



**Cleverson Flôr da Rosa**  
**João Dallamuta**  
**(Organizadores)**

---

**A Interface**  
**Essencial**  
**da Engenharia**  
**de Produção no**  
**Mundo Corporativo 4**

---

Cleverson Flôr da Rosa  
João Dallamuta  
(Organizadores)

# A Interface Essencial da Engenharia de Produção no Mundo Corporativo 4

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Natália Sandrini  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
l61	<p>A interface essencial da engenharia de produção no mundo corporativo 4 [recurso eletrônico] / Organizadores Cleverson Flôr da Rosa, João Dallamuta. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (A Interface Essencial da Engenharia de Produção no Mundo Corporativo; v. 4)</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: World Wide Web. Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-458-0 DOI 10.22533/at.ed.580190907</p> <p>1. Administração de produção. 2. Engenharia de produção. 3. Gestão da produção. I. Rosa, Cleverson Flôr da. II. Dallamuta, João. III. Série.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.5</p>
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior   CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

Esta obra, organizada em múltiplos volumes, é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de engenharia e gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

A engenharia de produção é um ramo da engenharia industrial que estuda a tecnologia de processos de produção de natureza industriais, mas que acabam por serem estendidos a outras áreas como serviços e gestão pública. Dada a sua natureza orientada a resolução problemas, a engenharia de produção é fortemente baseada em situações práticas do setor produtivo, característica esta que exploramos nesta obra.

Todos os trabalhos com discussões de resultados e contribuições genuínas em suas áreas de conhecimento. Os organizadores gostariam de agradecer aos autores e editores pelo espírito de parceria e confiança.

Boa leitura

Cleverson Flor da Rosa

João Dallamuta

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA	
Damerson Marcon Machado	
Ingrid Machado Silveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5801909071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
GESTÃO ESTRATÉGICA E PRODUTIVIDADE NA BETA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS	
Rhubens Ewald Moura Ribeiro	
Letícia Ibiapina Fortes	
Wesley Rodrigo Damasceno Torres	
Kaique Barbosa de Moura	
José Alberto Alencar Luz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5801909072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>27</b>
ILUMINAÇÃO PÚBLICA: MODERNIZAÇÃO E MANUTENÇÃO; OS RISCOS À SAÚDE, AO MEIO AMBIENTE E À SEGURANÇA DO TRABALHADOR	
José Fernando Mangili Júnior	
Carlos Alberto Mariotoni	
Alberto Luiz Francato	
Anderson Dionízio da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5801909073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>43</b>
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE CONFECCÃO	
Guilherme Farias de Oliveira	
Fabiola Gomes Farias	
Roberta Dutra de Andrade	
Bárbara Sampaio de Menezes	
Emiliano Sousa Pontes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5801909074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>55</b>
INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SANTA CATARINA	
Edina Elisangela Zellmer Fietz	
Liandra Pereira	
Delcio Pereira	
Nadir Radoll Cordeiro	
Ernesto Augusto Garbe	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5801909075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>71</b>
INTERFACE COM FORNECEDOR: BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DO SISTEMA <i>MILK RUN</i> , UMA PESQUISA-AÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA (TIER 1)	
Eduardo Villalba	
Alexandre Tadeu Simon	
Renan Stenico de Campos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5801909076</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>84</b>
INVESTIGANDO O RELACIONAMENTO DO FABRICANTE DE EQUIPAMENTOS E A USINA SUCROALCOOLEIRA NO ESTADO SÃO PAULO	
Paulo Henrique Palota Manoel Fernando Martins Murilo Secchieri de Carvalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5801909077</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>97</b>
MODELAGEM MATEMÁTICA E PROGRAMAÇÃO LINEAR: APLICAÇÕES EM SITUAÇÕES REAIS VISANDO AUMENTAR A QUALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	
Jerson Leite Alves Ana Gabriela Lima Pacifico Jordan Gustavo da Silva Lucas Pereira Viana	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5801909078</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>102</b>
PROPOSTA DE UM DISPOSITIVO <i>POKA YOKE</i> PARA PLATAFORMA DE CORTE DE COLHEITADEIRA	
Carlos Henrique Haefliger Geniel de Mello Dias Ivete Linn Ruppenthal Loana Wolmman Taborda	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5801909079</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>117</b>
REFLEXÕES SOBRE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS PARA A ENGENHARIA DE CONTROLE E AUTOMAÇÃO	
Rafael Gonçalves Bezerra de Araújo Marcus Vinícius Americano da Costa Filho Sérgio Ricardo Xavier da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.58019090710</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>130</b>
RELAÇÃO ENTRE FATORES HUMANOS E CAUSAS DE ACIDENTES DO TRABALHO RURAL	
Maria Vitoria Bini Farias José Ilo Pereira Filho Danielle Bini	
<b>DOI 10.22533/at.ed.58019090711</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>145</b>
RESERVATÓRIO DE ÁGUA DA CHUVA COMO PARTE DO SISTEMA DE SUSTENTABILIDADE EM HORTAS URBANAS DA CIDADE DE UMUARAMA- PR	
Milton da Silva Junior Edimar Pertelini Giovana Silva de Godoy Máx Emerson Rickli Alline de Lima Rodrigues	
<b>DOI 10.22533/at.ed.58019090712</b>	

