



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉ VIEIRA DINIZ

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE FROTA: UM
ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS
PARAIBANA**

**PATOS - PB
2021**

ANDRÉ VIEIRA DINIZ

MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE FROTA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS PARAIBANA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Processos.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Mary Dayane Souza
Silva

**PATOS - PB
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

D585m Diniz, Andre Vieira.

Mapeamento do processo de gerenciamento de frota [manuscrito] : um estudo de caso aplicado em uma distribuidora de bebidas paraibana / Andre Vieira Diniz. - 2021. 23 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2021.

"Orientação : Profa. Dra. Mary Dayane Souza Silva , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão de processos. 2. Metodologia 5s. 3. Gestão de frota. I. Título

21. ed. CDD 658.788 2

ANDRÉ VIEIRA DINIZ

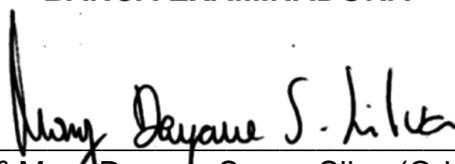
MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE FROTA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS PARAIBANA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Processos.

Aprovado em: 29 /05 /2021.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Mary Dayane Souza Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.^a Me. Francisca Rozângela Lopes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Geymeesson Brito da Silva
Universidade Federal Rural do Pernambuco (UFRPE)

AGRADECIMENTOS

À professora Mary Dayane pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

A Philipe por todas as informações prontamente prestadas para a elaboração desse trabalho.

A minha mãe, embora distante me apoiou durante todo o curso.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 Gestão de processos	9
3 METODOLOGIA.....	13
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	14
4.1 Descrição do processo a ser analisado na empresa	14
4.2 Descrição do processo gerenciamento de frota 5S da empresa	16
4.3 Mapeamento e desenho do processo gerenciamento de frota 5S da empresa ..	19
4.4 Possíveis melhorias a serem realizados no processo de gerenciamento de frota 5S na empresa.	22
5 CONCLUSÃO.....	23
6 Referências	24

Mapeamento do Processo de Gerenciamento de Frota: Um estudo de caso aplicado em uma distribuidora de bebidas Paraibana

André Vieira Diniz¹

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo que tem como intuito de analisar de que maneira a gestão de processos pode contribuir no gerenciamento de frota de uma indústria de bebidas localizada no interior da Paraíba- PB. O método de pesquisa utilizado é de pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, realizada a partir das informações coletadas através da observação não participante do entrevistador em uma empresa distribuidora de bebidas no município de Patos, sertão da Paraíba. Verificou-se que a empresa estudada adota o modelo de gestão de processos que segue a metodologia 5s, em conformidade com os princípios de senso de utilização, senso de organização, sendo de limpeza, senso de saúde e sendo de disciplina. A falta de uma gestão de processos eficiente pode ocasionar baixo desempenho de uma empresa, podendo levar ao encerramento de suas atividades, portanto, a gestão de processos busca elevar os níveis de eficiência de uma organização, atendendo as necessidades das empresas e as demandas dos clientes. Por este estudo, conclui-se que a utilização da metodologia 5s e o acompanhamento contínuo dos processos, possibilita um aumento gradual da eficiência operacional da empresa.

Palavras-Chave: Estudo de caso. Gestão de processos. Metodologia 5s.

ABSTRACT

The present work is a case study, with the aim of analyzing how process management can contribute to the fleet management of a beverage industry located in the interior of Paraíba- PB. The research method used is a qualitative case study, carried out from the information collected through the non-participant observation of the interviewer in a beverage distribution company in the municipality of Patos, sertão da Paraíba. It was verified that the studied company adopts the process management model that follows the methodology 5s, in accordance with the principles of sense of use, sense of organization, being cleanliness, sense of health and being discipline. The lack of efficient process management can cause a company's poor performance, which can lead to the closure of its activities, therefore, process management seeks to raise the efficiency levels of an organization, meeting the needs of companies and customer demands. For this study, it is concluded that the use of the methodology 5s and the continuous monitoring of processes, allows a gradual increase in the operational efficiency of the company.

Keywords: Case study. Process management. 5s methodology.

¹ Graduado em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.
E-mail: andre.diniz@aluno.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos as mudanças no mercado global têm levado as empresas a reavaliarem seus processos de negócios como um ponto de partida no desenvolvimento de empresas mais competitivas (GONÇALVES, 2000), uma vez que estas necessitam acompanhar propostas de produção baseadas em desenvolvimento econômico, baixo custo, inovação tecnológica, economia de recursos, gerenciamento de processos, entre outros.

Segundo Pradella (2013) as organizações que quiserem manter-se no mercado precisam ser capazes de acompanhar as mudanças provocadas por este. Nesse ponto de vista, desenvolver metodologias de gestão de processos baseadas em metas mensuráveis e alcançáveis é crucial para seu sucesso organizacional. Para Baldam (2014) a busca por uma gestão de processos eficiente se dá muito pelo fato de produzirmos em grandes quantidades forçando as empresas a buscarem novas formas de produzir e evitar desperdícios de recursos.

