

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA PATRÍCIA SOARES FERREIRA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Gerenciamento de processo logístico de armazenagem em órgãos públicos  
estaduais de saúde: Um estudo de caso no Centro de Especialidades  
Odontológicas da Paraíba - CEO

João Pessoa

2016

NATÁLIA PATRÍCIA SOARES FERREIRA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

F383g      Ferreira, Natália Patrícia Soares.  
Gerenciamento de processo logístico de armazenagem em  
órgãos públicos estaduais de saúde : um estudo de caso no  
Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba - CEO /  
Natália Patrícia Soares Ferreira . – 2016.  
68 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da  
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.  
Orientador : Prof. Jimmy de Almeida Léllis.

1. Administração de materiais. 2. Processo logístico de  
armazenagem. 3. Almoxarifado. 5. Centro de Especialidades  
odontológicas - CEO. I. Título.

CDU 005.936.4

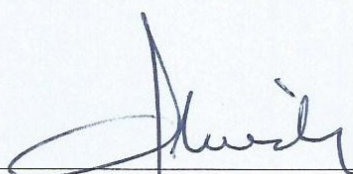
NATÁLIA PATRÍCIA SOARES FERREIRA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Gerenciamento de processo logístico de armazenagem em órgãos públicos  
estaduais de saúde: Um estudo de caso no Centro de Especialidades  
Odontológicas da Paraíba - CEO

*Natália Patrícia Soares Ferreira*

Natália Patrícia Soares Ferreira



Prof. Jimmy de Almeida Léllis

Orientador

---

Prof. Edlaine Correia

Examinador

---

Prof. Washington Medeiros

Examinador

*Dedico este trabalho a Deus, o responsável  
por todas as minhas conquistas.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por todas as realizações que me proporcionou.

Ao professor e orientador desta pesquisa, Jimmy Léllis, por toda a atenção e pelas preciosas orientações que me guiaram na realização deste trabalho.

Ao meu namorado, Lucas Koncevecz, pelo apoio e motivação. Você faz toda a diferença na minha vida.

E a todos os queridos professores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, pelos ensinamentos, apoio e paciência. Espero que apreciem o trabalho desenvolvido, pois ele é um pouco de cada um dos senhores.

Obrigada!

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEO	Centro de Especialidades Odontológicas
PSF	Posto de Saúde da Família
SES	Secretaria do Estado de Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
BPA	Boletim de produção ambulatorial

**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 – Ficha de Requisição de materiais ao almoxarifado, utilizado no CEO-  
PB.....67



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1 - Organograma Geral CEO – Paraíba.....	16
Figura 2 - Organograma Geral – Setor de Estágio.....	29
Figura 3 - Fluxograma da atividade recebimento e armazenagem.....	31
Figura 4 – Fluxograma da atividade compra de materiais.....	32
Figura 5 - Fluxograma de Lançamento dos procedimentos ambulatoriais no sistema para faturamento.....	33
Figura 6 – Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	34
Figura 7 – Organograma padrão funcional de um Almoxarifado.....	50
Figura 8 – Layout do almoxarifado – CEO Paraíba.....	54
Figura 9 – Recebimento e armazenagem de material (Padronização distorcida).....	55
Figura 10 – Controle de materiais (Padronização distorcida).....	56
Figura 11 – Fluxograma melhorado de recebimento e armazenagem.....	59
Figura 12 – Fluxograma melhorado de Controle de Materiais (Entrada).....	60
Figura 13 – Fluxograma melhorado de Controle de Materiais (Saída).....	61

### Quadros

Quadro 1 Evolução da teoria e da prática organizacional.....	44
Quadro 2: Distribuição das possíveis atividades em uma cadeia de suprimento imediatos da empresa.....	47
Quadro 3: Pontos fortes e fracos do almoxarifado do CEO – Paraíba.....	57

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I A Organização .....</b>	<b>15</b>
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....	16
1.3 Histórico da Empresa .....	16
1.3 Organograma Geral da Organização .....	17
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	18
1.5 Descrição da Concorrência .....	18
1.6 Organização e Principais Fornecedores .....	19
1.7 Relacionamento Organização x Clientes .....	21
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões .....	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos .....	22
1.8.1.1 Recrutamento e seleção.....	22
1.8.1.2 Treinamento e desenvolvimento.....	23
1.8.1.3 Cargos e salários.....	23
1.8.1.4 Medicina e segurança no trabalho.....	23
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3 Área de Finanças.....	24
1.8.4 Área de Produção.....	25
1.8.4.1 Atendimento para consultas especializadas (Clínica, periodontia, cirurgia, exodontia simples e endodontia).....	25
1.8.4.2 Atendimento na Urgência.....	26
1.8.4.3 Atendimento para confecção de prótese dentária.....	26
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	27
1.8.5.1 Recebimento e armazenagem de materiais.....	27
1.8.5.2 Pedido de material.....	27
1.8.6 Área de Sistemas da Informação.....	28
 <b>CAPÍTULO II A Área de Realização do Estágio .....</b>	 <b>29</b>
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização .....	30
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxogramas de Atividades .....	31
2.2.1 Atividade A – Recebimento e armazenagem de material.....	31
2.2.2 Atividade B – Compra de materiais .....	32
2.2.3 Atividade C – Lançamento dos procedimentos ambulatoriais no sistema para faturamento.....	33
2.3 A Estrutura da Área.....	34

2.4 A contribuição da área para a missão da empresa;.....	34
2.5 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	35
<b>Capítulo III Levantamento do Diagnóstico.....</b>	<b>36</b>
3.1 Seleção e descrição de problemas na área de estágio .....	37
3.2 Identificação do problema para estudo.....	37
3.3 Características do Problema de Estudo .....	37
<b>Capítulo IV Proposta de Trabalho .....</b>	<b>39</b>
4.1 Objetivos .....	40
4.1.1 Objetivo Geral .....	40
4.1.2 Objetivos Específicos .....	40
4.2 Justificativa .....	41
<b>Capítulo V Desenvolvimento da Proposta de Trabalho .....</b>	<b>42</b>
5.1 Breve histórico da OSM.....	43
5.2 Gerenciamento de processos.....	44
5.3 Logística: Uma Visão Geral.....	47
5.4 Armazenagem.....	51
5.5 Almoxarifado .....	51
5.6 Aspectos Metodológicos .....	53
5.6.1 Tipo de Pesquisa.....	54
5.6.2 População e Amostra .....	54
5.6.3 Coleta de Dados.....	54
5.6.4 Análise dos dados.....	55
5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados .....	55
5.7.1 Identificar e descrever as rotinas dos processos logísticos do almoxarifado do CEO-Paraíba.....	55
5.7.1.1 Recebimento e armazenagem.....	57
5.7.1.2 Controle de materiais.....	58
5.7.2 Elencar os pontos fortes e fracos do processo logístico – armazenagem – do CEO-Paraíba.....	59
5.7.3 Definir as boas práticas do gerenciamento do processo logístico de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, com intuito de consolidar sua eficiência e eficácia.....	60
5.8 Aspectos Conclusivos .....	63

**REFERÊNCIAS ..... 66**  
**APÊNDICE..... 68**

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização**

## **1.1 Identificação do Estagiário e da Organização**

Natália Patrícia Soares Ferreira aluna regularmente inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração, matrícula número 20131460166 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório no Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, inscrito no CNPJ sob o número 08.778.268/0028-80, com sede na Avenida Cruz das Armas, nº, 1581 – Cruz das Armas /João Pessoa – PB, CEP: 58087-100. O órgão no qual o estágio foi realizado é do setor público e tem por atividade fim oferecer atendimento odontológico em diversas especialidades pelo SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE, seu diretor administrativo responsável, atualmente, é o dentista Fernando Heraldo dos Santos Torres.

## **1.2 Histórico da Empresa**

O Centro Odontológico Wilsão foi fundado em 31 de outubro de 1986 pelo governador Wilson Braga. Em 1992, foi reformado e passou a se chamar Centro Odontológico de Cruz das Armas, popularmente conhecido como COCA, ganhando em 2010 um novo padrão de atendimento e também a nomenclatura atual de CEO - Centro de Especialidades Odontológicas que é o local onde este trabalho será desenvolvido.

Localizado na Avenida Cruz das Armas, nº 1581, CEP: 58.087-100, sob o CNPJ: 087.7826.8002.8-80, o CEO configura um estabelecimento de saúde que integra a rede de serviços do Governo do Paraíba na Capital e é referência em saúde bucal para todo o Estado.

Possui em seu quadro de funcionários 48 dentistas que atendem nas mais diversas especialidades, entre elas diagnóstico bucal, periodontia, endodontia, clínica, prótese, cirurgia, ortodontia, e odontopediatria além de incentivar à prevenção das patologias, buscando orientar os pacientes sobre os cuidados diários com a saúde da boca.

O órgão ainda dispõe de radiologia e funciona nos três turnos, atendendo pacientes não só de João Pessoa, mas de todas as cidades da Paraíba. Possui atendimento especializado de urgência que funciona durante as 24 horas do dia, inclusive em finais de semana e feriados.

Funcionando há mais de 29 anos, o Centro atende mensalmente cerca de três mil usuários que, quando não correspondem aos casos de urgência (hemorragia, edema, dor e trauma) devem chegar ao CEO a partir de encaminhamento do PSF.

### 1.3 Organograma Geral da Organização

Stoner e Freeman (2012) descreve organograma como o diagrama da estrutura de uma organização, que demonstra suas funções, departamentos que a compõem e como estes elementos se posicionam e se relacionam dentro do ambiente organizacional.

Sobre os tipos de organogramas e suas características, Chinelato Filho (2011) exhibe uma lista onde os classifica em cinco tipos distintos:

**1. Clássico:** é o tipo mais utilizado, oferece uma demonstração simples e procura evidenciar os níveis hierárquicos.

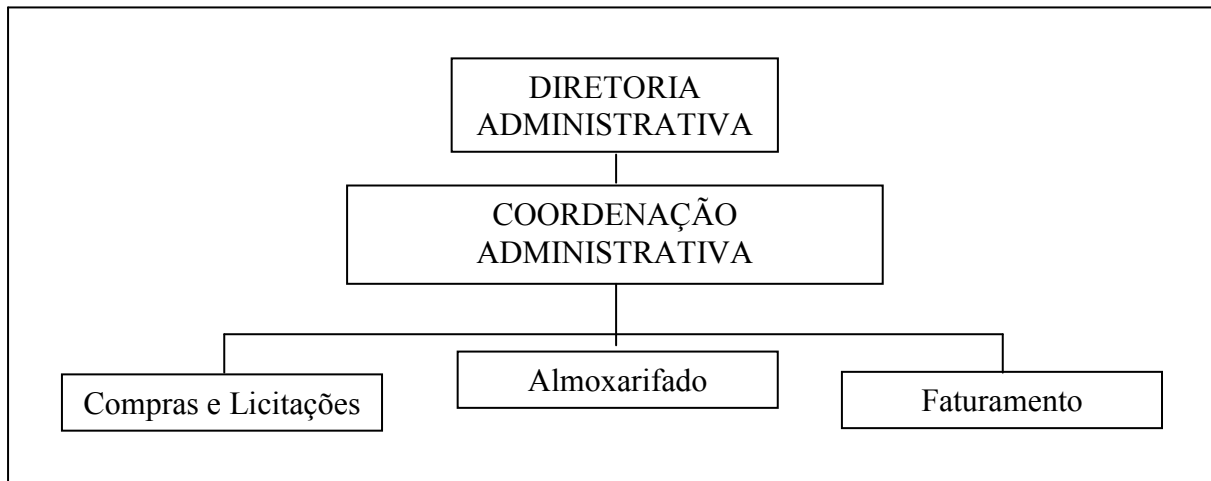
**2. Circular:** é bastante utilizado pelas instituições mais modernas e flexíveis, onde se evidencia o trabalho, não havendo a preocupação em ressaltar a hierarquia.

**3. Horizontal:** tem finalidade semelhante ao organograma clássico, embora amenize a discriminação hierárquica ao colocar a escala de poder da esquerda para a direita, e não de cima para baixo.

**4. Funcional:** semelhante ao organograma vertical, no entanto preocupa-se em demonstrar a subordinação técnica entre os órgãos, as relações funcionais, e não a subordinação hierárquica.

**5. Matricial:** usualmente utilizada por grupos trabalhando por projetos, onde não se tem a definição precisa dos setores, mas sim a existência de grupos cuidando de tarefas específicas.

Diante do exposto, representa-se na figura 1 o organograma geral do CEO – Paraíba. A representação se dará mediante o organograma clássico e busca evidenciar os níveis hierárquicos.

**Figura 1.** Organograma Geral CEO - Paraíba

**Fonte:** Pesquisa direta, 2016.

#### 1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Os setores econômicos de um país podem ser divididos em três grupos; o primário, o secundário e o terciário, sendo esta divisão realizada de acordo com os produtos, processos e recursos utilizados pelas organizações.

A empresa em questão se enquadra no setor econômico terciário por oferecer produtos imateriais e intangíveis a terceiros a fim de satisfazer determinadas necessidades destes, providenciando um serviço básico à sociedade, a saúde.

Outras atividades econômicas deste setor que podem ser citadas são o comércio, educação, seguros, transporte, serviços de limpeza, serviços de alimentação, turismo, serviços bancários e administrativos, transportes, etc.

De acordo com Kotler (2008, p. 31), “um MERCADO consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.” Logo, segmentação de mercado, corresponde ao agrupamento destes consumidores a partir de variáveis específicas, a exemplo da região, idade, sexo, dentre outros.