**CAPÍTULO 13 ..... 152**

A RELEVÂNCIA DOS PROCESSOS DE CONTROLE DE INVENTÁRIO COM ACURÁCIA NOS ESTOQUES FOCANDO DESPERDÍCIOS E REDUÇÃO DE CUSTOS NA INDÚSTRIA MANUFATUREIRA

Sirnei César Kach  
Raquel Sassaro Veiga  
Dieimis Maicher Naujorks

**DOI 10.22533/at.ed.58019090713**

**CAPÍTULO 14 ..... 166**

SISTEMA DIDÁTICO DE CONTROLE UTILIZANDO A PLATAFORMA ARDUINO E UM CIRCUITO RC EMULANDO UM MOTOR CC

Paulo Roberto Brero de Campos  
Miguel Antonio Sovierzoski  
Carlos Alexandre Brero de Campos

**DOI 10.22533/at.ed.58019090714**

**CAPÍTULO 15 ..... 179**

UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM SISTEMA AUTOMATIZADO DE ARMAZENAMENTO EM UMA EMPRESA SIDERÚRGICA

Samuel Martins Drei  
Carolina Lima Silva  
Kellen Núbia Monteiro Fagundes

**DOI 10.22533/at.ed.58019090715**

**CAPÍTULO 16 ..... 192**

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SURDOS EM EMPRESAS DO PARANÁ

Roger Maliski de Souza  
Antônio Carlos de Francisco  
Myller Augusto Santos Gomes

**DOI 10.22533/at.ed.58019090716**

**CAPÍTULO 17 ..... 204**

CONSTRUÇÃO DE JOGOS EDUCATIVOS NA APRENDIZAGEM DOS PROCESSOS PRODUTIVOS DE FUNDIÇÃO DE COMPONENTES METALÚRGICOS

Lisiane Trevisan  
Suzana Trevisan  
Daniel Antonio Kapper Fabricio

**DOI 10.22533/at.ed.58019090717**

**CAPÍTULO 18 ..... 211**

O PERFIL DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (IEBT'S), UM ESTUDO NACIONAL

Adriana Queiroz Silva  
Sérgio Luis Dias Doliveira  
Felipe Queiroz Doliveira

**DOI 10.22533/at.ed.58019090718**

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>222</b>
PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO APLICADO EM TRÊS ESCOLAS DE DIFERENTES SETORES DO RIO GRANDE DO SUL	
Natália Eloísa Sander	
Isadora Franck Naiditch	
Matheus Funck	
<b>DOI 10.22533/at.ed.58019090719</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>235</b>
SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	
Sandra Martins Moreira	
Valéria Kucmanski	
Sandra Maria Coltre	
Luiz Alberto Pilatti	
Claudia Tania Picinin	
<b>DOI 10.22533/at.ed.58019090720</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>250</b>
O LETTERING COMO DIFERENCIAL NO MERCADO DE TRABALHO	
Kyane Godoi Passos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.58019090721</b>	
<b>SOBRE OS ORGANIZADORES</b> .....	<b>265</b>

## GESTÃO ESTRATÉGICA E PRODUTIVIDADE NA BETA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS

### **Rhubens Ewald Moura Ribeiro**

Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA  
Teresina – PI

### **Letícia Ibiapina Fortes**

Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA  
Teresina – PI

### **Wesley Rodrigo Damasceno Torres**

Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA  
Teresina – PI

### **Kaique Barbosa de Moura**

Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA  
Teresina – PI

### **José Alberto Alencar Luz**

Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA  
Teresina – PI

**RESUMO:** A gestão estratégica é uma prática fundamental para a busca do sucesso na gestão, uma vez que gera uma visão mais nítida de tudo que acontece dentro da organização e contribui para uma maior eficiência dos processos. O presente trabalho promoveu uma análise dos padrões do departamento de vendas da Beta Distribuidora de Bebidas, investigando como o seu gerenciamento estratégico pode afetar a produtividade do setor de vendas. Como método, realizou-se uma coleta de dados por meio da observação, com intuito de elaborar um mapeamento dos processos existentes na

empresa, analisando-se como o tempo pode ser bem utilizado em um ambiente externo para o desenvolvimento do departamento. Observou-se que o tempo pode ser bem utilizado em um ambiente externo (rota ou trajeto de vendedores) para um melhor funcionamento do departamento internamente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Distribuidora de bebidas. Gestão estratégica. Mapeamento de Processos. Produtividade.

### STRATEGIC MANAGEMENT AND PRODUCTIVITY AT BETA BEVERAGE DISTRIBUTOR

**ABSTRACT:** Strategic management is a fundamental practice for the pursuit of success in management, since it generates a sharper view of everything that happens within the organization and contributes to a greater efficiency of processes. The present work promoted an analysis of the Beta Beverage Distributor sales department standards, investigating how its strategic management can affect the productivity of the sales sector. As method, a data collection was carried out through observation, with the purpose of elaborating a mapping of existing processes in the company, analyzing how time can be well used in an external environment for the development of the

department. It was observed that the time can be well used in an external environment (route or seller's path) for a better functioning of the department internally.