Assim, a busca por melhores práticas de negócios voltadas aos processos internos, garantiria as empresas o alcance de metas estabelecidas e melhor utilização das informações na tomada de decisões. E, dessa forma alcançar resultados satisfatórios focando no gerenciamento de processos e na melhoria contínua, no intuito de simplificar o trabalho e encontrar a melhor forma de executar uma tarefa, monitorá-la e avaliar seus resultados (SORDI, 2017).

Diante do exposto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: De que maneira a gestão de processos pode contribuir no gerenciamento de frota de uma indústria de bebidas localizada no interior da Paraíba? No intuito de responder esse questionamento definiu-se como o objetivo deste estudo descrever e propor possíveis melhorias no processo de gerenciamento de frota de distribuidora de bebidas paraibana. Para tal definiu-se os seguintes objetivos específicos: i) Descrever o processo a ser analisado na empresa; (ii) Mapear processo gerenciamento de frota atual da empresa; (iii) Desenhar o processo modelado; e, (iv) Demonstrar as possíveis melhorias a serem realizados no processo de gerenciamento de frota na empresa.

A escolha do tema e da pesquisa se deu em razão da necessidade de desenvolver um mapeamento do processo de gerenciamento de frota a partir da aplicação de uma auditoria 5S na empresa em estudo. Este processo ocorre na verificação da frota de caminhões, onde o objetivo é obter o melhor resultado por meio

da identificação de anomalias e problemas no espaço físico dos caminhões da empresa distribuidora de bebidas. Assim, esta pesquisa torna-se relevante por possibilitar a empresas, por meio da gestão de processos, acompanhar o desenvolvimento cada atividade de trabalho de forma explícita e a subsidiar dados e informações importantes para a melhoria de seu funcionamento.

Esta pesquisa está dividida em cinco seções, além desta seção introdutória tem-se na segunda seção o referencial teórico, abordando então conceitos acerca da gestão de processos. Concluindo a parte teórica, demonstra-se na terceira seção os procedimentos metodológicos. Na quarta seção apresenta-se a discussão dos resultados. Em seguida, expõe-se as considerações finais e as referências utilizadas para a construção deste artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de processos

A gestão por processos define os meios pelos quais uma empresa irá produzir e entregar produtos e serviços a um cliente (GONÇALVEZ, 2000). Deste modo, os processos existem para atender as necessidades das empresas e as demandas de seus clientes externos. Ainda, de acordo com autor essa forma de se organizar por meio de processos tem por objetivos oferecer um produto ou serviço de maior qualidade ao cliente, maior capacidade de se adaptar às mudanças, redução de custos e menor desperdício de tempo.

Para Mariani (2005) processo pode ser entendido como um rearranjo dos elementos, equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço. Na visão de Paim (2009) é uma colaboração de atividades e recursos pensados para um propósito geral visando oferecer um bem ou serviço com o melhor desempenho.

Baldam (2014, p. 18) traz algumas contribuições sobre o macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e outras definições associadas a BPM. Em conformidade com o autor, o conceito de atividade diz respeito a todo trabalho que é realizado em uma organização, podendo ser um processo, subprocesso, tarefa, projeto etc. Normalmente é aquilo que se deseja controlar; processo: um conjunto de

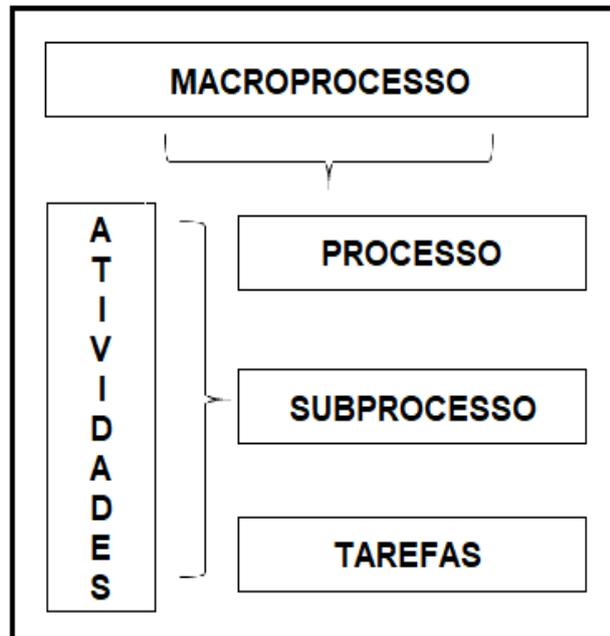
atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas. Usualmente possui característica de repetitividade.

Os subprocessos, por sua vez, são processos embutidos em outros processos, ou seja, representam um tipo de atividade, uma subdivisão de processo, que ainda pode ser subdividido em atividades de menor nível. Já o macroprocesso, representa de uma visão geral um conjunto de processos. Normalmente é o maior nível na estrutura de processos dentro de uma organização.

Entende-se que o macroprocesso é uma representação mais ampla de uma quantidade de processos que ocorrem dentro de uma organização, de modo a englobar todos os processos, subprocessos e atividades da instituição. Os processos, por sua vez, dizem respeito as atividades de entradas que quando processadas produzem um resultado final de valor agregado a um cliente final. Essas atividades são componentes dos processos e dos subprocessos, uma vez que representa todas as operações desempenhadas dentro de uma organização. Os subprocessos são então partes de um processo maior, ou seja, uma atividade que se encaixa em algum processo, mas que pode ser desmembrada como um processo menor.

