma arte e uma ciência, dedicada a fazer o que for preciso para entregar os produtos certos, no local adequado, no tempo certo. A origem da palavra logística vem do grego e significa habilidades de cálculo e de raciocínio lógico. Portanto, fazendo as contas certas e agindo de maneira lógica e inteligente, a logística entrega os produtos de maneira eficiente, envolvendo muito mais que o transporte.

Segundo o autor, a logística é uma fonte de custos importante para muitas empresas: o transporte, a armazenagem e o custo dos estoques representam normalmente mais de 10% do custo de um produto e esta proporção pode chegar facilmente a 30% em alguns setores, como na alimentação. Para os clientes, a logística faz parte da criação de valor ao tornar os produtos disponíveis no local e momento desejados para o consumo.

De acordo com Trindade (2014), a importância da logística está em fornecer as bases para o planejamento estratégico de uma empresa. Esse fator representa um grande diferencial para permanecer competitivo no mercado de transportes. Essa afirmação é reforçada pela opinião de diversos especialistas em gestão empresarial e marketing. Um bom planejamento logístico é crucial para que um negócio se destaque frente à concorrência.

O autor simplifica dizendo que a logística é um conjunto de técnicas, métodos e conhecimentos destinados a substanciar o fluxo de abastecimento de insumos, movimentação de mercadorias e estocagem. As suas atividades envolvem diversos departamentos, como suprimentos, comercial e finanças.

### 3.16 Evolução da Logística

De acordo com Pengine (2017), para começar a história da logística é preciso retornar ao fim da Segunda Guerra Mundial e entender como os mercados

buscavam novas possibilidades para retomar sua produtividade e atendimento aos clientes. Neste período, as indústrias se voltavam para um mercado consumidor repleto de demandas, porém, como métodos de padronização inflexíveis.

Segundo o autor, tudo o que se conhecia por desenvolvimento tecnológico estava concentrado nas linhas de produção e o atendimento ao consumidor final ficava em segundo plano, pois o transporte visava a movimentação de grandes quantidades e as transportadoras que praticavam preços reduzidos eram as mais requisitadas, unicamente por isso. Mas a qualidade do transporte e das entregas eram baixas, pois o mercado não buscava essas questões, unicamente se olhava como poderia realizar o transporte do ponto A até o B no menor tempo possível.

Pengine (2017) salienta que depois desse momento de retomada, tivemos a fase em que os produtos ganhavam novas cores, novos tamanhos e, também, surgiam outras linhas de consumo. Novas ideias surgiam para que a reposição e o transporte ganhassem outras possibilidades, pois se via um crescimento alto e uma superlotação nas operações que ainda atuavam com processos manuais.

O autor explica que os custos com transporte e distribuição também aumentavam consideravelmente, e a fase acompanhava a crise do petróleo de 1970 e isso impactava de forma intensa o preço de toda cadeia logística.

Segundo Pengine (2017), o planejamento logístico conquistava seu espaço e começava a mudar o mercado de forma relevante! O que nas fases anteriores eram rígidas, agora tinham uma comunicação melhor e bem mais flexível dentro da empresa e entre os fornecedores e clientes, ainda estava longe do modelo do século 21, mas já se via melhorias significantes.

O autor explica que era a fase em que os dados eletrônicos superavam as informações estritamente manuais, nascia o sistema de código de barras e o controle dos estoques. No Brasil, éramos apresentados à globalização e, após o ano de 1980, os processos ficavam mais velozes, repletos de informações e a comunicação era primordial.

Na concepção do autor, antes a logística se resumia a operações físicas para o armazenamento de materiais, já não refletia sua importância como uma grande geradora de oportunidades e as parcerias compartilhavam informações na cadeia de suprimentos e se firmavam como líderes do mercado

No entanto, segundo ele, a rápida evolução da internet um novo mercado surge, o e-commerce, este se instala num segmento e logo passa a ser um mercado

cuja revolução alimenta todos os anseios dos consumidores. E com essa mudança, o cliente pode otimizar e personalizar um produto e recebê-lo em casa e isso muda o mercado de forma extraordinária.

Na atualidade segundo Pengine (2017), os desafios da logística ganham outra dimensão com novos mercados e a terceirização impulsiona lucros e qualidade, pois passa a absorver um oceano de informações para que os estoques diminuam os custos e os prazos, enquanto se busque agregar valor ao cliente com melhorias contínuas. A história fica ainda mais complexa, pois pontos como a logística reversa surge num segmento mais nobre, embora ainda muito voltada às atividades do pós-venda.