Quanto à segmentação de mercado, o autor expõe que os “segmentos de mercado podem ser identificados analisando-se diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre compradores” (KOTLER, 2000, p.30).



O órgão utiliza a segmentação geográfica que consiste na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas (regiões geoadministrativas, cidades, bairros, localidades, etc.), por ser um órgão da Secretaria de Saúde da Paraíba e oferecer atendimento apenas para usuários residentes deste estado.

### **1.5 Descrição da Concorrência**

Para Kotler e Keller (2006) concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos em potencial que possam ser considerados por um cliente.

A análise da concorrência é essencial para o reconhecimento do mercado e para o desenvolvimento de uma estratégia de destaque para a Organização, entretanto, visto que é uma empresa pública e é o único Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, a mesma não enfrenta concorrência e a demanda é sempre constante e intensa.

### **1.6 Organização e Principais Fornecedores**

DIAS (2010, p. 312) descreve que Fornecedor é “toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa” e os classifica em três tipos:

- a) **Fornecedor monopolista** - Fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado; Empresas deste tipo, geralmente, não possuem preocupação em conquistar seus clientes, tem consciência do monopólio que possuem e sabem que se o consumidor realmente precisa do produto ou serviço, eles são os únicos que o podem oferecer.
  
- b) **Fornecedores habituais** - Fornecedores tradicionais que possuem uma linha de produto padronizada e bastante comercial. Prezam pelo bom relacionamento com os clientes e buscam sempre estratégias para conquistar espaço no mercado e se destacar sobre seus concorrentes.

- c) **Fornecedores especiais** - São os que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão de obra e até mesmo fabricação de produtos, que requerem equipamentos especiais ou processos específicos e que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.

O CEO Paraíba não se relaciona diretamente com os fornecedores citados, visto que se trata de uma empresa pública e como em todas as empresas públicas, executa suas compras por processos licitatórios que seguem as definições previstas na Lei 8.666 de 1993 e alterações posteriores.

De acordo com o art. 22 da Lei 8.666/93, as modalidades de licitação são:

- I. **Concorrência:** modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.
- II. **Tomada de Preços:** modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.
- III. **Convite:** modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.
- IV. **Concurso:** modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.
- V. **Leilão:** modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

As compras diretas e licitações são realizadas inicialmente pelo setor de compras do CEO, com o anúncio às empresas da abertura do processo e recolhimento das cotações para a comparação dos preços, no entanto, há materiais que devem ser solicitados à secretaria de saúde e esta que possui contato com os fornecedores.

Toda a liberação de verba para compras decorre do Governo do Estado, inclusive nas compras diretas, onde esta autorização para o pagamento das notas se dá através de um sistema integrado de gestão do Estado da Paraíba.

## **1.7 Relacionamento organização-clientes**

Ballou (2001) afirma que um produto ou serviço tem pouco valor se não estiver disponível aos clientes no tempo e no lugar em que eles desejam consumi-lo. Percebe-se o papel fundamental que os clientes detêm, eles constroem uma expectativa de valor e esta deve ser satisfeita pelas empresas, o atendimento às suas necessidades e expectativas corresponde à atividade basilar das Organizações.

“compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação.” (KOTLER, 2000, p.43)

Nesse conceito, entra a mágica da administração que torna possível a tradução desses anseios, em produtos e serviços concretos. Inúmeras vezes pode-se dizer que as empresas até mesmo constroem algumas destas necessidades nos consumidores e estes acreditam que precisam do produto, para se adequar ao grupo do qual fazem parte ou para constituir a imagem pública que desejam transmitir.

O CEO - Paraíba preza pelo bom acolhimento e atendimento aos seus usuários, a ordem geral é a de que o cliente saia satisfeito, com o problema resolvido ou, ao menos, com a solução encaminhada.

Porém há dificuldades nessa relação, onde é válido destacar dois pontos principais: o fato de que o público atendido engloba todos os tipos de pessoas, incluindo pessoas de má índole e usuários agressivos e intransigentes que não querem se submeter às regras do estabelecimento de saúde e acabam por gerar transtornos desnecessários; e a postura de alguns funcionários que por serem antigos, trabalham no órgão desde a fundação e serem

efetivos acabam por subjugar os usuários às suas condições e inadequadamente fazem distinção entre os que procuram atendimento.

## **1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

Os procedimentos administrativos do CEO – Paraíba são divididos entre os setores de compras, almoxarifado, faturamento e coordenação administrativa, conforme demonstrado na figura 1.

### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

Chiavenato (2009, p. 2) destaca que a expressão ‘recursos humanos’ refere-se as “pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis no sentido de dinamizar os recursos organizacionais” e a função principal da área é:

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados. (LACOMBE, 2011, p. 18).

O órgão não possui um setor, propriamente dito, de Recursos Humanos e os procedimentos administrativos inerentes a este são desenvolvidos em sua maior parte pela Coordenação Administrativa, porém alguns ficam sob responsabilidade da Secretaria de Saúde do Estado. As principais atividades serão taxadas e descritas abaixo:

#### **1.8.1.1 Recrutamento e seleção**

Os funcionários ingressam por meio de concurso ou de contrato temporário sem vínculo empregatício.

Quando concursados, são designados pela Secretaria de Saúde e se apresentam à Coordenação Administrativa do CEO com o Ato de Posse e demais documentos em mãos. É

feito o cadastro, recolhida a documentação e após a abertura da pasta individual do funcionário se combina os pormenores do cargo (horário, sala, etc).

Em casos de transferências, o processo é o mesmo descrito acima, visto que apenas efetivos são transferidos.

Os contratados temporariamente são chamados de codificados e se apresentam com uma portaria interna gerada pela Secretaria de Saúde, entregam a documentação necessária, é aberta a pasta individual e eles são direcionados ao Banco do Brasil com uma declaração para a abertura da conta pela qual receberão o seu pagamento. Eles recebem diretamente por esta conta, visto que não possuem contracheque ou qualquer outro benefício.

#### **1.8.1.2 Treinamento e desenvolvimento**

Não há um programa de treinamento e desenvolvimento no órgão. As únicas orientações recebidas são as gerais, passadas pela coordenação administrativa e as específicas do cargo, que são ensinadas pelos funcionários mais antigos no momento de início de exercício.

#### **1.8.1.3 Cargos e salários**

Os cargos e salários já vêm predeterminados da Secretaria de Saúde.

#### **1.8.1.4 Medicina e segurança no trabalho**

O único vislumbre a este quesito ocorre no processo de posse de cargo público pelos funcionários concursados, quando passam pelo exame médico para serem considerados aptos à função. E também quando requerida licença médica (para atestados acima de seis dias), no entanto, ambos os momentos ocorrem na Junta médica da Previdência do Estado.

### 1.8.2 Área de Marketing

Geralmente, costuma-se relacionar esta área a bens, serviços e clientes, visualiza-se o marketing como apenas publicidade e propaganda, no entanto, ela compreende inúmeras outras variáveis a exemplo da concorrência, do mercado, das informações e baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. Se administrado com eficiência, o marketing configura uma importante vantagem competitiva.

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING *APUD* LAS CASAS, 2009, p. 7).

Por se tratar de uma empresa pública e ser o único Centro de Especialidades Odontológicas do Estado, a empresa não possui ou desenvolve programas de marketing. Aparece na mídia, apenas quando procurada por jornais locais para discorrer sobre o trabalho desenvolvido.

### 1.8.3 Área de Finanças

Gitman (2010) expõe que a área de finanças diz respeito ao controle e análise das relações entre o processo, às instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de valores monetários entre pessoas, empresas e órgãos governamentais.

Precisamos compreender que a área de finanças e a área de contabilidade são diferentes entre si, cada uma possui particularidades e objetivos distintos. A Contabilidade objetiva fornecer informações sobre a composição e as variações patrimoniais como também assegurar o controle interno do patrimônio administrado, enquanto que a área de Finanças tem por finalidade produzir relatórios que permitam o gerenciamento e controle dos recursos financeiros e auxiliem nas tomadas de decisões dentro da organização. (PADOVEZE, 2012).

Embora diferentes as supracitadas áreas estão profundamente ligadas pois compartilham inúmeros assuntos e preocupações. Ross, Westerfield e Jordan (2009, p. 37) demonstram a relação entre finanças e contabilidade de uma maneira muito interessante, eles discorrem que:

Em pequenas empresas em especial, os contadores geralmente são solicitados tanto para tomar as decisões financeiras como para cumprir as obrigações tradicionais de contabilidade. Cada vez mais, como a complexidade do mundo financeiro continua a crescer, os contadores precisam conhecer finanças, para entender as implicações de muitos dos novos tipos de contratos financeiros e seu impacto sobre as demonstrações financeiras.

No Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba o setor mais próximo de um setor financeiro é o faturamento.

Todo e qualquer pagamento do órgão é autorizado e realizado pela SES - Secretaria do Estado de Saúde da Paraíba. Nos referentes à produção, os boletins de atendimentos ambulatoriais são lançados pelo faturamento no sistema da Secretaria de Saúde para levantamento e pagamento das gratificações devidas.

Despesas com pagamentos dos funcionários também são realizados através da SES, de acordo com o boletim de frequência elaborado e enviado em forma de ofício pela Coordenação Administrativa.

Saídas para aquisição de Materiais e equipamentos são intermediadas pelo setor de Compras do CEO, no entanto, os pagamentos são liberados e pagos pela Secretaria de Saúde Estadual.

#### **1.8.4 Área de Produção**

Para Slack, Chambers e Johnston (2009) as principais atividades deste setor são desenvolver estratégias de produção para a organização, buscar melhoria do desempenho de produção e desenvolver planejamento e controle da produção incluindo ideias de novos produtos e serviços.

“Á medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços.” (KOTLER, 2000, p. 25).

Cada vez mais, a distinção entre serviços e produtos é ao mesmo tempo difícil e não particularmente útil. Tecnologias de informação e comunicação estão até desafiando algumas das consequências da intangibilidade dos serviços. Algumas autoridades percebem a razão essencial de todos os negócios, e portanto dos processos produtivos, como “servir aos clientes”. Dessa forma, argumentam, todas as operações são fornecedoras de serviços, que podem, também, produzir produtos como forma de servir a seus clientes (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON 2009, p. 42).

É necessário às Organizações acompanharem a evolução do mercado, a inovação das tecnologias e a atualização das técnicas e ferramentas utilizadas em suas áreas de atuação, estimulando o conceito de melhoria contínua dentro da Organização e a qualidade nos bens e serviços que oferecem.

Com o intuito de servir aos clientes da melhor maneira possível, os procedimentos operacionais do CEO - Paraíba são padronizados pelo Conselho Regional de Odontologia, visto que se trata de atendimentos odontológicos.

Porém os procedimentos administrativos para efetivação do serviço são basicamente três:

#### **1.8.4.1 Atendimento para consultas especializadas (Clínica, periodontia, cirurgia, exodontia simples e endodontia).**

Para que o atendimento ocorra, é obrigatório que o usuário tenha em mãos um encaminhamento gerado pelo dentista ou apoiador do Posto de Saúde da Família no qual é inscrito, além de cartão do SUS, RG e comprovante de residência;

A consulta é então agendada conforme a disponibilidade do Especialista na área do procedimento requisitado e é entregue um comprovante com os dados da consulta;

No dia de atendimento, o comprovante é recolhido e um prontuário do paciente é aberto, ou em caso de retorno o prontuário inicial será utilizado;

O procedimento é realizado e se o dentista detectar a necessidade um retorno é agendado ou, se for o caso, direcionado à outra especialidade para continuidade ou conclusão do tratamento.

#### **1.8.4.2 Atendimento na Urgência.**

Funciona 24 horas incluindo em finais de semanas e feriados, para este atendimento é recomendada a apresentação do cartão do SUS, RG e comprovante de residência, porém é realizado da mesma maneira em caso de falta da documentação. O Único requisito é quanto aos sintomas, nesta modalidade só são atendidos casos de hemorragia, dor ou edema.



### **1.8.4.3 Atendimento para confecção de prótese dentária.**

É semelhante aos procedimentos para a consulta especializada, mas possui mais etapas haja vista ser um processo demorado. É obrigatório um encaminhamento específico para próteses dentárias, assinado após perícia pelo dentista do Posto de Saúde da Família ou do distrito sanitário ao qual este pertence, além de cartão do SUS, RG, CPF e comprovante de residência;

- a) O usuário passará então pela perícia com o dentista do CEO, se responsável pela autorização da próxima etapa;
- b) A moldagem é marcada e realizada;
- c) Após uma semana é realizada a prova de cera e em seguida é agendada a prova com os dentes;
- d) É realizada a prova final e após os ajustes, quando necessários, é efetuada a entrega da prótese.

### **1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio**

De acordo com Dias (2010, p. 2), “a administração de materiais compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa”.

Chiavenato (2005) cita que há cinco tipos de materiais comumente encontrados nos processos produtivos. Estes são classificados em matérias-primas, materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados ou componentes e os produtos acabados.

É essencial que a empresa disponha dos materiais necessários na quantidade adequada, no local correto e no tempo certo para que possa controlar e dar fluidez de maneira eficiente ao seu processo produtivo ou prestação de serviços.