A Figura 01 a seguir traz uma decomposição simplificada de como os processos ocorrem dentro de uma empresa.

Figura 1 – Decomposição dos processos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Conforme a Figura 01 acima, o macroprocesso abrange toda a estrutura de processos da organização, onde as atividades representam todo o trabalho realizado dentro da organização. É possível definir que as atividades são partes de um processo que se deseja controlar.

O processo pode ainda ser dividido em subprocesso quando se pretende compartimentar em atividades menores, ou ainda pode englobar todos os processos da empresa em uma visão geral, onde temos os macroprocessos. Quando as atividades precisarem ser seccionadas em procedimentos de menor estrutura funcional, tem-se então o conceito de tarefas, ou como queira, atividades mais simples e menores que permeiam a organização. Assim, as atividades sempre estarão relacionadas a todo trabalho realizado dentro da instituição, sendo, portanto, diretamente correlacionadas aos processos e subprocessos (BALDAM, 2014).

Na abordagem de processos o cliente deve ser visto como o centro da empresa, de modo que todos os processos culminam para oferecer o melhor produto ou serviço ao cliente. Por outro lado, a percepção de valor para o cliente está atrelada unicamente a utilidade que o produto ou serviço prestado tem a oferecer, ou seja, pouco lhe importam os processos que foram necessários para concretização daquilo que este procura. Por consequência o processo em si é geralmente ignorado pelo cliente (GONÇALVES, 2000).

Assim, de modo geral, podemos entender processo como a introdução de insumos, que podem ser matéria prima ou informações, sobre os quais passarão por uma etapa de agregação de valor (processamento), almejando oferecer um produto ou serviço (saída) que atenda a um cliente externo.

Para Rosa e Dallamuta (2009, p. 17) “é por meio do processo que as empresas trabalham seus insumos e oferecem um produto ou serviço com adicional de qualidade e valor agregado”. Por esta razão, é muito importante que a organização seja capaz de identificar e definir com destreza os processos mais importantes na disponibilização de seus produtos e serviços para seu cliente final (LONGARAY et al., 2017). Dessa forma, a melhor maneira de melhorar a qualidade dos produtos ou serviços é melhorar o processo. E, para isso se faz necessário a escolha de uma metodologia de processo.

Definir a metodologia que irá melhorar o processo é uma etapa fundamental na aplicação do novo modelo de gestão. Para isso, é preciso que a empresa consiga entender e mensurar seus objetivos e as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que essa metodologia necessita ser aplicável ao contexto da organização. Além disso, os resultados somente são percebidos pelos clientes quando esses podem mensurar ganhos ou vantagens em relação ao produto ou serviço adquirido. Assim, faz-se primordial que os processos sejam voltados a desenvolver um modelo de gestão eficaz, como forma de se oferecer o melhor produto ou serviço, ao menor custo para a empresa e para o cliente, sem comprometer o resultado final (GONÇALVES, 2000).

Para Baldam (2014) a modelagem de processos concerne com a criação de modelos de negócio visando alcançar objetivos e resultados consistentes em determinado cenário da organização. Em síntese, é dizer que o fluxo de informações e processos existente é observado para se dar origem a um modelo reestruturado e mais efetivo.

De acordo com Pradella (2013) a modelagem de processos atua como uma forma de melhor entender como a empresa opera suas atividades de acordo com as informações obtidas do mapeamento e análise dos processos, buscando assim capacidade para reestruturar os processos organizacionais pela melhoria do fluxo de informações.

Com isso, percebe-se que a modelagem dos processos é um mecanismo que permite compreender como a empresa atua e, a partir disso, produzir um mapeamento e analisar as informações geradas, esforçando-se constantemente para obter a

melhoria contínua dos processos. Assim, um processo bem estruturado e eficiente precisa passar por um bom planejamento antes de sua aplicação. Dessa forma, definir os objetivos a serem alcançados e os meios e caminhos para tanto, é uma forma de garantir que a execução do processo seja eficaz.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, realizada a partir das informações coletadas em uma empresa distribuidora de bebidas no município de Patos, sertão da Paraíba. Yin (2001) define que o estudo de caso representa uma abordagem empírica na exploração e análise de dados. Desse modo, trata-se de uma investigação baseada na contemplação e análise de dados provenientes da observação de fontes diretas, ou seja, vivências pessoais dos atores envolvidos.

O estudo de caso, segundo Godoy (1995) é uma das abordagens oferecidas pela pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa, por sua vez, permite estudar eventos que contornam os seres humanos e suas relações sociais nos mais variados ambientes. Apresenta como característica fundamental a busca pela compreensão de fenômenos observados em determinado contexto, por meio da contemplação dos pontos de vista dos atores envolvidos. Para o método de estudo de caso, o objetivo é analisar uma unidade social e aprofundar a descrição de determinado fenômeno.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a observação não participante, segundo Boni e Quaresma (2005) neste tipo de coleta o entrevistador assume a posição de ouvinte na observação coletando as informações de forma indireta ao observar o ambiente ao seu redor sem interferências. E, o método de entrevista aberta, possibilitando ao entrevistado pelo processo analisado fornecer as informações de forma livre e espontânea.