### 3.17 Estoque

De acordo com Dantas (2015) a empresa que possui um controle de estoque organizado e pautado em todos os processos exigidos por uma gestão comprometida com os objetivos organizacionais, tende a ter sucesso no alcance de suas metas. A autora afirma, que o controle de estoque, permite que o gestor consiga, por exemplo, realizar suas compras conforme a demanda de seus clientes.

Araújo (2007) apud Dantas (2015) explica que o controle de estoque é todo procedimento realizado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias de qualquer espaço seja ele destinado ao armazenamento, comercialização ou até mesmo almoxarifado ou ainda nos processos de fabricação de produtos. Sobre o conceito tem-se que:

Coelho (2018), explica que o estoque é fundamental principalmente em empresas que atuam nos ramos de fabricação e montagem, por exemplo, estas segundo ao autor dependem muito de um sistema forte de estoque com um gerenciamento eficiente.

O autor destaca algumas razões para justificar a necessidade de se ter uma boa gestão de estoques, são elas: o atendimento das demandas de forma constante, ele afirma que essas demandas sejam por bens ou mesmo serviços específicos não se mantêm constante durante o ano, ou seja, sempre sofrerá oscilações e por isso vale a pena investir no estoque.

Há também a continuidade das operações, que conforme o autor, está direcionada a gestão que tem um olhar cauteloso diante dos estoques, agindo desse

modo, as operações executadas ocorrerão sem problemas de continuidade. Coelho (2018), também destaca a economia nas operações, sobre este ele destaca que:

Segundo Coelho (2018), a gestão de estoque assim como outras formas de gestão, também segue princípios, que contribuem para que as práticas permitam que o estoque seja bem gerenciado, dado a sua importância no desenvolvimento das atividades da organização. Os princípios mencionados pelo autor são, a previsão da demanda, que segundo a definição de Coelho (2018), é uma habilidade especializada, a empresa precisa criar e manter o seu sistema de inventário isso tendo como base as demandas reais e previstas.

Outro princípio é o monitoramento do sistema, segundo Coelho (2018), um inventário deve ter um mecanismo de monitoramento da quantidade em estoque a todo o momento. Tem também o princípio da qualidade de armazém, neste o autor explica que o armazém, deve ser capaz de manter o estoque em boas condições, pois materiais desperdiçados geram prejuízos à empresa. O autor conclui sua explanação citando que:

Dantas (2015), explica, que a importância do estoque justifica-se pelo fato do mesmo ser considerado um ativo importante por ele ser decisivo na estrutura de apuração do balanço patrimonial, assim, o seu controle, sem dúvida, pode apresentar excelentes resultados financeiros quando são aplicados de forma correta.

A gestão de estoque também conta com recursos que permitem sua melhor aplicabilidade, neste sentido, Coelho (2017) explica que os recursos aplicados permitem a organização um melhor aproveitamento dos recursos investidos em estoques e nesta perspectiva eles utilizam técnicas de controle de estoque, o autor cita como exemplo, e que segundo o mesmo são as mais empregadas, o Controle Rotativo de Inventário (CRI), o sistema ABC, o Lote Econômico de Compra (LEC) e o Just-in-time (JIT).

Coelho (2017) explica que as fichas de estoque servem como ferramenta para o gestor, pois serve como guia que orienta o seu trabalho por meio de sistemas informatizados considerados bem eficientes. No que tange as questões administrativas, o autor salienta que o gestor pode escolher entre diversos sistemas existentes, inclusive algum dos mencionados anteriormente.

Entende-se que a gestão de estoque é significativamente importante em uma organização, neste sentido é preciso conhecer seus princípios, sua finalidade é os meios de como aplicá-la de forma eficaz, através da explanação dos autores

percebe-se que independente do ramo de atividade ofertada ou desenvolvida pela organização ela irá necessitar de uma gestão de estoque eficiente, capaz de atender as demandas sem dar prejuízos e para isso é necessário ter uma equipe capacitada a desenvolver as ações coerentes ao seu pleno desenvolvimento.

### 3.18 Armazenagem

Segundo Lemos (2018), para atender de forma correta a aplicação dos materiais utilizados, a armazenagem deve seguir os seguintes princípios:

O planejamento: O planejamento é fundamental para a correta armazenagem, o que subentende a avaliação da área que será utilizada para os itens a serem guardados, as condições físicas e técnicas para o projeto e o respeito às particularidades de segurança e manuseio exigidos por lei.