Quanto ao patrimônio de uma organização, abarca desde as instalações até as máquinas, equipamentos e veículos, que contribuam para o desenvolvimento da empresa e atendam às necessidades dos clientes que dela necessite. (POZO, 2010)

O autor pontua que as principais atividades do setor de materiais são a coordenação do transporte, a manutenção de estoque, o processamento de pedidos, a

armazenagem e manuseio de materiais, embalagem, suprimento, planejamento e o suporte no sistema de informação.

As funções da área de materiais, necessárias ao funcionamento do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba são desempenhadas pelo almoxarifado do órgão e seus procedimentos são essencialmente dois.

#### **1.8.5.1 Recebimento e armazenagem de materiais.**

Os funcionários conferem o pedido e separam os itens em resfriados, produtos de limpeza, material de expediente e material médico odontológico;

Armazenam no local predefinido e assinam a nota;

#### **1.8.5.2 Pedido de material.**

Quando os colaboradores do almoxarifado verificam a falta de um determinado material fazem o pedido ao setor de compras para que este efetue as etapas da aquisição do produto.

### **1.8.6 Área de Sistemas de Informação**

Assim como é indispensável ao funcionamento ótimo das organizações a alocação dos materiais em condições corretas, é também fundamental à sua sobrevivência que tenha à sua disposição a informação certa, no tempo, no lugar e na forma necessária. O tratamento e a utilização dos dados e das informações de maneira eficaz podem ser alcançados através da utilização de sistemas de informação, Oliveira (2010) os conceitua como o processo de transformação de dados em informações.

Para O'Brien e Marakas (2013, p. 6), os sistemas de informação exercem três funções básicas nas organizações: “suporte de processos e operações de negócios, suporte da tomada de decisão pelos seus empregados e gerentes, e suporte das suas estratégias para vantagem competitiva”.

São tipificados por Rezende e Abreu (2010) com base nas decisões em: sistemas de informação operacionais, mais aproveitados ao nível operacional; sistemas de informação gerenciais, presentes no nível tático e utilizados para facilitar as decisões dos gestores; e os sistemas de informação estratégicos, que ajudam nas decisões da alta administração. O processamento de dados e a transformação destes em informação e conhecimento são essenciais para que as empresas se mantenham atualizadas diante da globalização e dos constantes avanços tecnológicos que impulsionam os níveis de produção e oferta de serviços a parâmetros sempre maiores.

Não há um setor ou funcionários designados para as atividades referentes a esta área, no CEO – Paraíba, os Sistemas de informação utilizados no órgão são disponibilizados *online* pela Secretaria de Saúde apenas para a alimentação de dados no faturamento e no setor de Compras e Licitações.

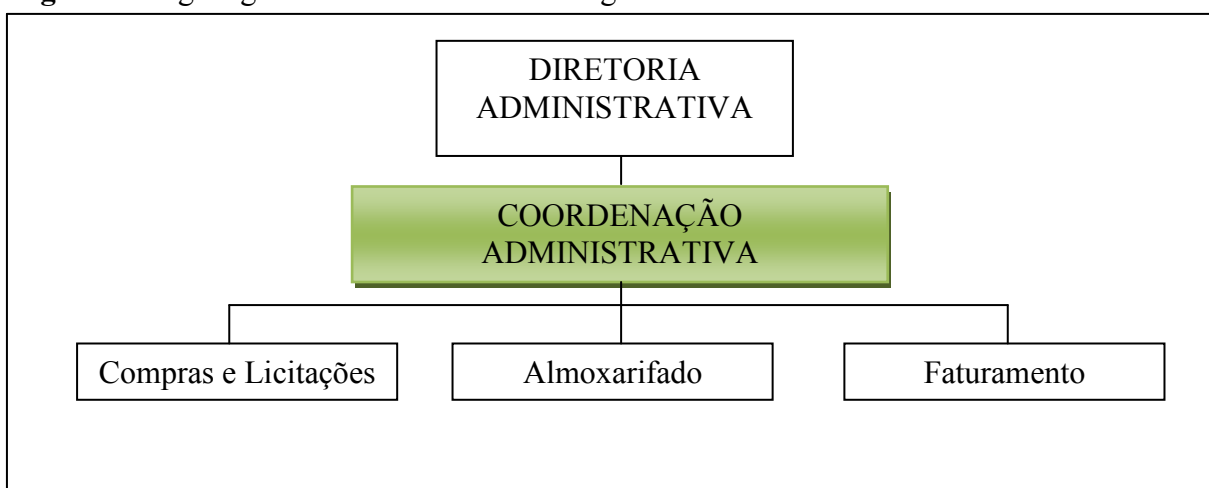
## **CAPÍTULO II**

### **A Área de Realização do Estágio**

O estágio se deu na Coordenação Administrativa do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, conforme evidenciado na figura 2, e as principais atividades de um modo geral são a supervisão da operacionalização de todos os processos do órgão, gestão de pessoal, recebimento e emissão de documentos, confecção de escalas, gerenciamento de problemas e direcionamento de soluções para estes.

O setor tem por finalidade o atendimento às necessidades dos públicos internos e externos, além de ser responsável por garantir o bom funcionamento do órgão como um todo.

**Figura 2.** Organograma Geral – Setor de Estágio



**Fonte.** Pesquisa direta, 2016.

## 2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente mercadológico pode estar atrelada a diversos fatores como o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, a elevação do nível da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças socioculturais no perfil dos consumidores (MEIRELLES, 1995). As empresas devem se preparar e construir uma estratégia bem fundamentada e dinâmica para se sobressair neste cenário de transformações e demandas constantes.

A empresa estudada não possui missão, visão ou planejamento com vistas a mudanças e inovações futuras. Tal planejamento é realizado apenas com base nos problemas à medida que estes vão surgindo.

## **2.2 Atividades Desempenhadas – fluxogramas de atividades**

A Coordenação Administrativa do Centro de Especialidades Odontológicas de Cruz das Armas é o setor responsável pela supervisão da operacionalização de todos os processos do órgão, equilíbrio do clima organizacional, designação de tarefas, recebimento e emissão de documentos, confecção de escalas e desenvolve ainda todas as atividades de um departamento de pessoal.

Funciona como um intermediário sendo responsável pela resolução dos problemas e apenas quando estes não podem ser resolvidos pelo setor ou tem especificações expressas da Secretaria de Saúde do Estado é que são levados ao diretor administrativo. Para uma melhor visualização desses processos podemos utilizar fluxogramas.

Chinelato Filho (2011, p. 61), conceitua fluxograma como “a representação gráfica do movimento e da operação de pessoas, de documentos ou de materiais entre diversas unidades da organização”.

Oliveira (2010, p. 264), enumera como objetivos do fluxograma:

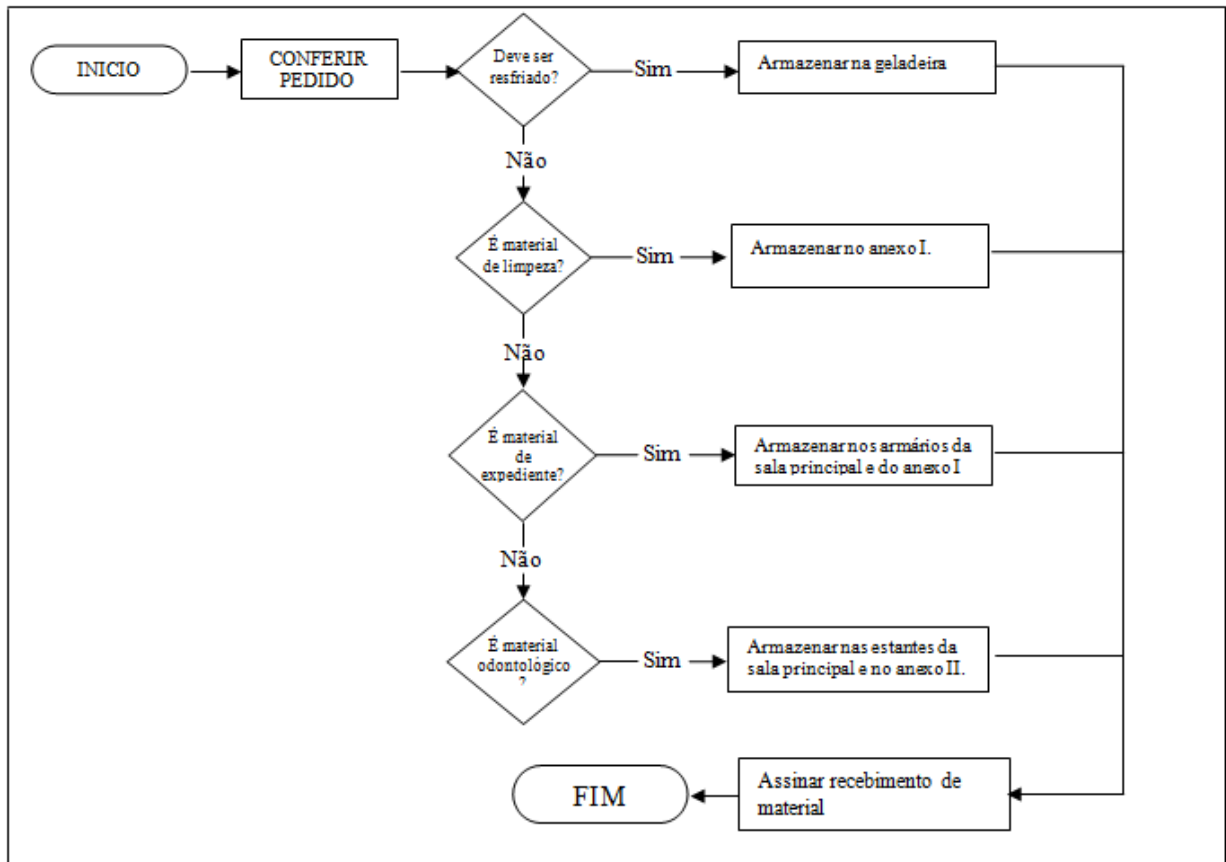
“padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos; maior rapidez na descrição dos métodos administrativos; facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas; facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes nos sistemas e métodos administrativos; maior flexibilidade; e, melhor grau de análise”.

Como exposto anteriormente, a coordenação administrativa é responsável pela supervisão da operacionalização de todos os processos do órgão, a seguir serão demonstradas as representações gráficas de três processos observados durante o período de estágio.

Seguindo o organograma, decidiu-se trazer um processo de cada setor hierarquicamente subordinado ao setor no qual foi realizado o estágio.

### **2.2.1 Recebimento e armazenagem de material**

Inicialmente, observaremos o fluxograma do recebimento e armazenagem de materiais no CEO – Paraíba, tais atividades são integradas e corresponde a principal função do almoxarifado da empresa.

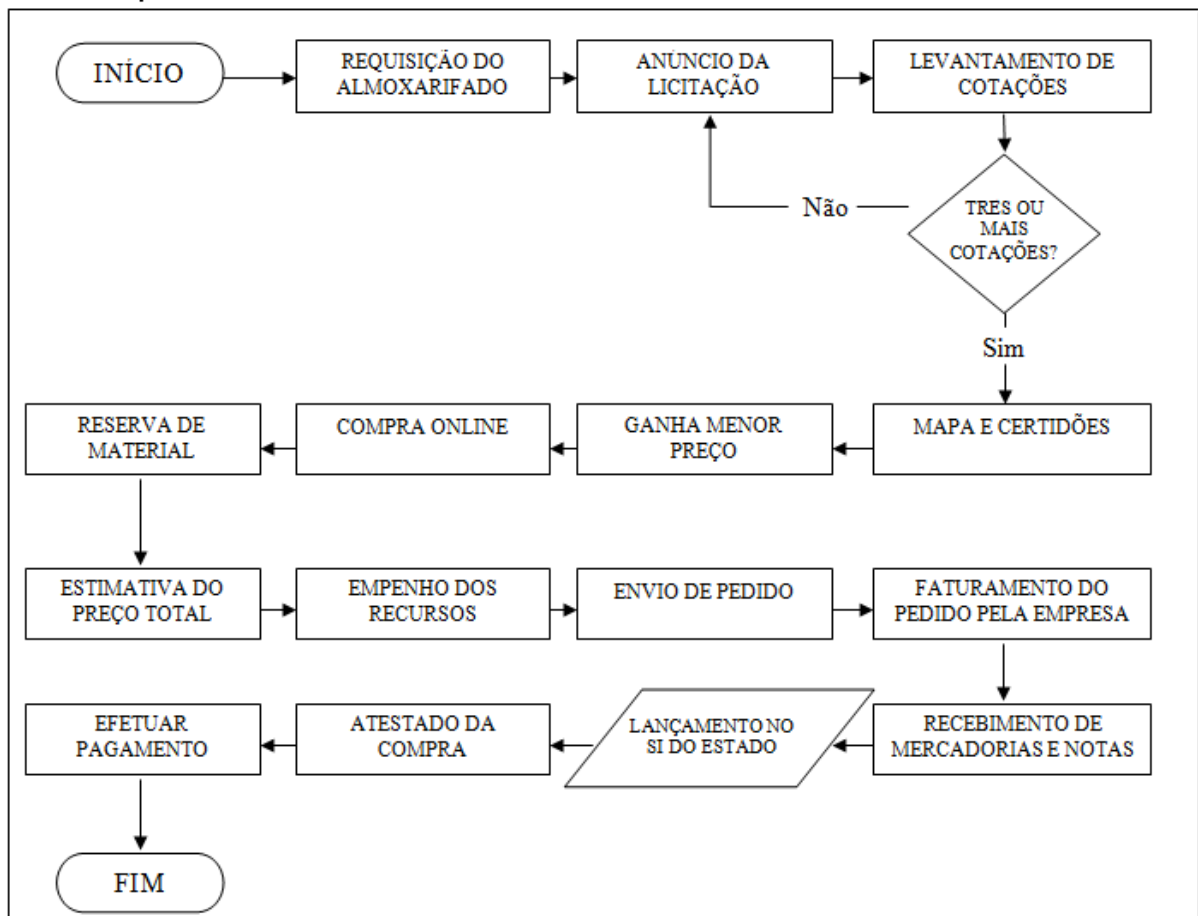
**Figura 3:** Fluxograma da atividade recebimento e armazenagem

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

### 2.2.2 Compra de materiais

O setor de compras do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba é responsável pelo processo de realização de pedidos e pela abertura, acompanhamento e concretização dos processos licitatórios para a aquisição de materiais do órgão. Tal procedimento administrativo pode ser melhor visualizado, ao se observar a figura 4 que expõe o fluxograma da atividade mencionada.