Para Boni e Quaresma (2005) a vantagem na aplicação da entrevista direta é a maior proximidade entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo uma cobertura mais profunda sobre os assuntos abordados maior e troca de informações entre as partes. Neste tipo de abordagem o entrevistador apresenta o tema e o entrevistado fica à vontade para responder como achar conveniente, onde o entrevistador deve intervir minimamente possível.

Com relação a escolha pelo processo a ser mapeado na empresa optou-se por mapear o processo de gerenciamento de frota, especificamente, o subprocesso de auditoria de frota 5s. Assim, após entrevista com o profissional responsável pela auditoria de frota na indústria, no mês de maio de 2021, para então coletar as informações e as principais demandas em relação ao tipo de trabalho realizado, procede-se o detalhamento do processo a ser melhorado e as devidas análises.

A entrevista foi realizada ao quarto dia do mês de maio do ano de 2021, através da plataforma de mensagens WhatsApp. Essa pesquisa se deu durante a pandemia do novo coronavírus, e em decorrência do agravamento da pandemia não foi possível visitar a empresa para realização da entrevista presencialmente. Ao décimo nono dia do mês corrente, o mapeamento do processo foi enviado a empresa para que fosse feita uma última verificação dos dados informados, e todas as informações prestadas pelo entrevistado forma novamente confirmadas.

Por fim, para desenho da modelagem do processo atual e as possíveis melhorias foi utilizado o programa de gestão de processos *Bizagi Modeler*. Após o desenho o arquivo foi salvo em PDF, para que em seguida pudesse ser convertido em Microsoft Word e anexado ao artigo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Descrição do processo a ser analisado na empresa

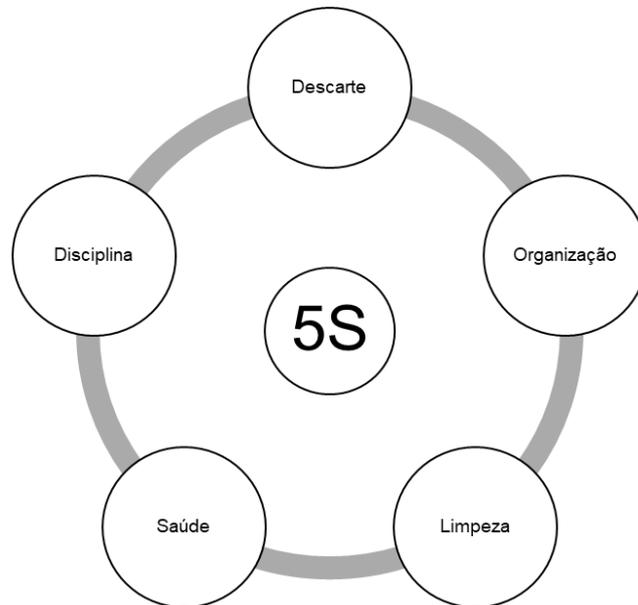
Os processos, de acordo com Santos et al. (2015) representam uma série de atividades de uma empresa que visam atender as necessidades de seus clientes, produzindo itens ou entregando serviços de qualidade. Por isso, devem existir quando representam algum valor para a organização. Assim, para funcionar com eficiência todas as etapas de um processo precisam ter uma ligação coerente de forma a agregar valor à empresa.

A empresa objeto de estudo se trata de uma organização privada, do ramo de distribuição de bebidas. Para esta pesquisa se analisará o processo de frota 5S. A metodologia 5S norteia os comportamentos das pessoas dentro da empresa, promovendo princípios voltados a melhoria contínua do trabalho. A nomenclatura deriva de termos oriundos da língua japonesa iniciados pela consoante “s”, e por esta razão se denomina metodologia 5s.

Para Silva (2015) a gestão 5S tem como base princípios de gestão que, por meio da padronização do trabalho, possibilitam maior produtividade. Nesse ponto os indivíduos voltam seu comportamento para o foco da organização.

A metodologia 5S envolve os seguintes princípios de acordo com Silva (2015):

Figura 2 – Ciclo 5S.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

No senso de utilização ou descarte se identificam os itens mais importantes para execução de uma determinada atividade na empresa, de forma que somente os itens essenciais sejam mantidos nas dependências da empresa. Os itens que não apresentarem utilidade dentro da atividade em questão devem ser descartados. Aqui se analisam máquinas, equipamentos, móveis, documentos e todo item que possa ser empregado em alguma operação.

Em relação ao senso de organização, essa etapa deve ser subsequente ao item anterior. A etapa de ordenação se preocupa em ordenar os itens de acordo com a frequência de utilização no processo. Os itens menos utilizados devem ser separados. Aqui é importante verificar a disponibilização dos itens sempre seguindo a mesma ordem, ou seja, sempre sejam guardados no mesmo lugar para que quando procurados possam ser encontrados com maior facilidade.