- A flexibilidade operacional :Exige que a armazenagem esteja em acordo com a atividade da empresa, permitindo que tenha a capacidade de se adaptar aos itens armazenados, ou seja, o armazém deve estar adequado para as operações que irá suportar, armazenando o maior número possível de cargas, permitindo o acesso às máquinas para movimentação e dos funcionários em seu interior.

- Simplificação do fluxo de armazenagem: o fluxo da carga armazenada deve funcionar de maneira simples e prática, possibilitando aumentar a produtividade, com o máximo de agilidade.

- A otimização do espaço físico: É uma necessidade básica para tornar a armazenagem o mais eficiente possível, permitindo funcionar com todo o seu potencial utilizando o menor consumo de energia e de custos.

- Integração da armazenagem com a empresa: A integração do sistema de armazenagem deve obedecer às necessidades da empresa, obedecendo a uma ordem pré-estabelecida.

- Verticalização: A verticalização na armazenagem permite utilizar estruturas que utilizam de forma adequada tanto a altura quanto a área do armazém.

- Automação: A automação na armazenagem possibilita melhor relação custo-benefício, inclusive com menor custo operacional, menos investimento e menor tempo de retorno nos valores investidos.

- Controle: O controle na armazenagem deve ser feito através de indicadores para verificar se os métodos aplicados estão sendo eficazes ou não. O armazém deve ser gerenciado com controle sistemático de todos os processos, com registros de recebimento, controle de inventário físico, tempo de armazenamento da carta e tempo de entrega.

- Segurança: A área de armazenagem deve ser dotada de sistemas que possam garantir a segurança tanto das cargas quanto equipamentos e dos trabalhadores, que devem ter condições físicas e psicológicas para suas atividades.

- Custos: Todos os princípios aplicados na armazenagem devem levar em consideração os custos para o armazenamento das cargas, garantindo maior produtividade e maior lucratividade para a empresa.(LEMOS, 2018, P. 9)

De acordo com o autor, a armazenagem tem como definição o gerenciamento eficaz do espaço tridimensional de um local adequado e seguro, colocado à disposição para a guarda de mercadorias que serão movimentadas de forma ágil e

simples, com técnicas compatíveis às respectivas características, preservando a sua integridade física e entregando-a a quem de direito no momento aprazado.

Lemos (2018), apud Dias (2005), afirma que também é constituída por um conjunto de funções de recepção, descarga, carregamento, arrumação e conservação de matérias-primas, produtos acabados ou semiacabados. Uma vez que este processo envolve mercadorias, este apenas produz resultados quando é realizada uma operação, nas existências em trânsito, com o objetivo de lhes acrescentar valor.

## 4. ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Atividades desenvolvidas durante o Estágio Supervisionado

Ao dar início ao estágio na empresa Nossa Senhora da Vitória Transporte Ltda., foi notoriamente perceptível que os gestores da empresa presavam por uma boa gestão, fazendo com que todos os setores da empresa tivessem todos os seus processos bem devido de forma planejada a atender todas as demandas, sendo assim pode-se observar que cada um dos processos foram mapeados, estes com o apoio de cada indivíduo dos setores buscando assim conhecer o passo a passo das atividades de cada um, após essa análise foi criado o processo e distribuído em cada setor.

O projeto de mapear todos os setores foi uma ação dos diretores da empresa que viam a necessidade de criar normas e regras para atender a ISO 9001, o qual era um sonho dos mesmos ter esse certificado como agregador a sua qualidade, por isso criaram esse projeto que estruturaria toda a sua organização colocando ela como referência em Sergipe e Nordeste, viabilizando assim uma maior visão da instituição proporcionando um padrão que se direciona a todos os envolvidos a uma mesma sintonia e projeção a suas metas.

Projeto é um esforço para se alcançar um objetivo específico por meio de um conjunto único de atividades inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos. (Gido, Clements, Baker, 2019, p. 3) para tanto a organização para melhorar os processos divide-se em três categorias buscando facilitar o entendimento de como cada setor se colocaria, são estes: Processos de apoio Estratégicos, Processos Primários e Processos de Apoio, estes se subdividirão em outros grupos, os quais estão ligados diretamente ao cotidiano funcional.