**KEYWORDS:** Beverage distributor. Strategic Management. Process Mapping. Productivity.

## 1 | INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de uma empresa deve ser o ponto principal de uma gestão bem-sucedida uma vez que a mesma alinha os processos que acontecem dentro da organização para que assim possa ter uma visão mais nítida de tudo que acontece e conseguir reestruturar todos os processos de modo que os mesmos juntos proporcionem uma maior eficiência no serviço como um todo.

Segundo Heusner (2015), identificar processos que agregam valor ou não aos produtos é imprescindível, pois os processos de uma empresa são usados para agregar valor aos produtos ou serviços finais que a organização dispõe para os seus clientes, os mesmos podem se caracterizar por serem atividades específicas com começo, meio e fim.

Partindo desta ideia, uma das ferramentas mais utilizadas para a estruturação de uma organização de forma detalhada é o mapeamento de dados e processos, onde o mesmo constitui uma análise descritiva de ações específicas que formam o processo como um todo e dessa forma a empresa pode ter uma visão sistêmica de todos os seus processos.

Contudo, os processos relacionados à gestão de planejamento de vendas são bem mais complexos por exigirem uma série de análises e estratégias para que seu desempenho seja máximo e sem muitas perdas.

A empresa que foi o caso objeto de análise tem como missão “Atender com excelência nossos parceiros de negócio, estimulando a acessibilidade correta e a qualidade de nossos produtos, em busca constante pelo aumento da participação de mercado e preferência absoluta dos consumidores” e como visão ela busca “Ser a melhor distribuidora de bebidas do Brasil, contribuindo por um Piauí melhor”.

Partindo da premissa de que toda boa gestão se faz com base em processos bem definidos e seguidos de forma sistemática é que o presente estudo teve por objetivo fazer uma análise dos padrões do setor de vendas da Beta Distribuidora de Bebidas, investigando a maneira pela qual o gerenciamento do mesmo pode afetar na produtividade do setor de vendas por meio da coleta de dados e da observação dos processos existentes na empresa demonstrando como o tempo pode ser bem utilizado em um ambiente externo para o desenvolvimento do setor.

O presente capítulo está estruturado de forma a conduzir o leitor por uma linha de raciocínio objetiva e está organizado na seguinte sequência: inicia-se pela introdução que aqui se conclui, passando pelo referencial teórico abordando a gestão estratégica, mapeamento de dados e processos, além do estudo de tempos e movimentos. Em

seguida apresentam-se os procedimentos metodológicos seguidos para se construir a pesquisa e analisar os dados coletados. Logo mais, apresenta-se o caso prático que foi desenvolvido em uma distribuidora de bebidas e seus resultados aplicados, bem como algumas considerações finais como fechamento do capítulo onde são apresentadas sugestões de aprofundamento e as limitações da pesquisa. E, por fim, as referências que basearam todo o estudo são listadas para possibilitar ao leitor aprofundar-se nos conteúdos abordados.

## 2 | GESTÃO ESTRATÉGICA

Inicialmente o conceito de gerenciamento estratégico tinha relação com uma gestão que se orientava apenas para atividades funcionais e particulares dentro de uma organização. Contudo, com o passar do tempo o conceito foi evoluindo e tornando-se efetivamente estratégico conforme apontam autores como Guimarães Lopes (1976) e Christensen (1973) que apontam a possibilidade de ligar as áreas funcionais da empresa e relacioná-las externamente, ou seja, fazer a ponte entre as suas atividades internas e sua adequação às exigências competitivas do seu setor de atuação da empresa.

De tal maneira que Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que algumas vezes as empresas confundem planejamento com a intenção estratégica e assim desenvolvem suas propostas sem definir os meios que serão usados para atingir o objetivo principal, ressalta-se ainda que a estratégia é um plano de decisões que integram os principais objetivos da organizações, produz as principais políticas e planos para a obtenção deste objetivo. Contudo Porter (2004) sugere que o planejamento estratégico tem haver com as ameaças sofridas pela organização, uma vez que a empresa pode não formular estratégias para produtos diferenciados por buscar ir atrás de como a concorrência age.

Já as ações de um plano, uma vez que definidas e implementadas, vão proporcionar ao gestor um entendimento maior e mais apurado, bem como criar a oportunidade para realinhar as etapas seguintes segundo as suas expectativas. Demanda-se de um gestor que detenha amplo conhecimento de sua organização para que as ações do seu plano estratégico sejam coerentes e deem suporte umas às outras. E é por isso que o plano estratégico carece de detalhamento de maneira que todos os níveis da empresa possam compreendê-lo e executá-lo. Neste cenário gerencial o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas que o gestor deve conhecer, pois lhe servirá como um projetor das estratégias traçadas pela empresa (MINTZBERG, 2011).