O Senso de limpeza, por sua vez, corresponde a separação de itens e a organização, limpa-se o local. Prioriza-se a criação do hábito da limpeza, de modo que o ambiente de trabalho esteja sempre limpo de poeiras e sujeiras. Todas as medidas que possam ser adotadas para contribuir nesse processo merecem atenção.

Pode-se disponibilizar lixeiras, contratar equipe de limpeza, verificar maneiras mais eficientes para higiene dos móveis e equipamentos.

Na visão do autor, o senso de saúde está voltado a promoção de saúde do trabalhador, disponibilizando intervalos entre 10 e 15 minutos para prática de esportes, alongamentos, exercícios leves, e também oferecer palestras educativas sobre consumo desmedido de álcool, antitabagismos, propagação da prática de atividades físicas e convênios com academias. Além do mais, móveis que se adaptem as necessidades do trabalho e facilitem as atividades laborais são métodos que contribuem nesse ponto do processo.

Por fim, o senso e disciplina. Nessa etapa os trabalhadores precisam estar comprometidos em seguir os quatro princípios anteriores. É primordial o senso de melhoria contínua como hábito.

Assim, seguindo então o modelo de gestão 5s, a empresa estudada elaborou seu plano de gerenciamento de frota 5s.

4.2 Descrição do processo gerenciamento de frota 5S da empresa

Em conformidade com Martins e Laugeni (2005), Rossato, Boligon e Medeiros (2016) definem que o conceito de 5s pode ser compreendido como uma forma de manter a otimização e organização do local de trabalho, proporcionando a execução de suas tarefas com eficiência e rapidez. Em resumo, a manutenção do ambiente de trabalho limpo e organizado é o padrão 5s.

De acordo com o entrevistado, a auditoria realizada em sua frota de caminhões tem por objetivo identificar problemas e anomalias que possam comprometer ou colocar em risco a saúde e integridade física dos trabalhadores, bem como evitar desgastes e mau uso dos veículos. Para tanto, o ambiente de trabalho dos motoristas e auxiliares deve sempre estar organizado, limpo, em boas condições de conservação e sem objetos desnecessários e que possam atrapalhar a execução do trabalho.

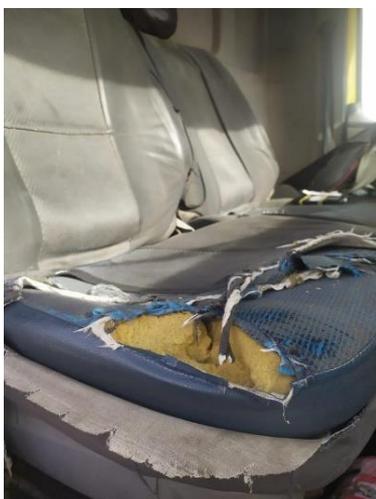
Após a impressão dos formulários de inspeção veicular, o auditor de frota realiza o procedimento de auditoria, onde observa e pontua as seguintes informações:

- Estofados danificados;
- Cofre do veículo não estava fechando;
- Lameiras bastante desgastadas;

- Documentos do veículo regulares, porte do CRLV, ANTT e certificado do tacógrafo.

As imagens a seguir dizem respeito algumas situações identificadas em um dos caminhões da frota da empresa auditado durante a verificação 5s. A auditoria foi realizada em abril de 2021, os dados observados foram adicionados ao banco de dados da organização e servirão de base para alimentação da planilha 5s e também para elaboração da apresentação de Power Point.

Figura 3 – Estofados da cabine



Fonte: Imagem cedida pela empresa, 2021.

Figura 4 - Lameira danificada

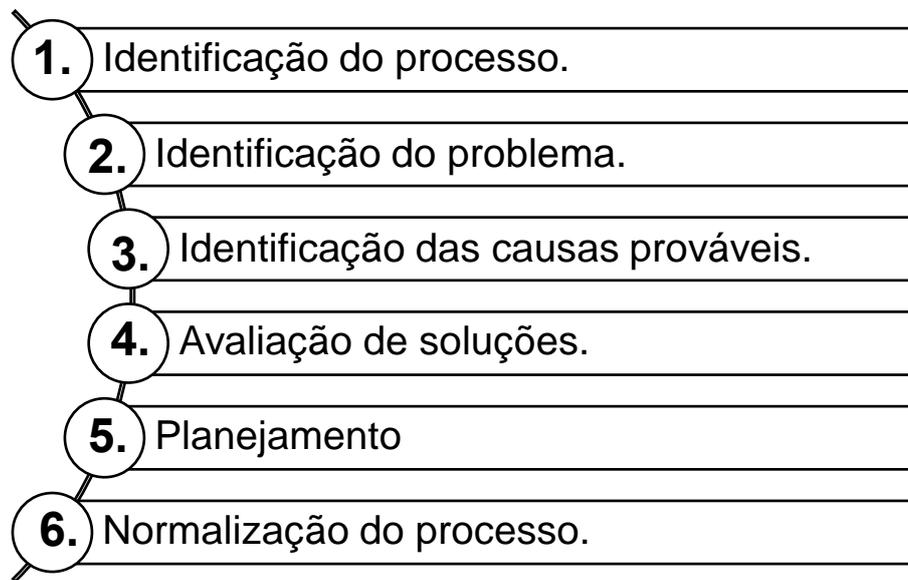


Fonte: Imagem cedida pela empresa, 2021.