Os processos foram estabelecidos e implantados e cada colaborador treinado para entender como este funcionava, assim, cada indivíduo pode compreender de forma dinâmica a importância dos seus setores dentro da organização. Cada setor era ligado à Gestão da qualidade o qual era responsável por criar pontes entre eles, porém ao longo do processo foi percebido que os setores estavam preocupados apenas com as suas atividades, não atendendo assim a necessidade e com os processos dos outros setores, estes não davam tanta importância aos prazos, a forma ou dinâmica como que estes se comunicavam trazendo assim conflitos entre si.

A gestão de comunicação foi uma ferramenta utilizada como meio de correção das falhas que ocorreram mediante as atividades de cada setor, este intermediou entre os envolvidos com reuniões programadas buscando entender porque esses fatos estavam acontecendo.

A comunicação se transformou em 'corporativa', não por um capricho da linguagem ou por querer introduzir mais complexidades no mundo das empresas, mas pela força das mudanças tecnológicas. Daí que as organizações estejam despreparadas diante de uma nova realidade emergente, que é, ela mesma, produto da complexidade generalizada e atuação tecnológica que caracterizam nossa sociedade e nossa civilização. (COSTA, 1995, p. 95 apud MEDRANO, 2007).

Nas reuniões foi percebido que os colaboradores entendiam o processo, mas não foram treinados a identificar que as suas ações interferiam nas atividades dos outros colaboradores, percebendo assim que o treinamento foi ineficaz, quanto as ações dos terceiros, este não havia alcançado o seu objetivo, pois, eles entendiam o superficial, mas não o todo. Pois, quando realizavam um cadastro, faziam de forma que eles entendessem, porém o cadastro era utilizado por outros setores e este não estava claro o suficiente a ponto de ser confiável e ser referencial para dar prosseguimento aos outros processos.

A atividade a qual pude desenvolver na gestão de processos de gestão de estoques inclui: cadastro de material, lançamento de notas fiscais, recebimento de mercadorias, requisição de material, avaliação de provedores externos, gerenciamento de resíduos, monitoramento, análise de indicadores, monitoramento de nível de estoque, implementação da gestão de estoque, criar ações de análise de risco e descarte correto de peças, nesse processo pude perceber algumas não conformidades quanto ao ponto crítico na entrada e na saída, os quais são eles:

Pontos críticos da entrada: ausência de critério para cadastro, dificuldade em obter informações técnicas, ausência de planejamento de compras, ausência de procedimentos e garantia, fragilidade no processo de registros de informações, referente ao uso de peças e serviços nas filiais, falta de informação sobre roubos de componentes do veículo.

Pontos críticos da saída: falha na especificação do produto, inconformidade quanto a acurácia de estoque, *lead time*, cultura dos fornecedores, fornecedores não avaliados e falta de endereçamento de peças no estoque, estas situações traziam dificuldade no andamento do processo dentro do estoque fazendo necessário

criar ações oriundas das análises de risco e implantação da gestão de estoque para melhorar a funcionalidade e atendimento aos requisitos determinados pelos setores viabilizando uma nova roupagem e fluidez no atendimento aos clientes internos e externos.

#### 4.2 Métodos utilizados para a análise dos resultados do estudo.

Para o desenvolvimento do presente relatório, nos capítulos iniciais foi empregada a metodologia de pesquisa exploratória de caráter descritivo, para isso foi utilizado um levantamento de referencial teórico. O capítulo também contou com acréscimo de uma pesquisa observacional e estudo de caso, verificando na empresa os aspectos apontados pelos autores citados.

A experiência no setor de estoque revelou a importância desta forma de gestão, assim como os autores trouxeram em suas análises, mas é preciso fazer com que este tenha uma valoração maior diante da própria organização. No confronto entre as teorias abordadas e a vivência prática dentro da gestão de estoque da empresa também ficou perceptível que há uma falta de conhecimento de todos os envolvidos sobre o que é uma gestão, gestão de estoque, bem como sua finalidade e princípios para que esta se faça de forma eficiente.

#### 4.3 Gestão de Processo do Estoque da Empresa em Estudo

A experiência do estágio supervisionado na empresa Nossa Senhora da Vitória Transportes, revelou que a mesma apresenta no que tange à gestão de estoque, inconsistência na metodologia aplicada para realização das atividades de responsabilidade dessa área do ramo empresarial, falhas estas que tornam inalcançáveis os objetivos de forma eficaz.

A falta de informação e preparo de gestores e colaboradores, inclusive da própria gestão de estoque prejudica o processo de competitividade através dessa forma de gestão, justamente pelo fato de desconhecerem sua importância e finalidade dentro do desenvolvimento e crescimento empresarial, e assim durante a vivência ficou perceptível que esta empresa necessita estabelecer a sistemática de armazenamento e distribuição.