**Figura 4.** Fluxograma da atividade compra de materiais



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

### 2.2.3 Lançamento dos procedimentos ambulatoriais no sistema para faturamento.

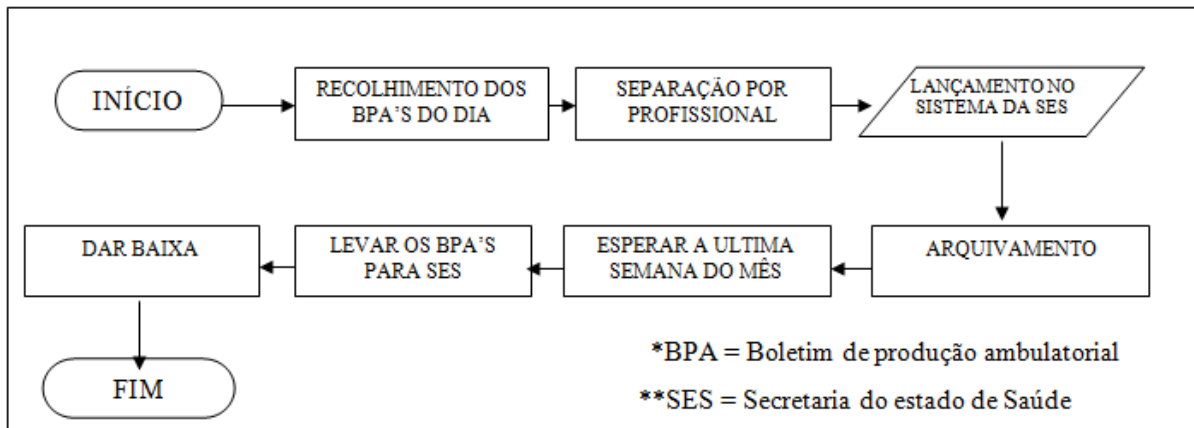
No Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba o setor mais próximo de um setor financeiro é o faturamento.

Para que os valores referentes à produção sejam registrados e repassados aos profissionais, além de servirem de estatística para os atendimentos efetuados nos Estado, os boletins de atendimentos ambulatoriais são lançados pelo faturamento no sistema da Secretaria de Saúde para levantamento e pagamento das gratificações devidas.

A figura 5 demonstra o fluxograma desta atividade.



**Figura 5.** Fluxograma de Lançamento dos procedimentos ambulatoriais no sistema para faturamento



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

### 2.3 A estrutura da área

A Coordenação Administrativa é composta por cinco funcionárias sendo uma coordenadora comissionada que supervisiona e dá suporte em todos os turnos, uma prestadora de serviços que fica no turno da noite, uma servidora efetiva responsável pelo turno da manhã e duas codificadas no horário da tarde.

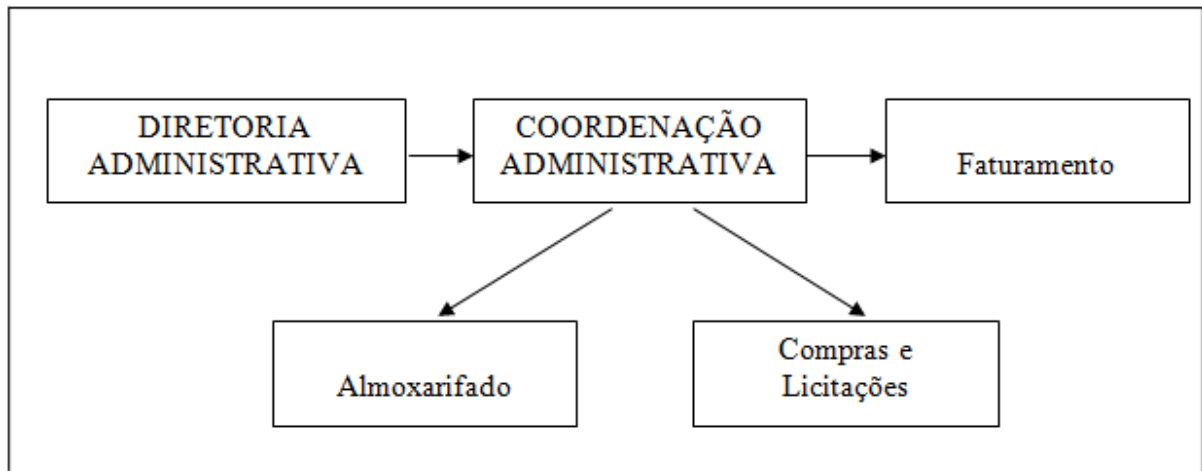
A sala possui duas mesas, quatro cadeiras, uma impressora, um computador e nenhum sistema de informação ou banco de dados, assim, os documentos, cadastros e demais informações são arquivados e separados em pastas no próprio Windows. As fichas individuais e documentos físicos são armazenados em pastas e arquivados em três armários e duas caixas de arquivo morto.

### 2.4 A contribuição da área para a missão da empresa;

A empresa não possui uma missão estabelecida, porém, parte do princípio da satisfação do cliente. Contribuindo diretamente, o setor em questão para este fim, pois é responsável por gerir todas as variáveis para o bom funcionamento do conjunto (pessoas, processo e serviço).

## 2.5 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

**Figura 6.** Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016.

O setor mantém fluxo constante com todas as demais áreas da organização, pois como já relatado acima, coordena o sistema como um todo, no entanto o setor de compras possui uma relação mais distante, visto que os processos são realizados por meio de licitações e são desempenhados, principalmente através de sistemas de informação diretamente ligados ao Governo do Estado.

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### 3.1 Seleção e descrição de problemas na área de estágio.

- **Ineficácia e ineficiência no gerenciamento dos processos logísticos (armazenagem);**
- Descaracterização do protocolo preconizado pelo CRO.
- Alto índice de risco biológico.
- Área do setor de Raios X com inexistência de parede de chumbo.

### 3.2 Identificação do problema para estudo

**Ineficácia e ineficiência no gerenciamento dos processos logísticos (armazenagem).** O CEO - Paraíba possui um almoxarifado desestruturado que não utiliza padrão algum de armazenagem e separa os materiais apenas em grupos de materiais refrigerados, produtos de limpeza, material de expediente e materiais médico odontológicos, ignorando absolutamente informações essenciais, de extrema relevância, a exemplo da data de validade. Além de não possuir controle de qualidade do material dispensado para o uso nos consultórios, sendo recorrentes as situações em que o dentista verifica a ineficiência do material durante os procedimentos ambulatoriais e quando confere a embalagem, percebe que o produto está inválido. Houve casos registrados de resinas, amalgama e até mesmo anestésias fora do prazo de validade, todos percebidos pelos dentistas durante a utilização.

O setor é composto por quatro funcionários efetivos e uma funcionária codificada, que é a chefe do almoxarifado. Nenhum deles possui formação ou treinamento na área e desempenham o que lhes foi passado pelos funcionários anteriores.

### 3.3 Características do problema escolhido

As causas principalmente evidenciadas são:

- A falta de especialização ou sequer treinamento do pessoal do setor de almoxarifado, visto que são designados pela secretaria e não são alocados na função por capacidade ou conhecimento na área;

- A ausência de uma gestão de estoques eficaz que considere as características do material estocado evitando o desperdício e a perda de produtos por exceder o prazo de validade.
- A inexistência de um processo que determine estoques mínimos, estoques de segurança e ponto de pedido visando assegurar a prestação do serviço.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

O presente trabalho se insere na área de Administração Geral, voltado para Organização, Sistemas e Métodos, que tem como característica principal oferecer técnicas e ferramentas que permitam às organizações desenvolverem seus processos, bem como prezar pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços.

A pesquisa abordará o seguinte problema de pesquisa: Como se configura o gerenciamento dos processos logísticos (armazenagem) no CEO-Paraíba?

## **4.1 Objetivos**

Toda pesquisa resulta de objetivos, do que se espera alcançar com o estudo em questão. Marconi e Lakatos (2010, p.141) afirmam que “o objetivo torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinando assunto”. Assim, os objetivos específicos demarcam um caminho ao objetivo geral da pesquisa.

### **4.1.1 Objetivo geral**

Diagnosticar a configuração do gerenciamento do processo logístico de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba.

### **4.1.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever as rotinas dos processos logísticos do almoxarifado do CEO-Paraíba;
- b) Elencar os pontos fortes e fracos do processo logístico – armazenagem – do CEO-Paraíba;
- c) Definir as boas práticas do gerenciamento do processo logístico de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, com intuito de consolidar sua eficiência e eficácia.

## 4.2 Justificativa

O gerenciamento de Processos compreende a gestão da interação entre um conjunto de atividades que são realizadas para um determinado objetivo, afim de que este seja realizado de maneira eficiente e eficaz e o produto final culmine em uma aceitação máxima possível, gerando rapidez e qualidade no produto final ou no serviço prestado em questão. Neste contexto, o interesse no desenvolvimento desta pesquisa se ateve em diagnosticar a configuração do gerenciamento do processo logístico de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba.

Para o ambiente acadêmico, esta pesquisa tem a função de demonstrar a importância do uso da análise estruturada dos processos como importante ferramenta para a realização das atividades administrativas em qualquer organização.

Para o Centro Odontológico e demais órgãos do serviço público, significa a possibilidade de melhorar a gestão dos seus recursos materiais. A eficácia no processo proporcionará minimização das perdas e melhoria na prestação dos serviços, estabelecendo-se critérios para a armazenagem dos materiais.

Verifica-se que tal estudo ainda não havia sido realizado no Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, salientando que o processo atual não atende as suas necessidades. Destaca-se, também, que empresas do setor público são carentes de estudos que permeiem o fluxo de suas atividades, visto que muitas vezes não há interesse por parte dos gestores, já que estes são temporários e normalmente são indicados para o cargo independente de possuírem conhecimento administrativo.

Com este estudo, a empresa poderá ganhar eficácia no armazenamento de seus materiais, aumentando a vida útil dos produtos, minimizando o desperdício e as queixas (por parte de funcionários e de usuários), gerando qualidade nos atendimentos realizados nos consultórios e aumentando a satisfação dos colaboradores e clientes.

O estudo ainda é de interesse da sociedade em geral por se tratar de uma pesquisa realizada em um órgão do setor público, setor este, inúmeras vezes negligenciado e que poderia obter melhorias significativas atentando para análises de fluxo de processos, a exemplo do trabalho em questão.



## **CAPÍTULO V**

### **Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

Para fundamentar o presente estudo, serão abordados neste capítulo os seguintes temas: OSM, gerenciamento de processos, logística e armazenagem.

### **5.1 Breve histórico da OSM**

Após as transformações, de ordem econômica, política e social, causadas pela Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX) que desenharam uma nova concepção de trabalho, o modo de produção conhecido na época foi obrigado a acompanhar as evoluções deste novo cenário comercial. O artesanato foi substituído pelo surgimento de fábricas e indústrias, máquinas eram construídas, processos produtivos eram implantados e legislações específicas surgiam a fim de proteger os trabalhadores e é claro surgiu, também, a classe operária.

Nasceram as Organizações e com elas os desafios de produzir produtos cada vez melhores e em maior quantidade, com o menor custo. Os proprietários passaram a se preocupar com a Gestão das indústrias, as operações sucessivas para a obtenção do produto final e principalmente com a direção dos inúmeros proletários que precisavam operar as complexas máquinas com as quais não possuíam intimidade. As decisões organizacionais neste período eram geralmente baseadas nos modelos militares ou eclesiásticos.

Com as construções das estradas de ferro e o enorme fenômeno da urbanização tornou-se necessário o suprimento de necessidades básicas como moradia e alimentação o que impulsionou o crescimento de empresas focadas no consumo, os horizontes eram sempre ampliados e apareceram fortes personagens como a concorrência, fornecedores e distribuidores.

As indústrias cresciam de maneira desenfreada e novas variáveis mereciam atenção, as primeiras noções do marketing atual foram iniciadas e conceitos como a departamentalização adotados, demandando assim o desenvolvimento de técnicas e métodos que delineassem o bom gerenciamento da empresa garantindo funcionamento pleno e lucro máximo.

Todo este panorama corroborou para a evolução das práticas Organizacionais e o desenvolvimento da Teoria Geral da Administração.

Primeiramente surgiu a Abordagem clássica da Administração desdobrada em Administração Científica e Teoria Clássica, seus principais pensadores foram Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol e suas características principais foram a ênfase nas tarefas e a ênfase na estrutura, respectivamente.