Como pode-se observar o caminhão auditado apresentou os bancos com danificação aparente. As lameiras que são utilizadas para que se evite que o veículo jogue lama para cima durante o trajeto, principalmente em dias chuvosos não estarem conservadas e com sua funcionalidade comprometida. Entre outros pontos observados é feita verificação se toda a documentação necessária para circulação do caminhão estava dentro dos padrões exigidos, uma vez que isso pontuando positivamente no processo de auditoria. Assim, após o checklist de todos os pontos de análise, os dados coletados são enviados ao banco de dados da empresa, e o veículo que melhor pontuo gera uma premiação ao motorista responsável.

Assim, conforme pode ser observado o processo de gerenciamento de frota 5S na empresa em estudo é formado por 6 etapas. Cada etapa possui atividades definidas alinhadas com os objetivos da empresa, as quais são descritas a seguir de acordo com informações fornecidas pela empresa.

Figura 5 – Processo de gerenciamento de frota 5S



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na primeira etapa, conhecimento do processo, este é subdividido em quatro atividades menores, essa parte do processo se distribui da seguinte maneira: Inicialmente, ocorre a identificação do processo: auditoria 5s, onde o objetivo é garantir a segurança dos trabalhadores por meio da organização do ambiente de trabalho;

Em seguida, o analista de frota irá imprimir formulários para a inspeção veicular e para a entrevista com a equipe de motoristas. É feita a verificação dos itens de limpeza, cabine e carroceria, segurança e conservação dos caminhões e identificação de irregularidades, para posteriormente a entrevistar a equipe de entrega para verificar a compreensão da equipe sobre o processo 5s. Para isso, durante a inspeção veicular algumas fotos são registradas e enviadas ao banco de dados da empresa juntamente aos dados coletados durante a entrevista com a equipe de motoristas. Esses dados servirão para atualização da planilha 5s, e a planilha servirá de fonte de informações para montagem de apresentação Power Point.

Essa apresentação é enviada para a área de gestão de pessoas e os dados do formulário são lançados em uma planilha específica do setor. A planilha serve de verificação de anormalidades no processo e verificação do espaço físico de trabalho, no caso, os caminhões da frota. Cabe esclarecer que na referida empresa a área de gestão de pessoas recebe os dados para ter o controle da aplicabilidade da gestão 5s e a porcentagem de aplicação em cada setor. Por exemplo, se o setor de transportes

está cumprindo com a proposta 5s. Assim, conforme os itens forem confirmados como “ok”, a pontuação do veículo é elevada no ranking.

Caso seja constatado itens que não verifiquem “ok” na checagem e a pontuação não seja satisfatória é proposto um plano de ações para corrigir as falhas. Para isso, um responsável é indicado para executar a ação de proposta de correção, finalizando o processo. Por último, as informações de cada veículo serão coletadas durante a auditoria de frota, enviadas ao banco de dados e posteriormente analisadas. Se identificando problemas, soluções serão propostas para resolvê-los, buscando sempre a melhoria contínua.

Na segunda etapa é realizado a identificação e seleção do problema ou desafio. Inicialmente, identifica-se o problema mais crítico. Os dados da auditoria permitem conferir estado de limpeza, segurança e conservação dos veículos, anomalias e problemas críticos. Já na terceira etapa identifica-se e prioriza as causas mais prováveis, avaliando com atenção cada veículo. Embora, o desgaste de peças seja levado em conta, danos e mau uso devem ser analisados, pois, podem gerar danos e causar acidentes a equipe de entrega. Por ser o ambiente de trabalho dos colaboradores da entrega, os veículos devem estar sempre limpos e organizados. Comumente nos veículos da empresa são observados copos e garrafas plásticas nas cabines dos caminhões, deixando o ambiente desagradável e desorganizado.