Conforme os autores apresentados, que trouxeram uma visão ampla da organização dentro de suas diversas atividades e finalidades onde todas se convergem e se encontram, inclusive dentro do estoque da empresa, verificou-se que a falta de parâmetros de medições e metas permitiram que ao longo do tempo o almoxarifado da empresa não mostrasse resultados favoráveis que permitissem a análise de dados de forma coerente, pois as suas entradas e saídas não eram processadas de forma correta sendo assim não havia a acurácia dos materiais ali expostos trazendo prejuízo financeiro, ouve então a necessidade de melhoria na execução das atividades, com processos balizadores que possam ser geridos, analisados e medidos com o alcance das metas estabelecidas pela empresa.

Dentro de uma empresa em suas mais variadas funções, atribuições e atividades necessárias a seu funcionamento é preciso que haja o estabelecimento de metas, que no caso da empresa estudada, as metas do processo de qualidade são:

100% do estoque físico de acordo com o estoque no sistema;

100% dos materiais solicitados entregue no prazo e em conformidade;

100% dos materiais cadastrados em conformidade no sistema até o final de 2019.

E a meta do SSO(Saúde e Segurança Ocupacional), é garantir 100% das infraestruturas ambientais de trabalho adequado as condições de segurança até o final de 2019 e a ambiental é que se tenha 100% dos materiais descartados corretamente até o final de 2019.

A necessidade de uma boa gestão de estoque, bem como a sua eficiência nos processos no almoxarifado são essenciais para que toda estrutura de logística estabelecidos pela organização tenha seu efeito positivo, assim foi pensado nessa problemática que o processo do almoxarifado nasceu, como solução dos problemas recorrentes ante as demandas dos setores.

A princípio foi necessário mapear toda a operacionalidade e seu fluxo, esse mapeamento se deu a partir dos envolvidos do setor com entrevista e amostragem de suas atividades diárias podendo assim perceber as oportunidades de melhorarias no processo a ser implantado, nesse processo foi percebido alguns pontos críticos das entradas, foram eles: Falta de treinamento aos envolvidos do setor; Metodologia para cadastro de peças deficiente; Ausência de critério para cadastro de peças; Ausência de informações sobre o cadastro de veículos; Ausência

no planejamento de compras; Ausência de procedimento de peças em necessidade do setor.

#### 4.4 sugestões de melhorias

Diante do que foi observado tornou-se inegável o fato de haver falhas ministradas por situações de não chegar a despreparo, mas sim um desfalque por falta acompanhamento e conhecimento em se tratando da funcionalidade de outros setores do mesmo grupo, se haveria ganho de tempo, aumento de efetividade do corporativo: dentre elas o crescimento subsequente ao padrão almejado pela organização, dessa forma torna-se necessário ratificar que as vantagens do sistema para treinamento intersetorial viabilizando assim o investimento em novas implantações de cursos internos e externos possibilitando assim a progressão dos parâmetros de reconhecimento laboral, trabalhar o colaborador de forma a compreender as suas limitações. Motivo pelo qual fica a sugestão da possibilidade de treinamento do pessoal que está à frente da gestão de estoque como meio de melhorar os processos.

Mapear e criar o fluxo do processo, avaliar e aprovar as medidas para gestão do almoxarifado. Neste sentido, sugiro construir um novo espaço capaz de suportar as novas instalações de Estantes, Painéis, mezanino, armários e corredores, uma nova estrutura adequada ao trabalho laboral de cada trabalhador.

E desenvolver as seguintes atividades:

**Cadastro:** Para o cadastro de peças, foram criados critérios para que a informação estivesse padronizada foi feita a compra de catálogos eletrônicos que atendessem o padrão e contratado uma empresa especializada, para ajusta os itens que anterior mente tinham sido cadastrado.

**Treinamento:** Os envolvidos foram treinados e receberam cursos de especialização nas normas da ISO 9001.

**Armazenagem:** A armazenagem seguirá os seguintes critérios:

**Recebimento:** Verificar produto conforme nota fiscal, Verificar a qualidade (especificação do produto, integridade da embalagem e do material fazendo inspeção visual, e se está dentro do prazo de validade), Verificar se atende as normas para materiais relacionados a EPI(Equipamento de Proteção Individual) o C.A(Certificado de Aprovação).

