



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
CADEIA DE SUPRIMENTOS
Unilever Brasil LTDA.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2021

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
CADEIA DE SUPRIMENTOS
Unilever Brasil LTDA.

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS – PROF^a
ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO DE PROCESSOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA
VENÂNCIO

ESTUDANTES:

Nicole Gabriela Baitelo Leal, RA 1012018200089
Selthon Carlos Roberto Vieira dos Santos, RA
1012018200153

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	5
3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS	6
3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS	15
3.2 GESTÃO DE PROCESSOS	26
3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	26
3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS	34
4. CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	41

1. INTRODUÇÃO

O projeto foi realizado com o objetivo de expandir os conhecimentos sobre a Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos e a Gestão de Projetos, a partir da pesquisa realizada com dados obtidos através da empresa Unilever Brasil LTDA.

As aulas de Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos foram para nos fazer compreender a importância de gerar a satisfação do cliente, atendendo a todos os seus requisitos no menor tempo possível, tudo enquanto promove a redução de custos e aumento na qualidade dos produtos e serviços ao eliminar desperdícios nos processos. Desta forma, notamos que a cadeia de suprimentos é feita para que haja uma troca de todas as informações necessárias entre os setores, permitindo que todos eles trabalhem de forma estruturada e ainda reduzindo o número de falhas e discontinuidades na produção.

As aulas de Gestão de Processos nos mostraram que o gerenciamento dos processos é essencial para proporcionar uma visão global sobre as questões que envolvem a companhia, além de promover uma maior participação dos colaboradores, permitindo que opinem sobre as melhores alternativas diante de determinadas situações. Pontuando que o segredo da permanência e do sucesso de muitas empresas no mercado pode estar justamente na sua capacidade de rever a maneira como se organiza, em um mundo onde o compartilhamento e a colaboração são cada vez mais essenciais.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A sede da empresa Unilever Brasil LTDA está localizada na Av. das Nações Unidas, nº 14.261, Vila Gertrudes, São Paulo/SP, inscrita na Receita Federal pelo CNPJ 61.068.276/0001-04. A organização conta também com outras 9 filiais espalhadas pelo país, sendo quatro no estado de São Paulo, quatro em Pernambuco e uma em Minas Gerais.

A instituição exerce sua atividade no setor de produtos para higiene pessoal e produtos alimentícios em geral, os seus produtos predominantes são: OMO, Lux, Knorr, Hellmann's, Dove, Kibon, Becel, Comfort, TRESemmé, Ades, Rexona, entre outros. O seu principal concorrente é a empresa americana Proctor&Gamble (P&G).

A trajetória da empresa começou no Brasil no ano de 1929, quando desembarcaram no Porto de Santos três emissários da Unilever: Eric Hayden Morris, George McCabe e William Rigby. Do porto, eles seguiram direto para São Paulo. Um mês após a chegada dos três ao Brasil, a quebra da Bolsa de Nova York causou uma onda de falências e crises econômicas ao redor do mundo. Esse imprevisto, contudo, não alterou o plano dos executivos, que em 4 de outubro registraram a Sociedade Anônima Irmãos Lever, com sede na Praça Ramos de Azevedo, no centro da capital paulista. Sob o comando de Eric Hayden Morris, a nova empresa iniciou suas atividades importando os sabões para lavar roupas Sunlight e os Flocos Lux.

Atualmente, conta com mais de 149.000 pessoas pelo mundo relacionadas com a organização, ultrapassando 400 produtos em 190 países, tornando-se uma empresa global. Seu faturamento no ano de 2020 foi de € 51 bilhões, com 58% em mercados emergentes. A empresa preza também pela sustentabilidade, visto que 100% de sua eletricidade é renovável no mundo todo e 67% das matérias primas agrícolas são de origem sustentável.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos é a administração e controle dos elementos. Ela emprega técnicas, metodologias e soluções tecnológicas para acompanhar, integrar, controlar e organizar suas etapas. Cada companhia conta com uma cadeia de suprimentos própria, de modo que tanto clientes empresariais quanto fornecedores têm as suas. Por isso, uma gestão de suprimentos eficiente deve considerar, além de seus fluxos internos, os externos. Ou seja, aqueles que envolvem os seus parceiros, fornecedores e consumidores.

É importante que haja integração de processos entre esses agentes, com troca de informações para que as cadeias de ambos sejam otimizadas e se complementam. Dessa forma, o cliente saberá, por exemplo, quando o fornecedor tem matéria-prima e, a partir disso, poderá se preparar para fazer pedidos. Em contrapartida, os seus próprios consumidores também receberão encomendas dentro dos prazos acordados.