Porém, para estabelecer um arcabouço robusto de adoção da gestão estratégica as organizações devem buscar alicerces nos pilares da sustentabilidade de forma a ampliar o espectro de sustentação de suas ações e que isso possa as conduzir ao alcance de vantagens competitivas (MARCOMINI, 2018).

Pois, a gestão estratégica é considerada como típica de empresas que conseguem desenvolver capacidades dinâmicas na medida em que adquirem características como velocidade de percepção e capacidade de leitura do ambiente (interno e externo) no qual a empresa está inserida. Revelando-se como uma ferramenta oportuna que estimula e desenvolve o aprendizado organizacional por meio da evolução de suas capacidades de maneira não estática (BARCELOS, 2017).

### 3 | MAPEAMENTOS DE DADOS E PROCESSOS

O processo (figura 1) é uma espécie de sistema que tem alguma atividade inicial como entrada (*input*), em um segundo momento tem agregado certo valor durante seu processamento e isso permite que, na saída (*output*), o cliente interno ou externo receba o produto ou serviço gerado e possa perceber os recursos ali empregados e o mais valor gerado (LONGARAY ET AL., 2017).



Figura 1 – Processo Simplificado

Fonte: Autoria própria (2019)

Para Davenport (1994) um processo é uma ordem específica de atividades no trabalho com um começo, meio e fim, tendo claramente identificados os inputs e outputs: uma estrutura para ação. Contudo, essa estrutura deve ser montada seguindo fielmente a estrutura da organização de modo que permita uma análise detalhada.

A gestão do conhecimento é uma das bases para que o mapeamento de dados seja feito de maneira profissional, pois se trata de um conjunto de processos mantidos pela organização que busca otimizar seu desempenho estratégico alicerçado em experiência e conhecimento. Sendo o conhecimento um fator chave e estratégico que se relaciona aos processos de negócios em busca de alinhamento para atendimento das diretrizes de cada empresa. Diariamente as organizações são provocadas a identificar em suas rotinas e operações informações tidas como estratégicas para seus negócios. E isso permite o desenvolvimento de uma organização que sabe usar de maneira estratégica e lucrativa os dados e conhecimento oriundos de suas operações diárias (VALENTIM; VIGNOCHI; LEZANA, 2017).

Os meios utilizados para organizar e agregar valor aos produtos e serviços de uma organização em busca de satisfazer as necessidades dos clientes público-alvo da organização são conhecidos como processos. Tais processos demandam recursos e uma gestão estratégica que possibilite a otimização dos recursos disponíveis além de

reduzir custos e tempo consumido pelas atividades desenvolvidas. Um processo bem desenvolvido e estabelecido deve possibilitar a adição de valor ao produto ou serviço do qual faz parte, bem como enriquecer a cadeia produtiva da empresa como um todo (LONGARAY ET AL., 2017).

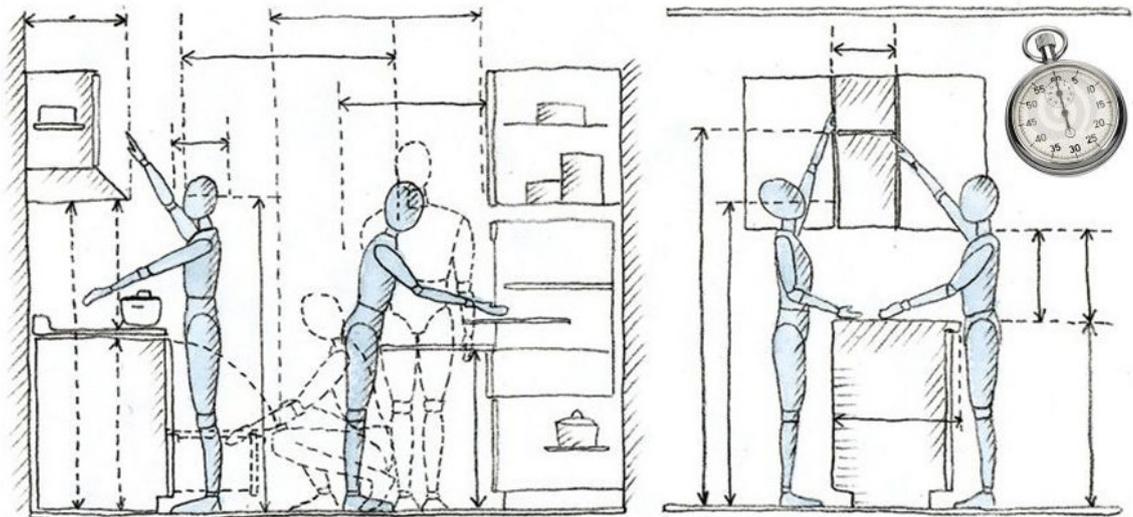
O mapeamento de processos é uma ferramenta de análise estratégica, tática e operacional de comunicação que objetiva a melhoria de processos e/ou implementar uma nova estrutura. Ao realizar uma análise bem detalhada e estruturada ele permite que se desenvolvam produtos e serviços e reduzam-se falhas de integração entre os sistemas. Pode, ainda, ser aplicado como ferramenta principal para o melhor entendimento dos processos e eliminação e/ou simplificação daqueles que possam exigir mudanças. Além de auxiliar na elaboração da estratégia de melhoria de desempenho do próprio negócio em si (HUNT, 1996; VILLELA, 2000).