**Sistemática de endereçamento:** Para fins de cadastramento no sistema GLOBUS e sua localização no estoque, a armazenagem de peças, materiais e equipamentos, seguem o seguinte fluxo de endereçamento.

**Peças, reparos, materiais, de escritórios e limpeza, EPI.**

Rua, Estante, Prateleira, Gaveta.

**Produtos químicos com embalagens a partir de 20 kg.**

Rua, Paletes.

**Pneus, vidros e tecidos.**

Rua, Estantes, Prateleiras.

**Ferramentas.**

Rua, Paineis.

**Distribuição.**

**Para os veículos:** Os materiais são entregues mediante a R.M. (Requisição de Material) conforme as O.S (ordens de serviços) geradas para cada veículo. E deve estar assinada pelo Gestor de manutenção. Cabe ao almoxarife receber a RM e entregar o material solicitado e gerar baixa deste do estoque até o dia seguinte.

**Para os setores administrativos:** Os materiais de apoio administrativo devem ser requeridos através de RM, que deve estar assinada pelo solicitante e pelo gestor responsável de setor, em caso de sua ausência deverá estar assinada por outro gestor presente.

**Inventários:** Os inventários poderão ser efetuados semanalmente, mensalmente ou anualmente com os responsáveis pelo almoxarifado e do setor Contábil da empresa.

**Resultados:** A avaliação dos resultados quanto à sua eficácia no processo de gestão do almoxarifado ainda não é mensurável, pois como este ainda está parcialmente implantado, ficam seus resultados falhos, o prazo final será dezembro de 2019, porém os seus resultados já são observáveis pois é perceptível como o mapeamento e o desenho do fluxo tem permitido a execução das atividades de forma padronizada criando uma mudança de comportamento organizacional, trazendo uma harmonia entre os setores os quais se relacionam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os conteúdos apresentados neste trabalho sobre Estrutura do Processo na Gestão de Estoque, ficou evidente, que o tema ainda encontra-se em expansão, apesar da grande demanda de trabalhos acadêmicos encontrados. Entende-se que a gestão empresarial em suas diversas nuances é um campo que sofre constante crescimento devido à modernização de seus métodos e a gestão de estoque encontra-se neste patamar.

O presente trabalho revelou que o estoque, ou a gestão de estoque é um dos setores importante da organização independente do ramo de atividade, pois ela contribui com o equilíbrio de compra e venda, além de estar fortemente relacionada ao planejamento da empresa nas suas mais variadas atividades.

No entanto, é preciso que se apresente essa importância a toda equipe, é preciso que o gestor não centralize as informações, porque é fundamental que cada colaborador entenda a importância da atividade que executa, essa é uma forma de fazer com que os processos empresariais sejam eficazes.

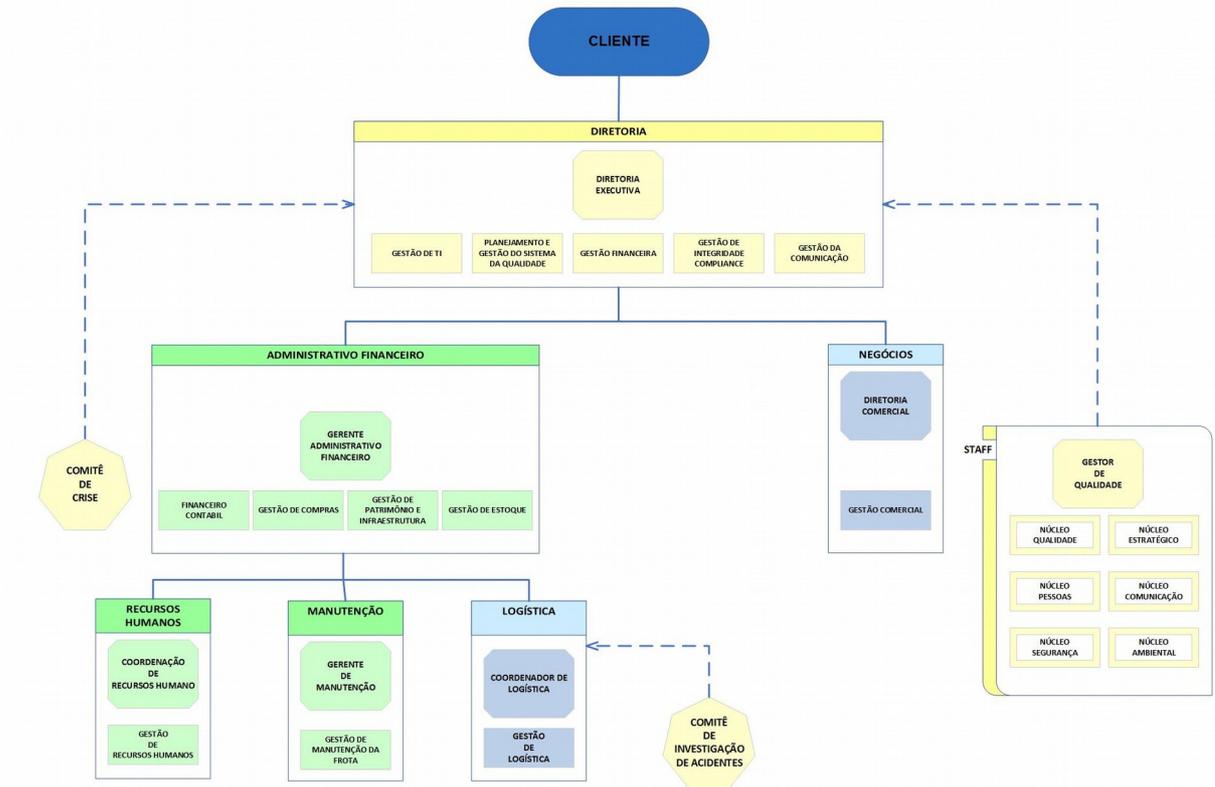
No caso da empresa em análise, percebeu-se que a mesma emprega os princípios adequados ao bom funcionamento da gestão de estoque, mas existe falha no processo comunicativo, bem como despreparo por parte de alguns funcionários, situação que nos remete a questão da centralização dos saberes organizacionais.