Em seguida, ocorre o aparecimento da Abordagem Humanística com a Teoria das Relações Humanas, marcada pela experiência de Hawthorne, que procurava verificar o bem estar dos funcionários de determinado setor da fábrica que possuía o mesmo nome da experiência. A ênfase nesta Teoria era nas pessoas.

Já a Abordagem Estruturalista da Administração compreende ao aparecimento, crescimento e proliferação das burocracias e o dimensionamento organizacional destas. A Teoria da burocracia foi inspirada no modelo burocrático de Max Weber e enfatiza a estrutura, já a Teoria Estruturalista é resultado de estudos de autores que tentaram unir as propostas da Teoria Clássica, Relações Humanas e Burocracia, sua ênfase é na estrutura, nas pessoas e no ambiente.

Quanto à Abordagem Sistêmica da Administração, trata-se de um modelo que permitia a consideração de todas as ciências envolvidas no contexto organizacional. Abrange a Teoria Matemática da Administração e a Teoria de Sistemas, e permite ainda um amplo conhecimento no que tange ao uso da tecnologia na administração e a enorme influência que é exercida por esta.

A Abordagem Contingencial é a mais recente e a partir da Teoria das Contingências, denota-se que não existe uma fórmula geral para determinada situação que possa ser aplicada e possuir a garantia de um resultado 100% dentro do previsto. As situações e resultados variam dentro do contexto e das especificidades de cada Organização e das variáveis que a cercam.

Araújo (2009) simplifica esta evolução no quadro abaixo e procura categorizar estes vários movimentos teóricos evidenciando suas fundamentações, os estágios da reformulação, a transição do século passado, a integração, até o início do século atual, transmitindo as relações de causa e efeito e os ganhos práticos resultantes de cada Teoria:

**Quadro 1:** Evolução da teoria e da prática organizacional.

<b>Estágio</b>	<b>Fundamentação</b>	<b>Reformulação</b>	<b>Transição Século 20</b>	<b>Integração</b>	<b>Primeira transição Século 21</b>
<b>Categoria</b> <b>Denominação</b>	Escola Clássica	Escola das Relações Humanas	Estruturalismo	Abordagem de sistemas abertos	Abordagem contingencial
<b>Ideologia</b>	Adaptação do ser humano à máquina	Adaptação da máquina ao ser humano	Mutualismo de interesses Ser humano / máquina (organização)	Ambiente	Quebra frequente de paradigmas
<b>Meio</b>	OSM convencional  (Manuais, organogramas, fluxogramas, cronogramas)	Liderança  Dinâmica de grupo  Administração de conflitos	Novas composições estruturais Informática Liderança situacional Mudança participativa	Entradas, Processamento e Saída  Feedback Diferenciação Equifinidade	Gestão pela qualidade total Reengenharia Benchmarking Empowerment Arquitetura organizacional Gestão e organização horizontal Gestão e organização reversa Gestão de Pessoas Gestão de processos
<b>Resultante</b>	Organização formal	Organização informal	Organização formal + Organização informal = Organização (sistema fechado)	Sistema social (regional)	Sistema social (global)
<b>Componente</b>	Estrutural	Comportamental	Tecnológico (equipamentos)	Estratégico	Tecnológico (conhecimento)

Fonte: Araújo (2009, p. 17).

O autor afirma que vivenciamos o estágio da abordagem contingencial e este é derivado da frequente quebra de paradigmas em todo o mundo, estimulada diretamente pela modernização das tecnologias. Assim, as organizações definem as suas estratégias partindo de um ponto de vista mais amplo e considerando os mercados em níveis globais.

Neste contexto, a informação configura um diferencial competitivo fundamental e os métodos como os dados são tratados e utilizados podem garantir o sucesso de uma empresa ou determinar o seu fracasso.

É essencial compreender que o ambiente organizacional é suscetível á alterações constantes e inesperadas que demandam decisões eficazes e o gerenciamento de processos se mostra uma excelente alternativa para solucionar as turbulências organizacionais, pois pode ser utilizado em conjunto com outras modernas tecnologias para gerar resultados incríveis.

## 5.2 Gerenciamento de processos

É interessante realizarmos um estudo individual das palavras que compõem o termo para posteriormente construir um conceito para o gerenciamento de processos em si.

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas. É uma estrutura para a ação. (CHIAVENATO, 1995, p. 123)

Cerqueira Neto (1994), Caravantes (1997) e Hammer (1998) concordam que Processo é toda e qualquer atividade ou grupo de atividades que respondem a estímulos de entrada, realizam trabalho e geram bens e serviços como saídas para clientes internos e externos.

Ou seja, os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos que devem satisfazer às necessidades e expectativas dos seus clientes.

Os processos empresariais foram inicialmente desenvolvidos para atender a necessidade de executar uma tarefa empresarial específica. Na maioria das empresas, essas necessidades surgiram quando os empreendimentos ainda estavam no começo e em expansão. Eles foram desenvolvidos rapidamente, para atender a uma necessidade imediata e para servir a uma pequena população interna, que formava uma pequena base de clientes. (HARRINGTON, 1993, p. 20)

Diante do exposto e considerando a definição de gerenciamento de Lacombe (2004) que trata a gestão como um conjunto de esforços que objetivam aplicar as funções administrativas às atividades de um grupo que possua uma meta em comum, a fim de alcançar o melhor resultado, podemos inferir que Gerenciamento de processos consiste em um conjunto de esforços para planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais a fim de trabalhar as entradas e gerar saídas que atendam às necessidades dos clientes e, preferencialmente, superem as suas expectativas.

Varvakis (1998) descreve gerenciamento de processos como a definição, análise e melhoria contínua dos processos com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Para tanto, o gerenciamento de processos deve ser revisado, avaliado e melhorado continuamente para atender às mudanças ambientais velozes e intensas que ocorrem no ambiente organizacional. Os mapas de processo ou fluxogramas podem auxiliar de maneira excepcional ao gerenciamento de processos por constituir uma importante ferramenta que permite o detalhamento por etapas evidenciando sua mecânica e podendo destacar gargalos antes imperceptíveis diante da observação da atividade como um todo.

É necessária a avaliação, melhoria ou até mesmo a recriação constante dos processos para lidar com as inúmeras variáveis que interferem no sistema empresarial e acompanhar suas frequentes transformações. Por tal motivo, se faz necessário um eficiente e eficaz gerenciamento desses processos e a presente pesquisa objetiva diagnosticar se este quadro se faz presente no gerenciamento do processo logístico de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, para isso nosso próximo passo será revisar os conceitos e características da logística.

### **5.3 Logística: Uma Visão Geral**

O campo da logística corresponde a um dos principais avanços dentro da Administração de materiais e embora o conceito já existisse anteriormente, começou a ganhar interesse e a ser explorado com maior veemência em meados dos anos 90.

Inicialmente, antes de 1950, a logística era utilizada pelas forças armadas norte americanas que a empregavam para determinar o transporte, a distribuição e o suprimento a serem enviados às tropas em combate. Nos anos seguintes, inúmeras mudanças sociais contribuíram para o desenvolvimento do conceito da logística empresarial, ondas de migração ocorreram e os comerciantes abriam pontos de venda nos mais variados locais para acompanhar a demanda que crescia vertiginosamente.

Fazia-se necessário gerenciar as novas tecnologias, os estoques, a armazenagem, o transporte e a distribuição dos produtos no cenário que se desenhava diante da expansão do mercado e para Ballou (*apud* POZO 2010) foram aí estabelecidos os princípios básicos do campo que passariam a ser utilizados com grande sucesso.

Logo, o campo da logística empresarial é relativamente novo, porém possui papel essencial dentro das organizações atuais.

A logística empresarial é “um conjunto de atividades funcionais que é repetido muitas vezes ao longo do canal de suprimentos através do qual as matérias primas são convertidas em produtos acabados e o valor é adicionado aos olhos dos consumidores” e sua missão “é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa.” (BALLOU, 2001, p. 23 e 24).

O autor é objetivo ao elencar as atividades que compõem um sistema logístico típico e como estão distribuídas, ele as classifica em:

**Quadro 2:** Distribuição das possíveis atividades em uma cadeia de suprimento imediatos da empresa.

<b>ATIVIDADES CHAVE</b>	<b>ATIVIDADES DE SUPORTE</b>
Padrões de serviço ao cliente	Armazenagem
Transportes	Manuseio de Materiais
Administração de Estoques	Compras
Fluxo de informações e processamento de pedidos	Embalagem
	Cooperar com a produção/operações
	Manutenção de informação

**Fonte:** Ballou (2001, p. 23 e 24). Adaptado pela autora

Ele as separa desta maneira porque considera que as atividades chave são inerentes a todo e qualquer canal logístico, enquanto que as atividades de suporte poderão ocorrer ou não dependendo das circunstâncias e características de cada empresa.

Pozo (2010) pondera que o primeiro grupo contribui com a maior parcela do custo total da tarefa logística e é essencial ao seu cumprimento e as atividades de apoio oferecem suporte às atividades chave, mas nem por isso são menos importantes, pois viabilizam o sucesso organizacional auxiliando na criação e manutenção de clientes, satisfazendo ao mercado e aos acionistas.

Diante da economia globalizada e das sucessivas tecnologias que são criadas e aperfeiçoadas a todo instante, a logística empresarial é vital para as organizações e o gerenciamento dos processos logísticos torna-se essencial, pois interfere diretamente nos resultados destas empresas, visto que engloba várias áreas que são determinantes para a geração de valor e satisfação do cliente. Não é surpresa o crescimento deste campo e o interesse enorme que este detém.

Dias (2010) justifica esse interesse, pelo fato de tudo ser considerado logística atualmente, o autor explica esse mérito através de seis razões que considera importantes:

1. rápido e elevado crescimento dos custos, particularmente concentrado nos serviços de transporte, armazenagem e infraestrutura;
2. desenvolvimento de técnicas matemáticas, de equipamentos e de software com sistemas capazes de tratar eficientemente a massa de dados normalmente necessária para a análise de um problema logístico;
3. complexidade crescente, em prazos, fornecedores e custos da administração de materiais e da distribuição física, tomando necessários sistemas mais complexos;
4. disponibilidade de maior gama de serviços e provedores logísticos;
5. mudanças rápidas de mercado e de canais de distribuição, especialmente para bens de consumo;
6. tendência dos varejistas e atacadistas transferirem as responsabilidades de gestão dos estoques para os fabricantes. (DIAS, 2010, p. 3)

“A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem (...) com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável”, afirma Ballou (*APUD POZO*, 2010, p. 9).

Nesta pesquisa nosso interesse estará centrado na Armazenagem, porém, por se tratarem de assuntos intimamente interligados, não poderemos deixar de citar e comentar sobre temas como estoque, pedidos e serviços.

## 5.4 Armazenagem

Pozo (2010) define armazenagem como o processo que abrange o gerenciamento dos espaços necessários para manter os produtos ou matérias primas estocados, que podem ser dentro da fábrica, ou em locais externos, mais próximos dos consumidores e traz atividades inter-relacionadas a ela:

- Recebimento (controle quantitativo e qualitativo);
- Devolução;
- Estocagem;
- Conservação;
- Embalagem.

Percebemos que a armazenagem não é meramente a ação de alocar os estoques, suas atribuições vão bem além, sendo responsável pelo controle da qualidade e a conservação das características do produto para que este chegue ao cliente com as condições desejadas ou superiores ao esperado.



A armazenagem é importante e essencial ao sistema logístico e junto ao manuseio e controle dos produtos envolve elevada parcela dos custos totais logísticos de uma empresa, ressaltando, assim, a importância do gerenciamento de processos logísticos de armazenagem eficiente e eficaz. Faz-se importante, neste, momento, conhecermos acerca do almoxarifado, onde se constituía o objeto de estudo nessa pesquisa.