De acordo com Johnston e Clark (2002), o principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de serviço é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim.

Portanto, o processo é um conceito basilar na formatação dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem em seu conjunto boa parte das pessoas da respectiva organização. Sendo assim, é importante que as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, de serviços ou manufatura, empreguem meios adequados para gerenciar as interações e as sequências entre os processos de todas as atividades e tarefas que executa e envolvem a sua rotina organizacional (GONÇALVES, 2000).

#### **4 | TEMPOS E MOVIMENTOS**

A avaliação das rotinas de trabalho nas organizações, treinamento e desenvolvimento de habilidades são práticas que contribuem para os bons desempenhos dos colaboradores em suas respectivas tarefas. De acordo com Soares (2018), o estudo de tempos e movimentos que teve seu início na metade do século passado por Frederik W. Taylor e o casal Frank e Lilian Gilbreth, torna-se um recurso que diagnostica o desempenho das atividades. Esta prática envolve os elementos da administração que faz possível transferir a habilidade da administração da empresa para os funcionários.



**Figura 2** – Estudo de Tempos e Movimentos (Exemplo)

Fonte: <https://goo.gl/images/GMNS7k>

O estudo de tempos e movimentos aborda técnicas que submetem os processos a uma detalhada análise com o objetivo de eliminar qualquer elemento desnecessário a operação e determinar o melhor e mais eficiente método para executá-la (PEINADO; GRAEML, 2007).

Na figura 2 tem-se um exemplo de estudo de tempos e movimentos aplicado a um ambiente de copa/cozinha e nele são feitas anotações e registros referentes aos tempos para execução de cada movimento do trabalhador para posterior análise e redesenho do seu fluxo e posições de trabalho.

No caso que será analisado mais adiante será possível perceber que a mudança de procedimentos para início dos trabalhos diários dos vendedores permitiu a redução considerável do tempo em deslocamento, reduziu a exposição dos vendedores aos riscos das viagens demoradas e reduziu a insatisfação.

## 5 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como procedimentos metodológicos foi realizada uma pesquisa analítica onde se verificou toda a estrutura de funcionamento do departamento de vendas da Beta Distribuidora de Bebidas, investigando de qual maneira o gerenciamento estratégico do mesmo pode afetar na produtividade do setor para apresentar ações estratégicas necessárias para aplicação de mudanças almejando a otimização do desempenho e melhoria dos processos.

Para isso, foi feita observação direta das atividades desenvolvidas, além da coleta de relatórios de produtividade no período de três meses. Nesta fase buscou-se conhecer a organização da empresa e direcionar o foco da análise para a solução de problemas reais. A abordagem utilizada foi qualitativa, pois se desejava investigar as particularidades da distribuidora.

Com a coleta de dados foi possível realizar um estudo de tempos e movimentos e o mapeamento dos processos de vendas. A análise dos dados permitiu a elaboração de proposta estratégica para adoção e otimização do desempenho em vendas.

A investigação e análises foram norteadas pela estratégia de estudo de caso para responder questões como o “por que” de um bom gerenciamento refletir-se na produtividade de uma equipe e “como” por meio deste é possível levar a Beta Distribuidora de Bebidas a um melhor desempenho em vendas e gestão estratégica. A empresa pesquisada tem significativa representatividade em seu ramo de atuação por ser a única da região em que atua (YIN, 2005).

## **6 | CASO PRÁTICO: BETA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS**

Hoje em dia há uma busca incansável por métodos, práticas e ferramentas que auxiliem as organizações a se manterem estáveis em um mercado em crise. Contudo, há uma série de fatores que interferem economicamente e socialmente na performance das organizações, sendo que há também interferências de cunho interno, uma vez que a organização não pode ser concorrente dela própria dando abertura para impasses dentro das metas propostas pela equipe de gerência da mesma e é nesse ponto que um planejamento prévio das operações que envolvem a gestão comercial se faz necessário.

A Beta Distribuidora de Bebidas é uma empresa piauiense, possui uma matriz e uma filial, ambas de grande porte para os padrões do estado, porém para a análise desenvolvida, apenas a matriz foi objeto de estudo, uma vez que a mesma possui uma operação maior e com mais limitações geográficas que sua filial.

Contudo, a empresa é uma distribuidora de bebidas de uma organização de nível nacional e internacional, e em decorrência disso a Beta Distribuidora de Bebidas segue todos os processos e padrões impostos pela organização fabricante dos produtos que ela distribui.

É perceptível com muita clareza, principalmente no setor comercial, a padronização de todas as distribuidoras do ramo de bebidas no que diz respeito aos processos e produtos, e por este motivo o estudo foi feito em cima dos padrões e limitações que a mesma possui. Entende-se que em um cenário nacional temos diferentes tipos de clima, estradas e até mesmo diferentes tipos de clientes e estes se tornam o princípio de toda organização.