Além disso, tecnologias que ajudam no controle do almoxarifado, no planejamento e na roteirização de rotas, no acompanhamento de produtos estocados ou em trânsito são essenciais, pois melhoram a integração, a operacionalização e o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Portanto, notamos que uma boa gestão de cadeia de suprimentos diminui custos ao longo da cadeia. Isso acontece principalmente ao otimizar o controle dos produtos de modo a prevenir perdas, extravios e quebras. Também é essencial reduzir confusões que surgem devido a dados conflituosos nos estoques, como quantidades de itens estocados que não batem com os registros e nas entregas.

Líderes que buscam bons resultados e redução de gargalos logísticos precisam focar no gerenciamento de suprimentos. Isso deve ser feito tanto em curto quanto em médio e longo prazo. Assim, é possível que as atividades do setor se tornem mais simples, seguras e ágeis.

3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS

A logística tornou-se uma ferramenta cada vez mais estratégica, com impacto nos resultados das empresas. Em sintonia com a cadeia de suprimentos, realiza a gestão de todas as operações internas e externas da empresa, garantindo a integração dos processos.

Enquanto a área da cadeia de suprimentos é responsável pelos métodos e sistemas operacionais ligados ao produto direto e indiretamente, como compras, depósito, inventários, etc, a logística é a parte operacional, ou seja, trata especialmente dos processos relativos ao transporte e ao armazenamento de mercadorias, matérias-primas e insumos.

Integradas, são indispensáveis para o sucesso do negócio, tornando todo o processo monitorável, gerando redução de custos e garantindo os melhores resultados. Afinal, de nada adianta buscar os melhores fornecedores para o seu negócio, controlar compras e estoque, produção, integração entre colaboradores, se o produto certo não chegar no prazo correto ao consumidor.

Portanto, pode-se dizer que a logística é uma etapa técnica e especializada dentro do gerenciamento da cadeia de suprimentos e a adoção de suas práticas é indispensável para toda empresa que pretende manter um relacionamento sólido com fornecedores e deseja atender de forma eficiente a demanda dos clientes.

Objetivos de Compras:

Devido às mudanças constantes de um mercado cada vez mais globalizado, as empresas devem ser cada vez mais assertivas sobre as suas estratégias, visando se manter estáveis e competitivas, bem como, também a expansão do negócio.

O departamento de compras por um longo período foi visto pelas questões das despesas e como uma maneira de enfrentar os desafios do mercado, entretanto, sua função deveria ser focada na proatividade e estratégia, objetivando a obtenção de lucros

para a organização. Atualmente as compras são vistas como uma habilidade organizacional fundamental, mudando também o seu papel na gestão da cadeia de suprimentos. O foco do departamento passou a ser o de impulsionar as estratégias de produção das empresas, apoiando os seus fornecedores. Os objetivos que se destacam na função compras são:

Fornecimento Contínuo: A matéria-prima em falta no estoque pode causar alterações no plano de produção ou até mesmo sua paralisação, o que resultará em custos adicionais e problemas com os clientes. Os custos operacionais aumentam quando uma empresa fica sem produzir, devido ao estoque zerado e colaboradores parados, como consequência gera a impossibilidade de fornecer produtos com qualidade aos clientes.

Nessa perspectiva, garantir um fornecimento contínuo de tudo o que configura matéria-prima para a produção da empresa é um dos objetivos fundamentais da função de compras, permitindo que os colaboradores executem suas atividades e os processos fluam de forma eficiente.

Minimização do investimento em estoques: Antigamente, a estratégia utilizada era de manter grandes estoques de matéria-prima para que não acontecesse a paralisação da produção. No entanto, a manutenção de estoques grandes é tão prejudicial quanto a falta do mesmo, trazendo grandes despesas e requerendo capital para que seja possível.

Pensando nisso, possibilitar a continuidade da produção, por meio do menor estoque possível é um dos objetivos da função de compras, tal estratégia requer uma visão ampla para comparar as entregas com o que é necessário para a sua produção. Portanto, é essencial que o foco deve ser programar a chegada da matéria-prima no momento em que ela precisa ser utilizada, o que tornaria dinâmica a manutenção do estoque.