## **5.5 Almoxarifado**

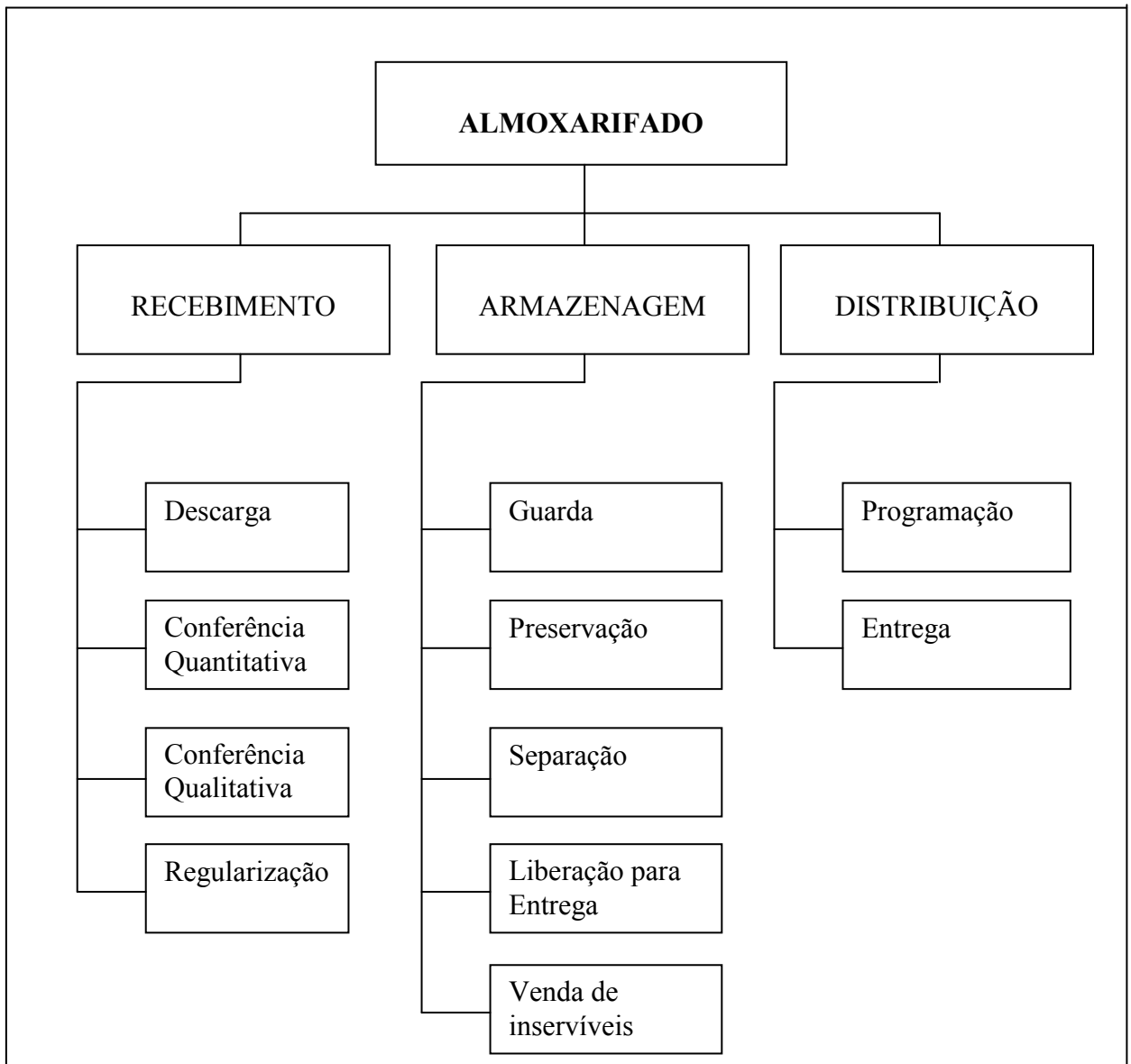
Antigamente, não existia a preocupação com a armazenagem adequada dos produtos e matérias primas, estes eram lançados em depósitos que não possuíam a menor condição de alocar e garantir a qualidade dos bens que estocavam. No entanto, com a evolução da administração e dos estudos envolvendo a administração de materiais, o gerenciamento de processos, a logística, entre outros, nos deparamos atualmente com sistemas de armazenagem e manuseio bem desenvolvidos e sofisticados.

A armazenagem pode ser realizada em armazéns, depósitos ou almoxarifados adequados à atividade, tamanho e necessidade da Organização. Neste trabalho trataremos do almoxarifado.

Viana (2010) determina o almoxarifado como o local devidamente apropriado para armazenagem e proteção dos materiais da empresa e o define como local destinado à fiel guarda e conservação de materiais, em recinto coberto ou não, adequado a sua natureza.

Percebemos que é sua responsabilidade prezar pela integridade e qualidade dos materiais e podemos observar melhor suas funções na figura abaixo:

**Figura 7.** Organograma padrão funcional de um Almoarifado.



**Fonte:** Viana (2010).

Temos, como principais atribuições deste setor:

- Receber para a guarda e proteção os materiais adquiridos pela empresa;
- Entregar os materiais mediante requisições autorizadas aos usuários da empresa;
- Manter atualizados os registros necessários

Embora não apareça no organograma funcional ou entre as atribuições do almoarifado, é indispensável apresentarmos o conceito de controle e vinculá-lo às atividades do setor para construir um sistema eficiente de armazenagem que garanta a qualidade dos

materiais, forneça a disponibilidade, as entradas e saídas entre outros dados imprescindíveis ao bom funcionamento do processo logístico de armazenagem.

## **5.6 Arranjo Físico**

Outro ponto que devemos considerar é o arranjo físico (layout) do almoxarifado que deve oferecer dimensões e condições compatíveis aos materiais armazenados.

Definido de maneira simples como sendo o arranjo de homens, máquinas e materiais, o layout é a integração do fluxo típico de materiais, da operação dos equipamentos de movimentação, combinados com as características que conferem maior produtividade ao elemento humano; isto para que a armazenagem de determinado produto se processe dentro do padrão máximo de economia e rendimento. (DIAS, 2010, p. 147)

É necessário verificar se o espaço físico destinado à armazenagem dos materiais, sejam eles matérias primas ou produtos acabados, está organizado de maneira a permitir a localização imediata e rapidez no fluxo de trabalho, conservar as características intrínsecas a cada produto, oferecer a alocação ideal a cada tipo de material (estantes, armários, pallets, etc.) além de oferecer condições ergonômicas aos colaboradores do setor.

O arranjo físico tem a função de planejar o melhor aproveitamento do espaço físico, proporcionando maior eficiência na movimentação dos produtos e estocagem mais econômica.

A seguir será apresentada a metodologia que conduz o presente estudo.

## **5.6 Aspectos Metodológicos**

Para Gil (2008) a metodologia dispõe os procedimentos que delinearão a realização do trabalho partindo das peculiaridades de cada pesquisa nos aspectos que seguem.

### **5.6.1 Tipo de pesquisa**

Quanto à natureza, a presente pesquisa configura uma pesquisa aplicada, por gerar conhecimentos destinados à solução de problemas específicos. Considerando-se também a taxonomia apresentada por Vergara (2009) quanto aos critérios básicos para a classificação de uma pesquisa, no que tange aos fins e aos meios de investigação, tem-se:

Quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa descritiva, pois pretende apresentar as características do processo logístico, no que compete à armazenagem de materiais, do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba.

Quanto aos meios de investigação – Em relação aos meios de investigação, esta pesquisa é classificada como pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso. Trata-se de pesquisa de campo, pois corresponde a uma investigação empírica realizada na empresa a partir da observação participante como instrumento para o levantamento dos dados.

A investigação é, também, bibliográfica visto que se recorreu à utilização de materiais (livros, artigos científicos, periódicos) já elaborados para fundamentar e orientar o trabalho em questão e estudo de caso, pois coletou e registrou dados de um caso particular a fim de organizar um relatório ordenado.

### **5.6.2 População e amostra**

A pesquisa de campo foi realizada no único Centro de especialidades odontológicas da Paraíba, mais especificamente no setor de almoxarifado. O departamento é composto por uma funcionária no cargo de chefia e quatro colaboradores, o que corresponde a 100% do universo. Vale salientar que nesta pesquisa, o universo e a amostra são o mesmo escopo.

### **5.6.3 Coleta de dados**

Na pesquisa bibliográfica foram pesquisados livros, artigos científicos e periódicos que dispõem sobre gerenciamento de processos e técnicas de armazenagem a fim de obter uma referência para o trabalho no campo e para as possíveis proposições. No campo, os dados foram colhidos a partir da observação participante, a qual vergara (2009) define como aquela na qual o pesquisador é um expectador interativo.

#### **5.6.4 Análise dos dados**

Os dados levantados foram tratados não estatisticamente, pois se apresentaram de maneira mais estruturada e analítica, configurando assim uma pesquisa qualitativa, onde se faz uso de ideias em forma de texto, para descrição, ponderação e interpretação do pesquisador na compreensão e análise dos resultados. Gil (2008).

#### **5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

A presente pesquisa foi abalizada teoricamente em temáticas pertinentes à OSM, gerenciamento de processos, logística, armazenagem e almoxarifado.

Na fase inicial de levantamento diagnóstico foram conhecidas situações que registram desde a falta de materiais até casos extremos onde anestésias inválidas foram utilizadas em cirurgias odontológicas na empresa, ocorrências estas inaceitáveis para um órgão que presta serviços, principalmente por se tratar de um serviço essencial como a saúde.

Estas circunstâncias, infelizmente, foram resultantes do gerenciamento logístico de armazenagem atual encontrado no setor de almoxarifado da empresa, neste capítulo procurou-se traçar um caminho que permitisse um conhecimento intenso e sistemático das atividades deste setor a fim de se analisar a eficiência e eficácia do dito processo.

Partindo da observação participativa, com fundamentação em referenciais teóricos de prestígio, foram determinados objetivos específicos para auxiliar no delineamento do objeto estudado a fim de prover subsídios para que a problemática delimitada pudesse ser respondida. Os objetivos específicos que nortearam nossa trajetória durante esta análise dos dados obedeceram a uma sequência lógica a partir do segundo objetivo específico.

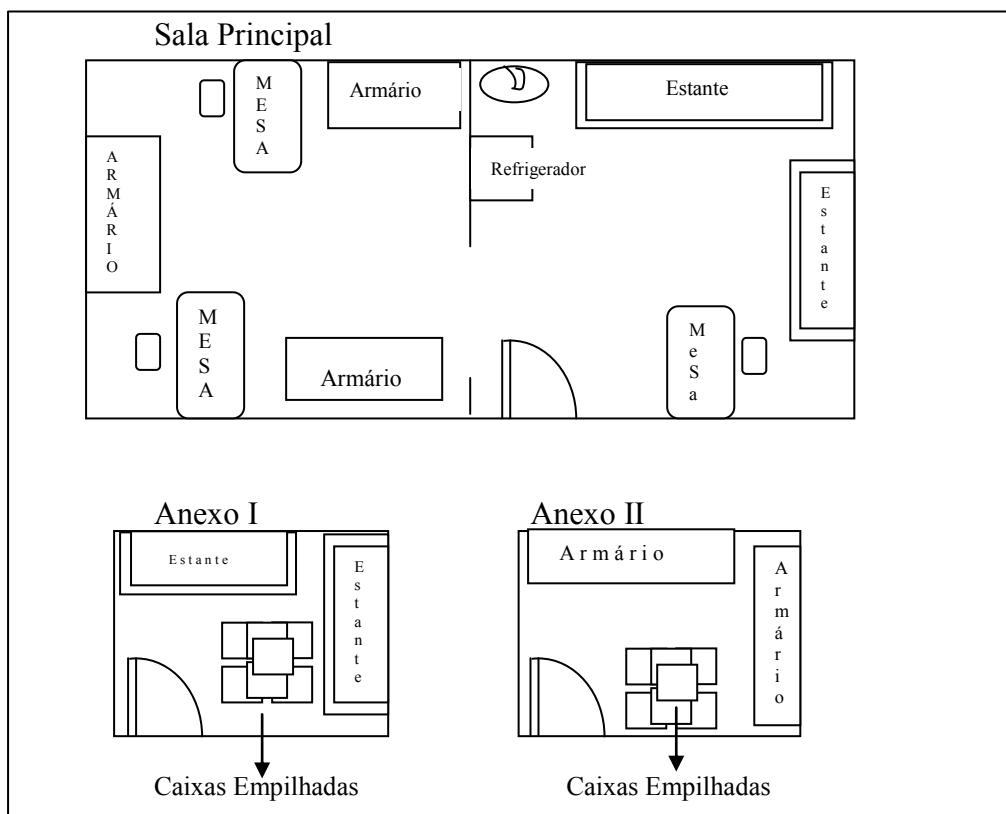
##### **5.7.1 Descrever as rotinas dos processos logísticos do almoxarifado do CEO-Paraíba;**

Segundo Viana (2009), o almoxarifado é responsável por preservar os materiais conservando sua integridade até o consumo final. Suas atividades são principalmente receber e armazenar os materiais, no entanto, estas devem ser realizadas de maneira a garantir o controle e as características dos materiais em questão para que cheguem ao usuário final com a qualidade esperada.

Para tal, existem técnicas e teorias que auxiliam na divisão de tarefas e na padronização do modo como as atividades deverão ser executadas a fim de garantir o bom funcionamento do setor. No entanto, foi observado no almoxarifado do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba que não há rotinas predefinidas ou divisão de atividades entre os funcionários do setor e conseqüentemente não há uma uniformização do trabalho, o que gera desordem e ineficiência refletidas no serviço prestado pelo órgão ao cliente.

Para ajudar na visualização dessas rotinas, segue a planta do setor.

**Figura 8.** Layout do almoxarifado – CEO Paraíba



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016.