Em um primeiro momento observou-se que a empresa funcionava com 28 vendedores externos e 5 supervisores de vendas que são divididos em áreas por todo norte do estado onde cada supervisor é responsável por uma e dentro dessas áreas temos as divisões por setores, onde cada vendedor é responsável por um setor e ainda temos 2 reservas que dependendo do mês podem ser designados para cada uma das 4 áreas.

Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5
Supermercados	Bares até 96 km da Matriz	Bares a partir de 96 km da Matriz	Bares a 97 km a leste da Matriz	Bares a 96 km a oeste da Matriz
5 vendedores	7 vendedores	5 vendedores	6 vendedores	5 vendedores

Tabela 1 – Organização das Áreas e Vendedores

Fonte: Autoria própria (2019)

A operação divide todo o território que a mesma atende em quatro áreas diferentes por consequência da grande distância territorial em alguns pontos do estado e por questões de política interna o deslocamento diário não pode ser tão grande a fim de sobrecarregar o vendedor e também por questões de segurança, pois se entende que se deslocar a noite é perigoso, assim como o ato de pilotar a moto durante muito tempo contínuo pode gerar alguma doença de trabalho ou por esforço repetitivo.

As áreas são determinadas por distância e segmento onde os segmentos são definidos pelo tipo de comércio que é atendido pela distribuidora, se o mesmo for um minimercado ou um supermercado ele é atendido pelos vendedores da área um, já as outras áreas restantes atendem os segmentos compostos por bares e restaurantes, porém, subdivididas por cidades.

Um ponto relevante para o pleno funcionamento do setor comercial e de todos os setores que são diretamente ligados é o horário, contudo, por ser uma empresa com vendas externas, há fatores que atrasam tanto a saída quanto o retorno dos vendedores durante o dia como é o caso de chuvas, comuns em meses como janeiro e fevereiro, e problemas relacionados aos transportes dos mesmos, como no caso de um pneu estourado ou algum problema recorrente. Inicialmente foi feito o mapeamento do processo para se conhecer em detalhes como as atividades eram realizadas na empresa e assim ter dados realísticos para o desenvolvimento estratégico da solução de melhoria (a figura 3 apresenta o processo antigo).

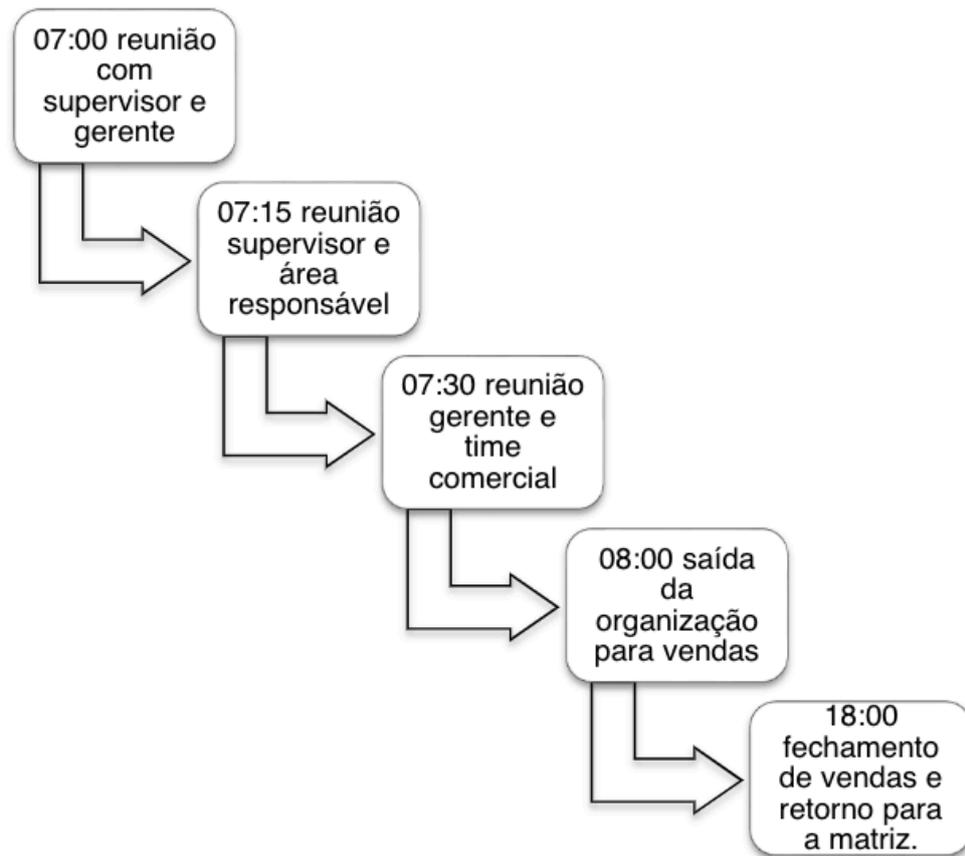


Figura 3 – Processo Antigo (antes da pesquisa)

Fonte: Autoria própria (2019)

A figura 3 apresenta o processo descrevendo como era realizado o trabalho. Em um primeiro momento a “saída” do vendedor da empresa para o mercado era desorganizada, onde o mesmo saía para sua venda do dia depois do horário que a companhia estabelecia, além de ter o seu deslocamento diferenciado dependendo da localidade a ser atendida, que pode ser de até duas horas de trânsito até o primeiro ponto de venda.