Melhoria da qualidade: A área de compras é responsável pela compra de matéria-prima de qualidade, visto que as características dos produtos entregues depende diretamente com a qualidade daquilo que foi utilizado na sua fabricação.

Isso significa que quando são utilizados na produção componentes de baixa qualidade, provavelmente o produto ou o serviço final entregue ao cliente não vai corresponder ao padrão de qualidade esperado. Nesse sentido, tanto a organização quanto os seus fornecedores precisam se concentrar na melhoria contínua da qualidade daquilo que é utilizado na produção, visando à qualidade do que é entregue ao cliente.

Desenvolvimento de fornecedores: A análise da capacidade de fornecimento dos fornecedores e a seleção dos melhores é essencial para que as compras realizadas sejam bem-sucedidas, visando também desenvolver uma parceria que possibilite a melhoria contínua.

O bom relacionamento com os fornecedores são fundamentais para o sucesso dos processos, visto que, o compartilhamento de informações e de recursos servirá para que resultados melhores sejam alcançados dia a dia. Em vista disso, o foco deixou de ser apenas no preço da matéria-prima comprada, e sim no relacionamento criado com o fornecedor, para que o processo de compra seja algo confiável e que possa trazer lucros, e não prejuízos.

Acesso a tecnologias e inovações: Os fornecedores são encarados pelas empresas compradoras como fontes de inovação que possibilitam novas tecnologias que possam auxiliar no desenvolvimento de novos produtos e na melhoria daqueles produtos já existentes.

Menor custo total de propriedade: Apesar de o preço continuar sendo um aspecto importante quando o assunto é compras, os profissionais da área entendem que ele é apenas uma das partes do custo total, pois os custos do serviço e os custos do ciclo de vida também precisam ser levados em conta. O preço final e o desconto obtido certamente são importantes em uma compra, independentemente da maneira como foram conseguidos.

Apesar disso, o preço final e o desconto não devem ser o único aspecto a ser observado em uma compra. Uma compra de grande quantidade de matéria-prima, para ganhar um bom desconto, por exemplo, pode trazer problemas para a manutenção do estoque. Nesse sentido, pode ser importante que a empresa compradora tenha a

capacidade de negociar a retirada dos produtos diretamente com o fornecedor, em vez de aguardar a entrega.

Conhecendo melhor os objetivos das compras em uma organização, é preciso destacar que os objetivos do setor de compras precisam estar diretamente alinhados com os objetivos estratégicos da organização, visando a atender ao cliente interno, que são todas as áreas da empresa, e também ao cliente externo, que são os clientes finais, aqueles que vão utilizar os produtos e os serviços oferecidos.

Objetivos de compra da empresa Unilever Brasil LTDA

A organização Unilever Brasil LTDA tem como sua aspiração ter o crescimento acelerado da empresa, enquanto reduz seus impactos ambientais e aumenta seu impacto social positivo. Para alcançar isso, possui uma análise e seleção criteriosa para a escolha e compras de seus fornecedores, visto que, os mesmos desempenham um papel crítico para auxiliar a empresa a comprar de modo responsável. A instituição aplica os mesmos princípios e referências próprias para os fornecedores, tal Política de Compra Responsável é o modo de informar os fornecedores sobre o que se espera deles hoje e no futuro, buscando ter acesso por meio deles às novas tecnologias que auxiliem no desenvolvimento de produtos que já existem e na criação de novos.

Essa política foi desenvolvida pela empresa e incorpora o compromisso em conduzir os negócios com integridade, transparência e respeito pelos direitos humanos universais e pelos princípios de mão de obra essenciais em todas as suas operações. Tendo por objetivo melhorar o relacionamento com seus fornecedores e colaboradores, suas comunidades e o meio ambiente.

A organização trabalha somente com fornecedores que compartilham os mesmos valores e cumprem com a Política de Compra Responsável. Eles também precisam concordar em assegurar transparência, remediar quaisquer deficiências e buscar melhoria contínua. Dado isso, a empresa Unilever preza pelo fornecimento contínuo e visa a melhoria da qualidade de suas matérias-primas, pois garantir a compra de insumos com qualidade máxima são requisitos para a organização, bem como, prioriza

o relacionamento com seus parceiros para que não ocorra problemas com a falta ou atraso na entrega de suas compras.