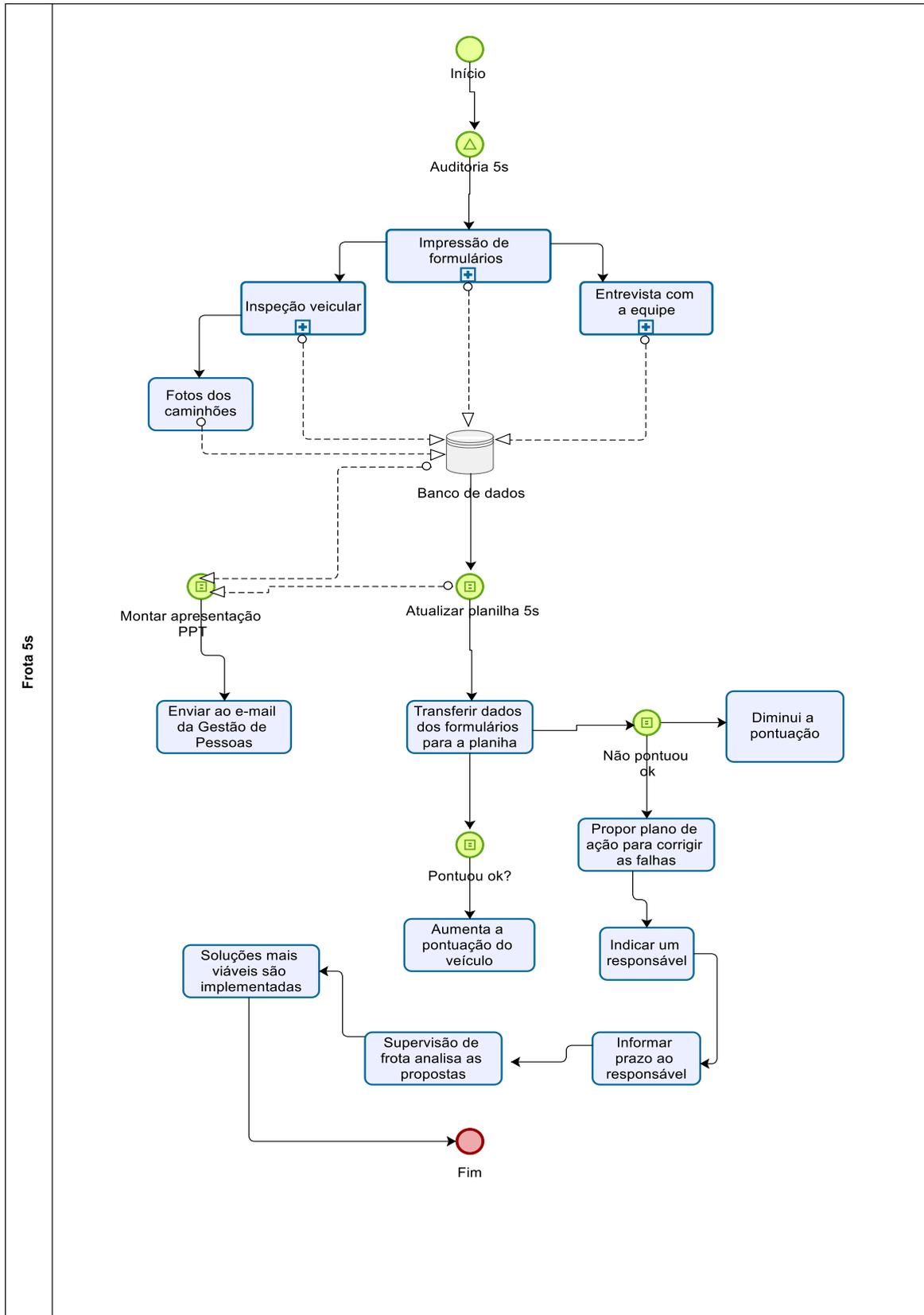
Na quarta etapa é realizado a geração e avaliação de alternativas de soluções. Nessa etapa duas atividades são efetivadas. Na primeira atividade uma pessoa será designada para propor soluções para as causas que foram detectadas na etapa anterior, e receberá um prazo para sugerir soluções. Na segunda atividade serão priorizadas as propostas mais praticáveis, as mais eficientes e de menor custo serão escolhidas.

Na quinta etapa é feito o desenvolvimento de soluções, aonde o supervisor e analista de Frota deverão planejar a implementação das soluções mais viáveis, considerando as especificidades de cada problema. Por fim, na sexta etapa ocorre a implantação e normalização do processo. E, as soluções serão aplicadas ao processo. Assim, todo o planejamento escolhido como mais aplicável será colocado em prática.

4.3 Mapeamento e desenho do processo gerenciamento de frota 5S da empresa

A seguir, apresenta-se o desenho da modelagem do processo analisado na empresa. Para elaboração da imagem utilizou-se o Bizagi Software.

Figura 6 – Modelagem do processo



4.4 Possíveis melhorias a serem realizados no processo de gerenciamento de frota 5S na empresa.

Foi verificado que o processo de auditoria é centralizado na figura do auditor de frota, responsável direto por esse processo dentro da empresa. Percebeu-se também que a conservação dos caminhões pode ser afetada quando os motoristas e auxiliares não compreendem a importância da gestão de frota 5s, ou não praticam regularmente. Pois, vários itens como sacos plásticos, copos descartáveis e garradas pet são constantemente encontrados nas cabines dos veículos, deixando o ambiente desorganizado e em desacordo com os padrões da empresa.

A proposta do modelo de gestão 5s, de acordo com Rossato, Moligan e Medeiros (2016), é melhorar a competitividade da empresa e sua eficiência através de um planejamento e organização de atividade que compreendam todos os colaboradores. Desse modo, se pretende é possível incrementar a produtividade por meio de práticas participativas de gestão 5s, almejando alcançar a melhoria da comunicação interna, eliminar objetos desnecessários, melhor aproveitar o espaço físico, incentivar a participação dos colaboradores e padronizar os processos.

Assim, buscando um melhor desempenho do processo de auditoria e melhor conservação dos veículos e segurança dos colaboradores, se propõe definir como tarefa diária dos motoristas e auxiliares de frota, realizar inspeção veicular dos itens necessários para circulação dos veículos, tais como documentação, e também averiguação do espaço físico dos caminhões, conferindo a limpeza, organização e conservação dos caminhões. Bem como, facilitar o acesso as informações do banco de dados da empresa ao auditor de frota que poderá consultar essas averiguações a qualquer momento.