Tal atraso contribuía para uma desmotivação diária por parte dos vendedores que se viam na maior parte do tempo em deslocamento entre uma cidade e outra, os mesmos não possuíam horários certos de retorno pra casa já que se ocorresse um atraso interno pela manhã na empresa isso acarretaria em um atraso maior no final do dia e esse atraso por sua vez gerava horas extras para os setores diretamente dependentes do setor comercial da empresa como é o caso do setor financeiro, logística e marketing.

Com isso, definiu-se uma estratégia para acabar com os atrasos diários para o início das vendas por meio de reuniões e discussões com os gerentes envolvidos nos processos de vendas externas e então foi desenhado o novo processo e apresentado para implantação conforme descrito na figura 4.

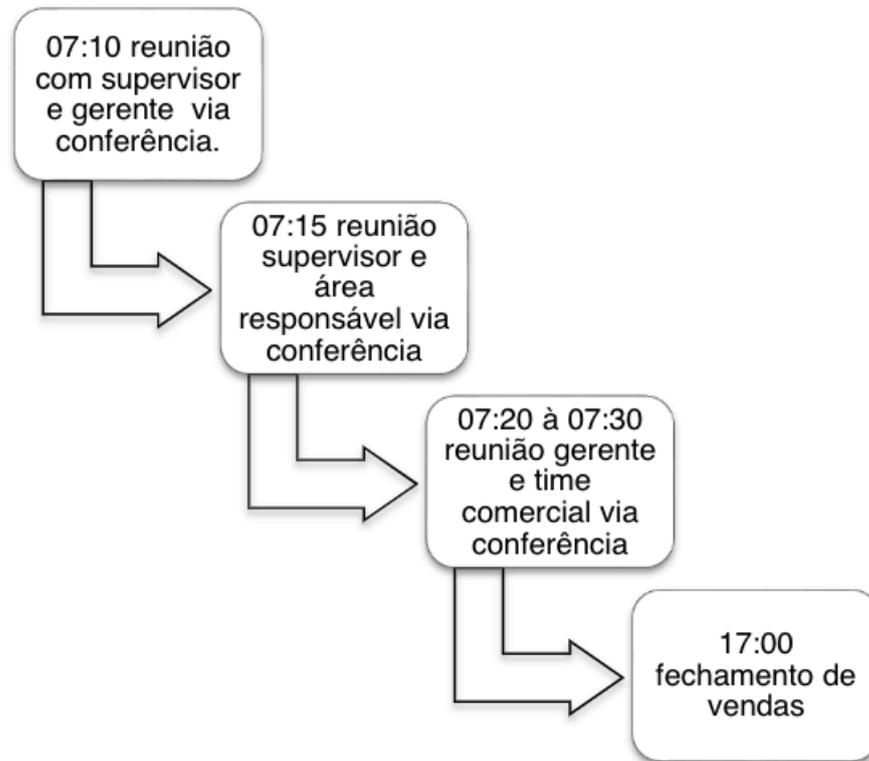


Figura 4 – Processo Novo (reformulado)

Fonte: Autoria própria (2019)

Decidiu-se que não haveria reuniões matinais presenciais todos os dias da semana, definindo-se apenas a segunda-feira para a execução de reuniões com toda a equipe, uma vez que se poderia fazer uma ligação em forma de conferência com todos os vendedores da área para passar as informações pertinentes daquele dia, onde cada vendedor já se encontra em sua área e leva cerca de 20 a 30 minutos para se deslocar até o primeiro ponto de venda, um benefício trazido a partir daí é que os mesmos agora conseguem manter um foco maior durante o dia, bem como ter mais tempo dentro do mercado para atender melhor os seus clientes, além de conseguirem terminar suas rotas de vendas no horário previsto, fazendo com que todos os outros setores entrem em pleno funcionamento nos horários corretos e desta forma finalizando os trabalhos do dia no tempo determinado pela organização.

O impacto de tal mudança fica mais perceptível quando se analisam os números dos relatórios de desempenho em vendas, pois uma vez que o vendedor passa mais tempo dentro do ponto de venda, ele começa a sentir e perceber mais o mesmo e entender como ele funciona, e dessa forma ele pode adequar suas táticas e técnicas em função da melhoria das suas atividades.

Um dos fatores que confirma a assertividade da decisão adotada de deixar o vendedor mais tempo externo à empresa é a curva de crescimento da empresa acima do ano anterior, onde foi possível perceber que houve um ganho de mercado maior aonde a empresa vinha perdendo o espaço de seus produtos junto aos seus consumidores.