Devido ao alto número de produtos que fazem parte do seu portfólio, a organização busca reduzir seus estoques e otimizar o espaço que já possui, evitando criar novos espaços para armazenagem. Uma maneira encontrada para melhorar o local de armazenamento foi instalando estantes de paletização convencional, onde o mesmo se destaca por sua eficiência operacional e simplicidade, visto que, tal método tem acesso direto aos paletes que proporciona muita agilidade na hora de gerenciar a mercadoria e preparar os pedidos.

Estratégias de Compras

O processo de elaborar uma boa estratégia de compras é complexo e necessita de uma análise dos melhores meios para alcançar os objetivos do setor de compras, sendo fundamental tomar decisões envolvendo os produtos e serviços que serão produzidos internamente na empresa e quais deles deverão ser comprados por meio de fornecedores externos.

Após esse processo, percebendo que existirão fornecedores externos envolvidos na aquisição, preciso formar estratégias da abordagem a ser utilizada para trabalhar com eles, resultando em um conjunto de estratégias de compras, sendo elas:

Comprar ou fazer: A decisão entre comprar ou fazer é fundamental e precisa ser tomada para cada produto ou serviço, analisando as suas vantagens e as desvantagens de produzir internamente.

No passado, os gestores das empresas utilizavam critérios financeiros para decidir entre comprar ou fazer aquilo que serviria de matéria-prima para a sua produção. Atualmente, essa decisão pode ser chamada de escolher entre o suprimento interno e a terceirização, o que começa pela definição da necessidade de um produto ou serviço específico e se apresenta como uma escolha estratégica e complexa para a empresa, envolvendo muitos aspectos.

A determinação entre comprar ou fazer envolve, geralmente, os executivos de todas as áreas da empresa, que devem trabalhar em equipes multifuncionais para que consigam garantir uma análise mais ampla das questões qualitativas e quantitativas que estão envolvidas nessa estratégia.

A principal vantagem de terceirizar atividades de importância secundária é que os recursos financeiros que iriam para a produção interna desses produtos ou serviços poderiam ser destinados para as competências essenciais da empresa. Nesse sentido, vem se tornando cada vez mais comum a terceirização de atividades que envolvem logística, para que os recursos possam ser priorizados para o investimento em novos produtos, tecnologia de inovação e marketing, reduzindo custos logísticos em função da competitividade global.

É importante entender que não é uma simples comparação entre o preço de adquirir produtos ou serviços terceirizados, com a produção interna, que servirá para fundamentar a determinação entre comprar ou fazer. É preciso que todas as vantagens e desvantagens sejam analisadas e todos os custos importantes devem ser levados em conta. A análise de quanto das despesas envolvidas em produzir algo internamente ou terceirizar vai ajudar a chegar no menor preço, mas uma análise mais completa vai fornecer fatores qualitativos, já que nem sempre se pode quantificar todos os fatores envolvidos em uma decisão importante como essa.

Quando se opta pela terceirização, é essencial que se tenha consciência de que o controle do elemento que está sendo terceirizado passará para o fornecedor, o que vai deixar a empresa totalmente dependente da capacidade do fornecedor de entregar o item na quantidade, na qualidade e no prazo necessários ao bom funcionamento da empresa.

Compra pelo usuário: Tal estratégia de compras é a mais simples que pode ser usada pela organização, a compra pelo usuário consiste na permissão para que os próprios usuários identifiquem as suas necessidades de compras, elenque os fornecedores possíveis, façam a escolha entre eles e efetuem o processo de compra, de maneira independente.

É utilizada nas organizações que têm uma área com função específica de compras, que tenham relação a itens de menor vulto financeiro. Esses itens são aqueles

que não influenciam de maneira significativa no sucesso da empresa como um todo, a ponto de justificar o esforço de uma equipe especializada para a operacionalização de sua aquisição.

Consolidação de volume: Essa estratégia é importante para o desenvolvimento estratégico de compras da empresa. No passado era essencial que as organizações possuíssem diversos fornecedores, para não depender de apenas um para produzir seus produtos e serviços.

Atualmente, as relações vêm se estreitando cada vez mais, incentivando as empresas a participarem do negócio do fornecedor e ampliando o poder de negociação entre as empresas compradora e a fornecedora. A ideia mais atual é a de que um comprador que muda sempre de fornecedor não tem como aumentar seus investimentos, em razão da incerteza de negócios.

Logicamente existe um grande risco quando se escolhe um fornecedor único para algum produto ou serviço. É por causa disso que os gestores da área de compras das empresas trabalham com os demais executivos para identificar fornecedores preferenciais, de confiança.