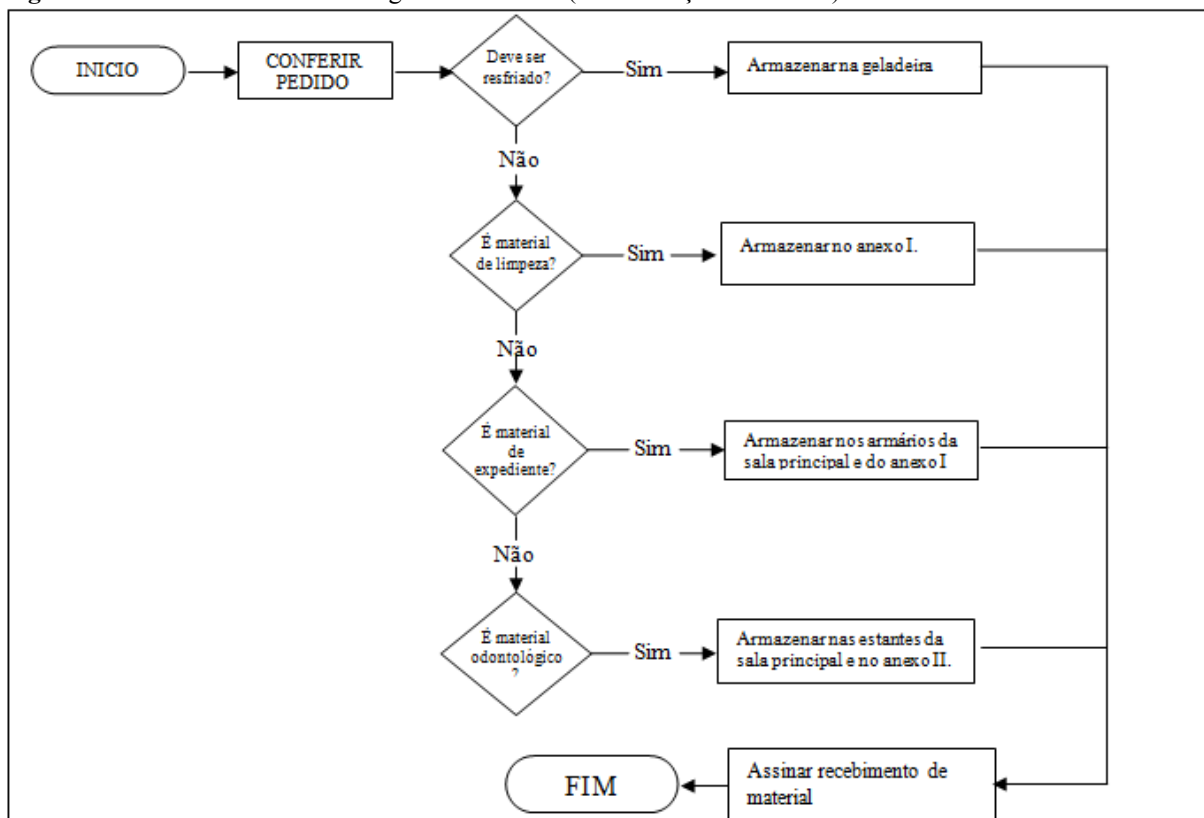
Os procedimentos desenvolvidos pelo setor de Almoxarifado da empresa são basicamente três processos, quais sejam: o recebimento, armazenagem e controle de materiais. Vale salientar que os dois primeiros processos (recebimento e armazenagem) se fundem em um só.

### 5.7.1.1 Recebimento e armazenagem

Como exposto anteriormente, Ballou (*apud* POZO, 2010) afirma que a logística empresarial compreende todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo desde a matéria prima até o produto final. Este trabalho se desenvolveu voltado à área de armazenagem considerando desde o recebimento do produto até sua estocagem.

Segundo Dias (2010), as representações gráficas mais utilizadas para se analisar um processo são o diagrama de processo, o diagrama de fluxo e o diagrama de atividades múltiplas. Utilizaremos o diagrama de fluxo que de maneira geral procura apresentar um processo de maneira sistemática, ou seja, passo a passo.

**Figura 9.** Recebimento e armazenagem de material (Padronização distorcida)



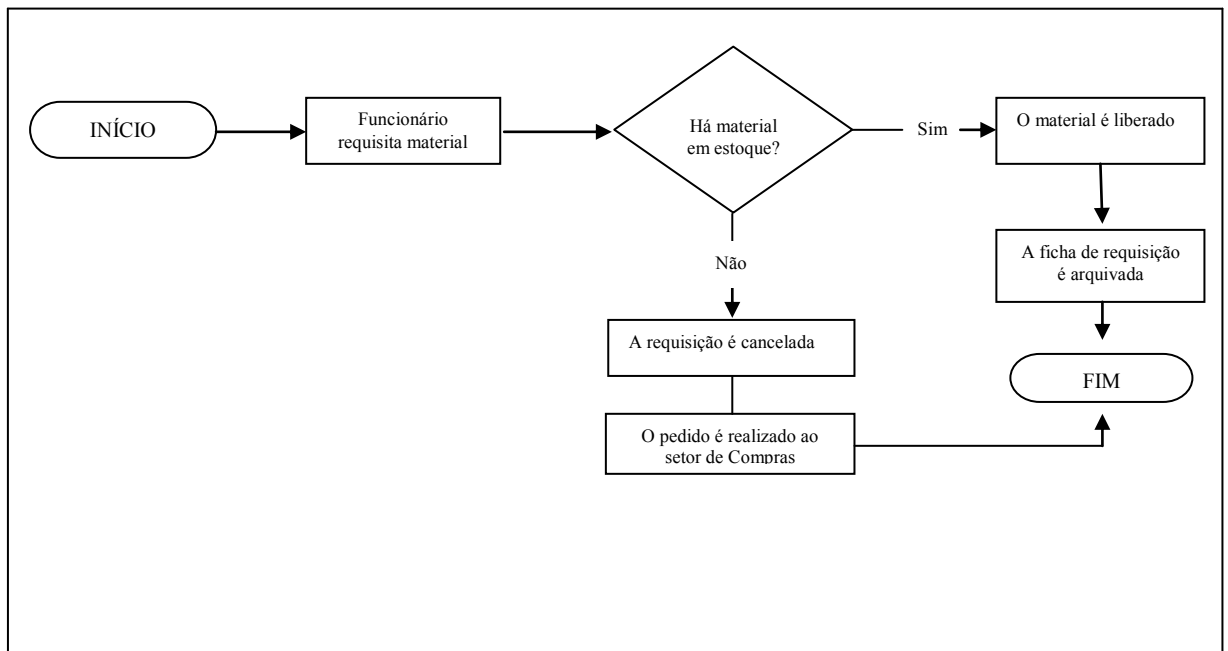
Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Assim, podemos perceber que no momento de armazenagem é considerado apenas a qual grupo o material recebido pertence (resfriados, limpeza, expediente ou odontológico) e características de extrema importância, a exemplo da data de validade, são completamente desconsideradas de maneira absurdamente negligente.

### 5.7.1.2 Controle de materiais

Não existe, de fato, no setor, um controle de materiais propriamente dito que abranja a disponibilidade de produtos, ponto de pedido ou estoque de segurança. Geralmente um novo pedido de material só é realizado quando se visualiza que o número de unidades armazenadas não suprirá à demanda imediata, conforme a figura 7.

**Figura 10.** Controle de materiais (Padronização distorcida)



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016.

Sem critério algum, a entrada de materiais é feita apenas com base nas notas fiscais e a saída com o arquivamento dos papéis de requisição, não havendo um registro rigoroso de entrada e saída de materiais.

Tal cenário se torna ainda mais precário, visto que se trata de um órgão público e que possui processos de compras e aquisição de materiais mais burocráticos e inúmeras vezes morosos, resultando assim, com frequência na falta de materiais na Instituição.

Partindo deste mapeamento dos procedimentos, demonstrados no decorrer do trabalho, foram identificados os pontos fortes e fracos do processo logístico de armazenagem da empresa estudada.



### 5.7.2 Pontos fortes e fracos do processo logístico – armazenagem – do CEO-Paraíba;

Depois de identificadas e descritas as rotinas do processo logístico no almoxarifado do CEO - Paraíba, podemos observar os seguintes apontamentos, que demonstram e classificam as principais características observadas:

**Quadro 3.** Pontos fortes e fracos do almoxarifado do CEO – Paraíba.

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Quantidade adequada de funcionários em relação à demanda do setor;	Falta de capacitação dos funcionários;
Espaço físico amplo.	Layout inadequado;
	Não há controle de temperatura por tipo de material;
	Não há sistema eficaz para registro de entrada e saída de materiais;
	Não há controle de data de validade dos produtos;

**Fonte:** Pesquisa Direta

O setor possui uma quantidade de funcionários adequada para suprir as necessidades do setor, porém nenhum deles possui formação ou treinamento na área e desempenham suas atividades conforme o que lhes foi passado pelos funcionários anteriores.

Conta com um espaço físico satisfatório, que possui condições de comportar com eficiência os produtos armazenados, no entanto, este não é bem aproveitado e como demonstrado na figura 8, possui inúmeras caixas empilhadas no chão dos dois anexos e o arranjo não permite um curso coerente de armazenagem.

Para Dias (2010), o layout está presente desde a fase inicial do projeto até a etapa de operacionalização, implicando em detalhes que vão desde a topografia do terreno até a existência ou não de janelas.

Não há sistema de ventilação ou controle de umidade e luz nos espaços destinados à armazenagem dos materiais, apenas a sala principal conta com dois ventiladores destinados a garantir o bem estar dos colaboradores.

Apesar da existência de um refrigerador para os materiais que necessitam deste tipo de condição, não há um cuidado quanto à temperatura ideal para cada um destes e todos acabam sendo refrigerados sob a mesma temperatura.

Como relatado em tópico anterior, no almoxarifado do CEO – Paraíba o controle de materiais é realizado com base em dois únicos indicativos: as notas fiscais e a ficha de requisição de materiais. Não há sistemas informatizados ou planilhas para controle de estoque, não há sequer computador no departamento, que permita a instalação ou confecção destes, respectivamente.

Esta falta de controle dos materiais estocados gera um sério problema que é a falta de materiais, que ocorre frequentemente visto que a necessidade do pedido não é percebida com a antecedência ideal e os processos licitatórios possuem inúmeras etapas que demandam tempo.

No entanto, o ponto mais crítico é sem dúvidas a falta de monitoramento e controle no que tange a data de validade. É inadmissível a liberação de materiais vencidos ou com condições fora dos padrões de qualidade para serem utilizados em quaisquer procedimentos, porém no caso do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba a situação desponta de maneira ainda mais alarmante, visto que se trata de uma Instituição Pública de Saúde e a única que presta atendimentos a todos os 223 municípios do Estado (Fonte: IBGE, 2016).

Uma possível alternativa para o início da reestruturação do sistema logístico de armazenagem do CEO e minimização destes incidentes é proposta no tópico a seguir.

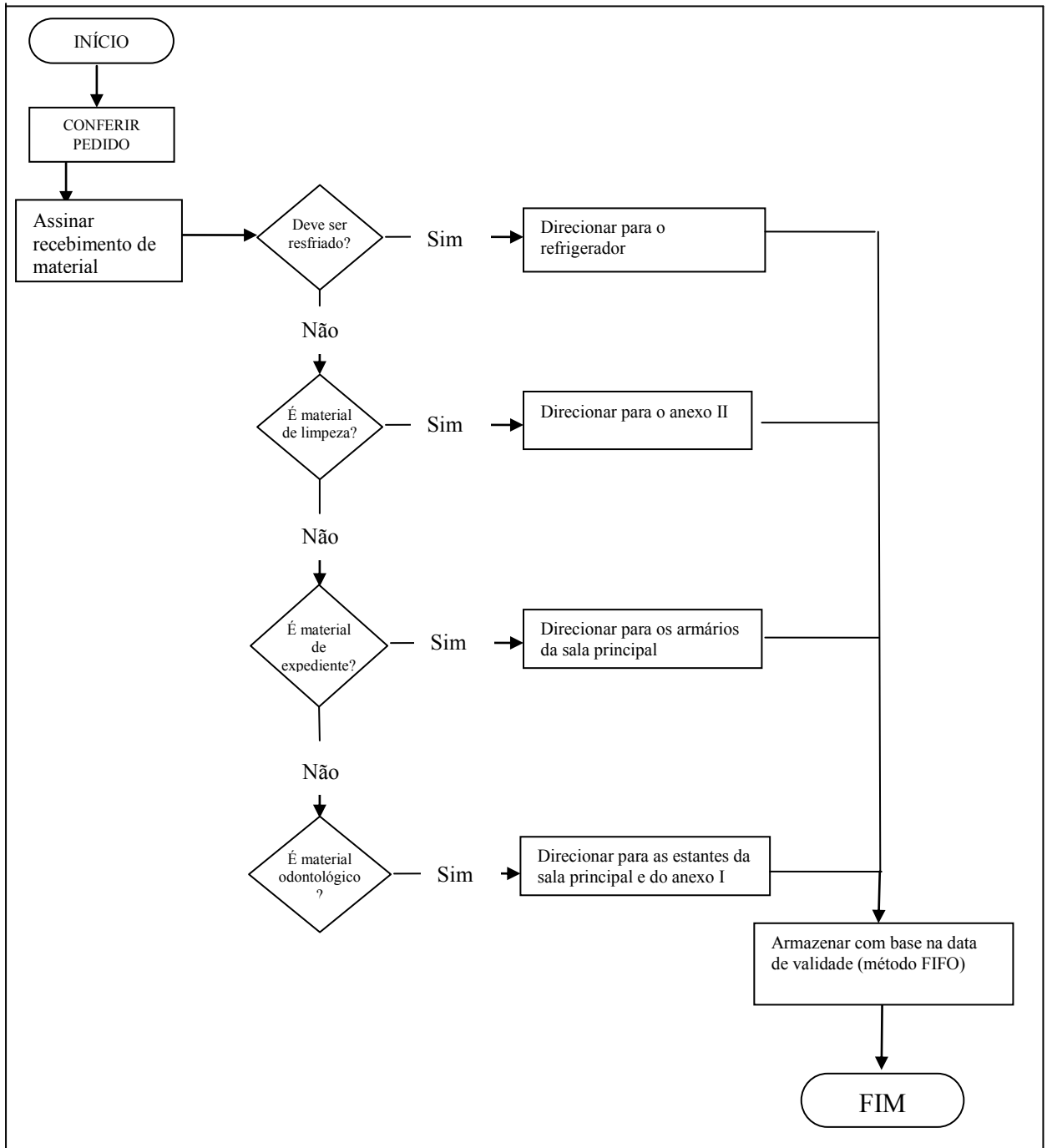
### **5.7.3 Definir as boas práticas do gerenciamento do processo logístico de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, com intuito de consolidar sua eficiência e eficácia.**

Diante o exposto, pode-se inferir que o atual processo logístico de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba se mostrou ineficiente e ineficaz, pois apresentou deficiência em todas as partes do seu gerenciamento.