Analisando-se os números após o período de estabelecimento das mudanças, foi possível identificar que a Beta Distribuidora de Bebidas cresceu pelo menos 3% em relação ao mesmo período do ano anterior e pelo menos 15% acima do mês anterior, quando se leva em consideração apenas o volume de cerveja. Já levando em consideração a venda de todos os outros produtos estima-se um ganho de pelo menos 5% em relação ao mesmo período do ano anterior.

## 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar como a gestão estratégica e o mapeamento de processos pode contribuir para otimização dos padrões de desempenho e produtividade do departamento de vendas da Beta Distribuidora de Bebidas.

Padronizações não são feitas em pouco tempo, pois para isso é necessário um estudo maior e um planejamento mais robusto, visto que as atividades são executadas por pessoas e em uma equipe grande há tanto a possibilidade de não aceitação quanto de que sua implementação não seja bem-sucedida.

Para que o trabalho fosse executado foi preciso que a gestão superior permitisse a participação de outros níveis da organização e de outros setores nas melhorias a serem propostas, já que as mudanças propostas impactariam os demais departamentos de forma direta ou indireta.

Foi apresentada a proposta de reformulação do padrão a ser seguido pelo departamento de vendas, que foi aceita e teve sucesso sua implantação visto que hoje a empresa, após a realização da pesquisa e implementação da proposta, possui uma rotina bem estruturada na área de vendas e isso vem gerando uma série de impactos positivos nos outros setores da empresa não só economicamente, mas também socialmente, pois as padronizações realizadas com base no mapeamento dos processos contribuíram para que toda a equipe de vendas conseguisse uma melhoria do seu desempenho em vendas e, ainda, de qualidade de vida no trabalho.

Os resultados positivos alcançados na área de vendas serviram como primeira fase de várias novas ações e melhorias propostas para os demais setores da distribuidora como um todo.

Percebeu-se ainda que quando os empregados da organização possuem um bom ambiente de trabalho de modo que possam ter uma vida social mais ativa e harmoniosa (como ter mais tempo para família e amigos por ficar menos tempo em deslocamento na rota casa-trabalho-casa) faz com que se sintam bem e motivados e isso os torna mais produtivos no desempenho de suas atribuições na empresa.

Sugere-se que as análises sejam ampliadas para todos os departamentos da empresa ao ponto de se ter um mapeamento completo de toda a estrutura de atividades e tarefas organizacionais para que a gestão estratégica impere dentro da organização

mantendo as ações alinhadas aos objetivos de curto, médio e longo prazo tanto da empresa quanto dos empregados.

## REFERÊNCIAS

- BARCELOS, R.A Dinâmica das Capacidades – Elementos para a Gestão Estratégica à Luz da Teoria Evolucionária. **Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 1934-1962, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46555/a-dinamica-das-capacidades-----elementos-para-a-gestao-estrategica-a-luz-da-teoria-evolucionaria/i/pt-br>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2019.
- CHRISTENSEN, C. R. et all. **Business policy; text and cases**. 3. ed. Homewood, Richard D. Irwin, 1973.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que Processo?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.
- GUIMARÃES LOPES, C. T. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo, Saraiva, 1976.
- HEUSNER, Rodrigo et al. Aplicação da ferramenta mapeamento do fluxo de valor para identificação dos desperdícios do processo produtivo em uma empresa de reciclagem de plástico. **Revista de Administração do Sul do Pará (REASP)-FESAR**, v. 2, n. 3, 2015.
- HUNT, V. D. **Process Mapping: How to Reengineer your Business Process**. John Wiley & Sons, New York, 1996.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.
- LONGARAY, A. A.; MUNHOZ, P. R.; SILVEIRA, L. S.; LUNARDI, G. L.; DUARTE, S. ?. Proposta de Mapeamento de Processos Usando a BPMN: Estudo de Caso em uma Indústria da Construção Naval Brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. Ed. Especial 2, p. 247-275, 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: 12 de fevereiro de 2019.
- MARCOMINI, G. R. Gestão Estratégica na Cafeicultura: O Caso do Grupo Porteira . **Gestão & Conexões**, v. 7, n. 2, p. 158-183, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51792/gestao-estrategica-na-cafeicultura--o-caso-do-grupo-porteira-/i/pt-br>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2019.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PEINADO, J.; GRAEML, Alexandre R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SOARES, Tânia Cristina Lemes. **Introdução à administração**. 2018.

VALENTIM, C. R. S.; VIGNOCHI, L.; LEZANA, A. G. R. Gestão do Conhecimento e Mídias Sociais: Método de Busca de Informações Confiáveis para Incentivar Pesquisas Futuras. **Revista Alcance**, v. 24, n. 2, p. 285-305, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46495/gestao-do-conhecimento-e-midias-sociais--metodo-de-busca-de-informacoes-confiaveis-para-incentivar-pesquisas-futuras-/i/pt-br>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2019.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPEP/UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed., Porto Alegre, Bookman, 2005.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-458-0