Neste sentido, ao final dessa vivência e experiência de produção textual com embasamento científico, sugere-se que esta empresa e as demais independentes do ramo de atividade, invista na gestão de estoque, pois como mencionado, é um campo da atividade empresarial que influi nas demais, comprovado pela própria construção teórica aqui desenvolvida, onde cada conceito se interliga com os demais, formando uma cadeia.

# ANEXO 01



## ORGANOGRAMA



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B. **Atributo de produtos**. 2018. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/5185970/aula-04-atributo-de-produtos>. Acessado em 18 de maio de 2019.

ANDRADE, M. R. **Planejamento estratégico: exemplos de como fazer**. 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/10/como-fazer-um-planejamento-estrategico/>. Acessado em 15 de maio de 2019.

BELIVAQUA, P. **Governança corporativa como instrumento de efetivação dos controles internos e transparência**. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2017.

COELHO, L. C. **O que é logística**. 2013. Disponível em: <https://www.logisticadescomplicada.com/o-que-e-logistica/>. Acessado em 16 de maio de 2019.

COELHO, J. M. S. **Gestão de estoque: um estudo sobre a sua organização**. Universidade Fluminense. Rio de Janeiro, 2018.

DANTAS, J. C. de A. **A importância do controle de estoque**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Caicó, 2015.

DUARTE, A. P. de A; BARBOSA, A. F. de. O. **Teorias da Administração**. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2016.

ESPINDOLA, E. **Gestão por processo**. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2014.

IORE, E. K. **Governança corporativa: o reflexo da adesão ao novo mercado da bolsa de valores de São Paulo no preço e na liquidez das ações**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013.

FONTES, J. C. **A prestação de serviços**. 2019. Disponível em: <https://classecontabil.com.br/a-prestacao-de-servicos/>. Acessado em 15 de maio de 2019.

IUNES, J. P. **Princípios de gestão de processos**. 2018. Disponível em: <https://emgotas.com/2018/11/01/principios-de-gestao-de-processos/>. Acessado em 18 de maio de 2019.

JUNIOR, C. **Ciclo PDCA: uma ferramenta imprescindível ao gerente de projetos**. 2017. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/ciclo-pdca-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos/> Acessado em: 18 de maio de 2019.

LEMOS R. **Armazenagem**. Disponível em: <https://institutobrasillogistico.com.br/2018/01/24/>. Acessado em: 18 de maio de 2019.

LIMA, F. U. de. **Processos organizacionais**. UNIFAP, 2017.

MASUKO, A. C. Conceitos econômicos e jurídico de “serviço” e impactos para a tributação. 2018. Disponível em: <https://economiasdeservicos.com/2018/04/19/conceitos-economico-e-juridico-de-servico-e-impactos-para-a-tributacao/>. Acessado em 20 de maio de 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas. 2011.