Além disso, fica a sugestão para que a responsabilidade da verificação dos dados e informações provenientes da auditoria sejam analisados diretamente pela área de gestão de frota, uma vez que este é o setor que realiza o processo de auditoria e melhor conhece as demandas e deficiências da equipe de entrega. Isso possibilitaria que atividades como treinamento e desenvolvimento da equipe fossem realizados a partir da percepção da gestão de frotas, percebendo-se resultados mais satisfatórios. Na visão de xxx, isso permitiria aos trabalhadores uma visão imediata da colaboração de suas atividades, melhores oportunidades de desenvolvimento profissional e mudanças de atitudes dos colaboradores.

A realização dessas melhorias possibilitará uma gestão mais eficiente da auditoria da frota assim como, a redução do desgaste decorrente do mal-uso, e melhor aproveitamento do ambiente de trabalho. Além disso, o bom desempenho da equipe de entrega é fundamental para o desenvolvimento dos demais processos de negócios da organização.

5 CONCLUSÃO

A gestão de processos busca elevar os níveis de eficiência de uma organização, atendendo as necessidades das empresas e as demandas dos clientes. A falta de uma gestão de processos eficiente pode ocasionar baixo desempenho de uma empresa, podendo levar ao encerramento de suas atividades.

O sucesso de toda organização dependerá da forma que esta toma suas decisões e de como gerencia seus processos. Por esta razão, definir um planejamento de gestão com base nos processos estrategicamente definidos e aplicáveis pode ajudar no melhor desempenho da empresa e assim alcançar maior eficiência em suas atividades. Para isso, a modelagem de processos permite a observação dos pontos positivos e negativos da empresa, identificando problemas na execução dos processos e a partir disso traçar planos de ação.

Por fim, a presente pesquisa possibilitou observar que a empresa ao utilizar a metodologia 5s na modelagem de processos, especificamente no subprocesso de auditoria 5S da frota tem obtido ganhos gradativos na eficiência operacional da empresa, bem como a identificação após cada viagem realizada dos veículos da frota. Para além disso, é importante que a gestão de frotas seja o setor responsável pela verificação dos resultados das auditorias, considerando que este é o setor que melhor entende as carências da equipe de entrega em virtude das observações diretas realizadas em seus processos de inspeção.

Ademais, os resultados a partir do desenho do processo possibilitaram uma visão detalhada de forma sistêmica do processo como um todo. O que por sua vez possibilitou na identificação de possíveis erros decorrentes da aplicação da metodologia 5S. Todavia, percebe-se ainda a falta de estudos mais aprofundados em

relação a processos em termos de modelagem e redesenho de processos de negócios, em especial na área de gerenciamento da frota de veículos em todas as especificidades, sendo essa uma sugestão para trabalhos futuros

Referências

BALDAM, R. L. Gerenciamento de processos de negócios - BPM: uma referência para implantação prática. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 16 maio 2021.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt>. Acesso em 05 mai. 2021.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02>. Acesso em: 18 mar. 2021.

LONGARAY, André Andrade; MUNHOZ, Paulo Roberto; SILVEIRA, Leonardo da Silva; LUNARDI, Guilherme Lerch; DUARTE, Susan Ávila. Proposta de Mapeamento de Processos Usando a BPMN: Estudo de Caso em uma Indústria da Construção Naval Brasileira. 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45669/proposta-de-mapeamento-de-processos-usando-a-bpmn--estudo-de-caso-em-uma-industria-da-construcao-naval-brasileira-/i/pt-br>. Acesso em: 26 mar. 2021.

MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79051>. Acesso em: 16 maio 2021.

PAIM, R. *et al.* Gestão de processos: bases conceituais: o que são processos. In: PAIM, Rafael *et al.* Gestão de processos: pensar, agir e aprender. [S.L.]: Bookman, 2009. Cap. 3. p. 100-100.

PRADELLA, S. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486/462>. Acesso em: 24 mar. 2021.

ROSSATO, Fernanda; BOLIGON, Juliana Andréia Rüdell; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan. ESTRATÉGIAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA COOPERATIVA. **Latin American Journal Of Business Management**, Taubaté, v. 7, n. 2, p. 27-49, 18 jun. 2016. Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/351>. Acesso em: 12 abr. 2021.

ROSA, C. F.; DALLAMUTA, J. A Interface Essencial da Engenharia de Produção no Mundo Corporativo 3. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2019/07/E-BOOK-A-Interface-Essencial-da-Engenharia-de-Producao-no-Mundo-Corporativo-3.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2021.

SANTOS, L. A.; PERUFO, L. D.; MARZALL, L. F.; GARLET, E.; GODOY, L. P. Mapeamento de Processos: um estudo no ramo de serviços. 2015. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3667>. Acesso em: 06 maio 2021.

SILVA, L. C. 5S. In: SILVA, Leandro Costa da. Gestão e melhoria de processos: Conceitos, técnicas e ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport, 2015. p. 75-78.

SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 2005. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=XjpnDwAAQBAJ&hl=pt-BR&source=gbs_book_other_versions. Acesso em: 25 abr. 2021.

Yin R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.