De tal modo, considerando os problemas e as características observadas, uma sugestão que pode delinear o passo a passo para o bom gerenciamento dos processos logísticos desta Organização seria uma modificação nos fluxogramas das atividades principais do setor.

Para o recebimento e armazenagem dos materiais seria interessante um fluxograma baseado no método de armazenagem FIFO – *PEPS* como exposto na figura abaixo.

**Figura 11.** Fluxograma melhorado de recebimento e armazenagem



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

No método PEPS (FIFO) Primeiro a entrar, primeiro a sair – *First in, first out*, a avaliação é realizada pela ordem cronológica das entradas. Sai o material que primeiro integrou o estoque, sendo substituído pelo seguinte na mesma ordem cronológica em que foi recebido.

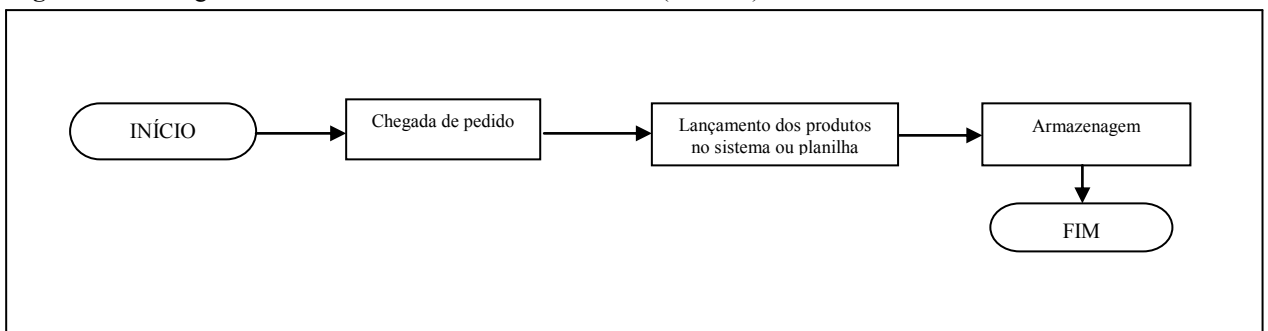
Os produtos perecíveis devem ser armazenados conforme a técnica FIFO (First in, first out), ou seja, primeiro que entra primeiro que sai, de forma a permitir que naturalmente seja observada a data de validade dos produtos. Se não houver controle e metodologia apropriada, fatalmente a deficiência provocará perdas com consequências danosas ao abastecimento da empresa. Para evitar que perdas aconteçam, por falhas ou desconhecimento da validade desses produtos, deve-se controlar as entradas e saídas, garantindo a técnica FIFO. (VIANA 2010, p. 134).

A princípio, este método objetiva uma maior vantagem financeira, entretanto, enquanto há esta separação e controle por lotes e a obrigação de saída dos lotes mais antigos, primeiro, torna-se improvável o vencimento dos materiais em estoque.

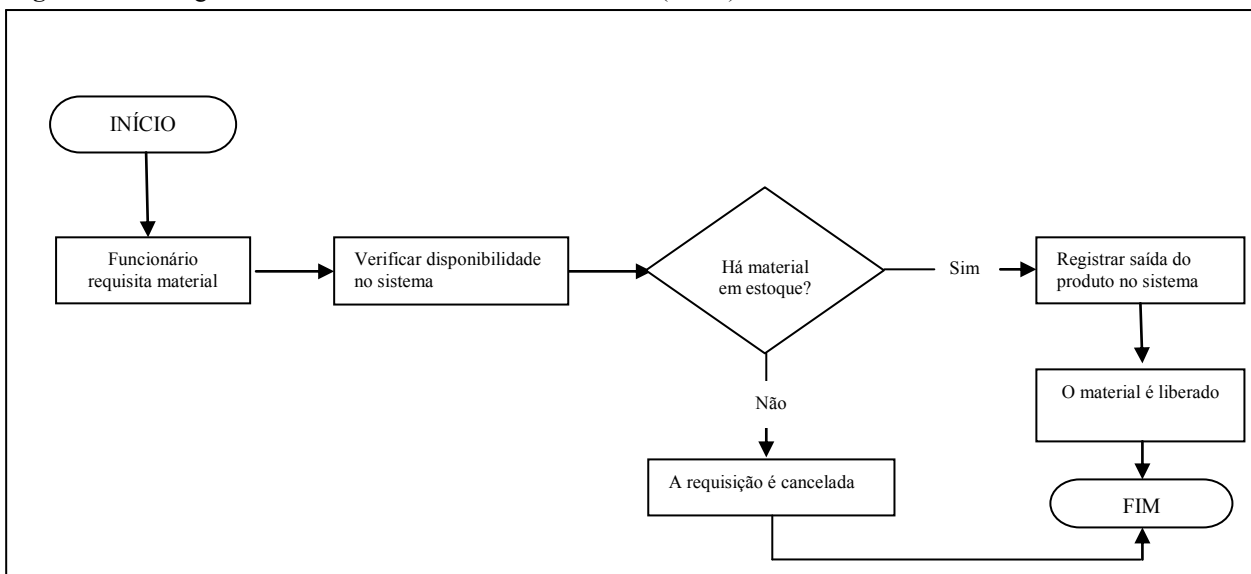
No caso estudado, um volume imenso de procedimentos odontológicos e administrativos é realizado diariamente, resultando em uma alta rotatividade dos materiais armazenados. Diante deste cenário, utilizando o fluxograma baseado na separação por lotes, será praticamente nula a possibilidade de vencimento de materiais em estoque.

Quanto controle de materiais, seria indispensável a disponibilização de um computador para o setor do almoxarifado, neste seria instalado um sistema de gestão de estoque ou confeccionadas planilhas em Excel, ambas as alternativas possibilitariam o registro minucioso de entrada e saída de materiais além de oferecer informações que permitissem desde o conhecimento quanto à disponibilidade em estoque até a identificação do ponto de pedido. Diante o exposto, sugere-se:

**Figura 12.** Fluxograma melhorado de Controle de Materiais (Entrada)



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016.

**Figura 13.** Fluxograma melhorado de Controle de Materiais (Saída)

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

As melhorias acima propostas minimizariam efetivamente os problemas identificados no gerenciamento dos processos logísticos de armazenagem do CEO - Paraíba, pois permitiriam o planejamento a partir passo a passo apresentado, a organização na ordenação dos recursos materiais e recursos humanos estruturando o setor, a direção com decisões de otimização do processo e demandariam controle para a avaliação e possíveis correções, buscando sempre qualidade nos resultados.

Assim, abre-se um leque de possibilidades para novos estudos mais aprofundados referentes ao tema e partimos para as conclusões quanto à questão problema deste trabalho.

## 5.8 Aspectos Conclusivos

Este trabalho teve como objetivo principal diagnosticar a configuração do gerenciamento do processo logístico de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, e para tanto, foram determinados objetivos específicos que delineassem um caminho hábil para a obtenção das respostas almejadas.

Portanto, para o alcance dos objetivos deste trabalho, primeiramente buscou-se o levantamento das definições teóricas a respeito dos conceitos de OSM, gerenciamento de processos, logística e armazenagem. Também com o intuito de atender ao objetivo geral, foram pesquisados e expostos métodos e ferramentas que possibilitem a realização dos procedimentos corretamente, a partir da gestão de materiais.

Com este levantamento teórico foi possível um maior conhecimento acerca do tema, para assim, possibilitar uma análise da logística de armazenagem da Organização, objeto de estudo deste trabalho.

Posteriormente, foram levantadas informações junto ao órgão que serviram de base para Identificar e descrever as rotinas dos processos logísticos do almoxarifado do CEO-Paraíba, permitindo a elaboração do layout e do fluxograma dos procedimentos internos concernentes ao setor de almoxarifado, setor este responsável pela atividade foco desta pesquisa.

Observando a sistemática de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba, verifica-se que a separação dos materiais recebidos ocorre por grupos e o registro de entrada é realizado apenas com o arquivamento das notas fiscais, no entanto, o processo relatado não se mostra satisfatório, tendo em vista que, frequentemente, há falta de material e esta só é percebida no momento em que um funcionário o requisita.

Como resultado da armazenagem em condições inadequadas, resinas e amálgamas chegam aos consultórios com qualidade inferior à esperada e materiais inválidos são liberados para utilização em procedimentos clínicos e cirúrgicos, entre outras situações que reafirmam a ineficiência e ineficácia do gerenciamento dos processos de armazenagem apresentados pelo órgão. Apesar disto, há quantidade de funcionários adequada para atender à demanda da empresa, porém, estes não possuem capacitação ou recebem treinamento ao ingressar no setor.

Quanto ao layout, observa-se que a empresa possui um espaço amplo destinado à armazenagem de materiais, porém o seu arranjo físico se mostra inadequado por não conferir condições adequadas às especificidades dos materiais estocados.

Assim, o atual processo logístico de armazenagem do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba se mostrou ineficiente e ineficaz, pois apresentou deficiência na sua execução e resultados.

Os principais problemas que acarretaram essa análise desfavorável se concentram na falta de planejamento, organização, controle e direção das atividades do almoxarifado; Planejamento tático quanto ao que deve ser executado para solucionar os problemas apresentados nas rotinas do setor, organização na ordenação dos recursos materiais e recursos humanos para a estruturação do almoxarifado, direção que tome decisões de otimização do processo e principalmente o controle, onde as atividades sejam avaliadas e as devidas correções sejam realizadas a fim de garantir resultados satisfatórios e compatíveis com as

necessidades e anseios da Empresa, além de adequados às exigências das normas de saúde vigentes.

De tal modo, para minimizar esta condição insatisfatória pode-se adotar algumas medidas, tais como inicialmente a adoção dos fluxogramas melhorados de recebimento e armazenagem e de controle de materiais, desenvolvidos com base no método FIFO – PEPS e na implantação de um sistema informatizado de gestão de estoques, respectivamente.

Outras sugestões são a capacitação por meio de treinamento para os funcionários do almoxarifado e a organização do layout, para que haja um melhor aproveitamento do espaço físico disponível passando a se respeitar e conservar as condições intrínsecas a cada material. Logo, apenas com mudanças estruturais o gerenciamento do sistema logístico do CEO-Paraíba poderá se tornar realmente eficiente e eficaz.

O estágio na Coordenação Administrativa do Centro de Especialidades Odontológicas da Paraíba e o desenvolvimento deste trabalho contribuíram muito para nossa formação acadêmica, pois possibilitaram a percepção do ambiente organizacional real com seus problemas e dificuldades, como também da possibilidade encantadora de ver como os ensinamentos aprendidos durante a graduação podem ser aplicados na prática a fim de gerar resultados surpreendentes.

Por fim, pode-se dizer que o problema de pesquisa levantado no início do estudo, que consiste no questionamento: *“Como se configura o gerenciamento dos processos logísticos (armazenagem) no CEO-Paraíba?”*, foi atendido e a todos os objetivos propostos no estudo. Foram sugeridas melhorias para aperfeiçoamento do processo atual realizado pela empresa em tela, com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços odontológicos prestados e abrindo precedentes para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Planejamento, organização e logística empresarial – 4ª ed., 2001.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997

CERQUEIRA NETO, Edgar Pedreira de. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital intelectual das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Las Casas, 2009.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de compras**. Uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. Management, jul./ago. 1998.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Número de municípios do estado da Paraíba**. Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?coduf=25>>. Acesso em 04 de agosto de 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 10 edição, São Paulo, 2000, Editora Pearson Education do Brasil.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.



- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. Atlas, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012
- Planalto. Palácio do. **Lei 8.666**. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em 13 de junho de 2016.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimônios**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação: Aplicada a sistemas de informação empresarial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROSS, Stephen A. WESRTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Bradford D. **Princípios da Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- STONER, James A. F.; FREEMAN R. Edward. **Administração**. 5. Ed. [Reimpr.]. - Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- VARVAKIS, Gregório. J. R. et. al. **Gerenciamento de processos**. Florianópolis, 1998. 71p. Apostilha de disciplina (Gerenciamento de processos & variável ambiental) - Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.
- VERGARA, Constant S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, João José; **Administração de materiais: um enfoque prático**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas da informação**. 15 ed, Porto Alegre: AMGH, 2013.



## APÊNDICE A

## ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Empresa: CEO - Paraíba

Período: 27/04/2016 – 27/07/2016

OBSERVAR E ANOTAR COMO OCORRE NAS SEGUINTESS QUESTÕES:

## 1. PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS LOGÍSTICOS DE ARMAZENAGEM NO ÓRGÃO.

## a) Práticas desenvolvidas

- ✓ Análise dos processos de Recebimento e armazenagem de materiais;
- ✓ Análise dos processos de Controle de Materiais;
  - Setor onde são realizados;
  - Profissionais que os realizam;
  - Rotinas dos processos logísticos de armazenagem do almoxarifado do CEO-PB;
  - Como são realizadas;
  - Espaço físico;
  - Identificação de gargalos nos processos;
  - Identificação e relacionamento das consequências destes gargalos para a empresa como um todo;
  - Perceber possíveis melhoramentos.