NETO, P. R. **Sete princípios da gestão de processos**. 2016. Disponível em: <https://www.p2a.srv.br/single-post/2016/12/12/Sete-principios-da-gestao-de-processos>.

OLIVEIRA, W. **Modelagem de processos BPM – Entenda os conceitos**. 2014. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/modelagem-de-processos-bpm/> Acessado em 20 de maio de 2019.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARREIRAS, P. **Modelagem de processos de negócios: o que é e para que serve**. 2015. Disponível em: <https://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/gestao-empresarial/modelagem-de-processos-de-negocios/>. Acessado em; 16 de maio de 2019.

PAPASTAWRIDIS, P. **O processo administrativo e sua importância para as empresas**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-processo-administrativo-e-sua-importancia-para-as-empresas>

PAMPONET, A. V. **Como entender os processos organizacionais**. 2015. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/09/gerenciamento-de-processos-de-negocio/>. Acessado em 17 de maio de 2019.

PENGINE, W. **A história da logística: a evolução até o atual momento**. 2017. Disponível: <https://cargox.com.br/blog/historia-da-logistica>. Acessado em 16 de maio de 2019.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Produtos e Serviços**. 2019. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/produtos-e-servicos/61788>. Acessado em: 17 de maio de 2019.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Entendendo processos**. 2018. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/entendendo-processos-conceito-de-processos/44132>. Acessado em 17 de maio de 2019.

ROVINA, J. **Como fazer um Planejamento Estratégico de Qualidade**. 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/10/como-fazer-um-planejamento-estrategico/>. Acessado em 20 de maio de 2019.

RODRIGUES, M. R. A. et al. **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013. 528p

SANTOS, V. F. M. dos. **Gestão por Processos: o que é e como funciona?** 2017. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gestao-por-processos>. Acessado em: 18 de maio de 2019.

SERRA, F. **Conceito de gestão.** 2015. Disponível em: <https://www.temposdegestao.com/conceito-de/conceito-de-gestao>. Acessado em 16 de maio de 2019.

TRINDADE, P. M. **A importância da logística para as empresas.** 2014. Universidade Estadual de São Paulo. São Paulo, 2014.

VIEIRA, A. **Entenda o papel da governança de processos.** 2018. Disponível em: <https://www.lecom.com.br/blog/entenda-governanca-de-processos/>. Acessado em 16 de maio de 2019.

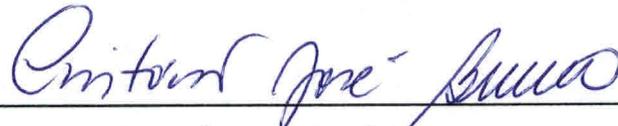
VEYRAT, P. **Tudo sobre governança de processos e sua importância.** 2016. <https://www.venki.com.br/blog/governanca-de-processos/>. Acessado em 18 de maio de 2019.

VEYRAT, P. **O que é a modelagem de processos e quais são seus benefícios para sua empresa.** 2015. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/o-que-e-modelagem-de-processos/>. Acessado em 16 de maio de 2019.

## DECLARAÇÃO

Eu, CRISTÓVÃO JOSÉ BRUNO, declaro para os devidos fins, junto à Faculdade Amadeus que fiz a revisão segundo as normas ortográficas vigentes, do Relatório de Estágio intitulado ESTRUTURA DO PROCESSO NA GESTÃO DE ESTOQUE, elaborado pelo(a) graduando(a) JOSÉ DANTAS SANTOS FILHO à luz da linguística funcional.

Aracaju (SE), 27 de maio de 2019.



CRISTÓVÃO JOSÉ BRUNO

RG Nº 3.305.475-4/SE

## DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e conteúdo, conferido ao presente trabalho, isentando a Faculdade Ama-deus - FAMA/SE, a Coordenação do Curso de Administração e de Estágio em Administração e o Orientador do Relatório de Estágio em Administração, de toda e qualquer responsabilidade acerca de possíveis cópias de trabalhos técnicos, apresentados no meu Relatório de Estágio. Sendo este de minha autoria, estou ciente, tanto das sanções que poderão ser aplicadas, pela FAMA, de acordo com a Lei 9610/98 de 19/02/98 e Lei 10.695/03(direitos autorais), como também, as administrativas pela Coordenação do Curso.

Aracaju-SE, 17 de maio de 2019.

  
JOSÉ DANTAS SANTOS FILHO

Curso de Administração FAMA - mat. 1031190102