É preciso entender que a consolidação de volume não obriga as empresas a ficar com apenas um fornecedor de cada item que precise, mas sim que a quantidade de fornecedores seja diminuída ao mínimo possível, ficando apenas com os fornecedores mais confiáveis, e que sempre haja um plano de contingência, para o caso de os fornecedores preferenciais falharem.

Integração operacional dos fornecedores: Essa estratégia acontece quando os compradores e os fornecedores unem os seus processos e as suas atividades na tentativa de melhorar o desempenho de ambos. Envolve parcerias com fornecedores preferenciais, minuciosamente selecionados, para que os custos possam ser reduzidos e a integração aconteça.

Essa integração possibilitará que o fornecedor atue de maneira eficaz, inclusive redesenhando processos internos, para atender às necessidades da empresa compradora com um custo reduzido, porque o fornecedor, tendo acesso às informações do

planejamento da empresa, como as necessidades de compra em um lapso de tempo menor, pode agir de maneira proativa na entrega para o cliente.

A estratégia da integração operacional tem como propósito a diminuição e a possível eliminação dos desperdícios, a redução de custos na produção e o desenvolvimento de uma parceria que faça com que a empresa compradora e o fornecedor obtenham vantagens e melhorem seus processos.

Gerenciamento de valor: Tal estratégia envolve uma análise criteriosa de todas as necessidades de matéria-prima logo na etapa inicial do projeto dos produtos e serviços, a fim de garantir o menor custo total e a qualidade no produto ou no serviço entregue.

Assim que o processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço se inicia e se desenvolve, percorrendo todas as etapas até a sua entrega para o cliente, a flexibilização das etapas do projeto diminui consideravelmente. No início, as alterações até são bem-vindas e podem ser acomodadas facilmente, mas, no decorrer do processo, qualquer alteração pode se tornar difícil e trazer custos. Nesse sentido, quanto antes os fornecedores forem envolvidos no processo, maior será a chance de a organização obter lucro com o conhecimento e com as competências que o fornecedor tem a oferecer.

A estratégia do gerenciamento de valor transcende a área de compras da empresa e exige o envolvimento de muitos colaboradores, tanto do público interno quanto do público externo. É preciso que sejam formadas equipes que envolvam profissionais focais do fornecedor, com gestores, engenheiros e analistas da empresa compradora, para que possam buscar soluções em conjunto que permitam entregar um bem de valor a custos menores e com maior desempenho.

Estratégia de compra da empresa Unilever Brasil LTDA.

Os fornecedores da empresa Unilever Brasil LTDA. são divididos em três categorias: de itens produtivos (ou seja, de materiais que são usados na fabricação de produtos, como ingredientes e embalagens); de itens não produtivos (materiais de escritório, por exemplo) as compras desta categoria são feitas pelos próprios usuários,

quando se vê a necessidade da aquisição tais itens; e logísticos, que atuam no transporte de matérias-primas e na distribuição de produtos acabados.

Dessa forma, para tomar a decisão de comprar ou fazer pontua as vantagens e as desvantagens, após a tomada de decisão prioriza dois aspectos centrais no relacionamento com os parceiros: garantir a competitividade de custos e o gerenciamento de valor e qualidade das matérias-primas, insumos e serviços; e assegurar que suas atividades respeitem princípios de sustentabilidade, com ênfase em direitos humanos e gestão social e ambiental.

Nos últimos anos, a empresa vem estreitando cada vez mais suas relações, incentivando o vínculo com seus fornecedores, ampliando o poder de negociação e reduzindo a consolidação de volume. A Unilever Brasil LTDA. também desenvolveu um sistema que permite o monitoramento da cadeia de suprimentos, o aprimoramento das relações comerciais e a adoção das melhores práticas. Intitulada Unilever Supplier Qualification System (USQS), a ferramenta serve para o cadastro de toda empresa que fornece para a Unilever, com foco, na primeira etapa do projeto, em fornecedores de itens produtivos.

O USQS reúne a integração operacional dos dados da empresa e dos fornecedores, essas informações são essenciais para a realização de avaliações de risco e auditorias. Com base nos dados inseridos no sistema, a área de compras consegue entender os potenciais riscos de compra de matérias-primas e insumos de fornecedores. Para os parceiros da categoria de itens produtivos, a Unilever trabalha com a filosofia No compliance, no contract (sem conformidade, sem contrato, em tradução livre); a área de compras deve garantir que os fornecedores completem os passos de avaliação antes de fazer negócios. Para itens não produtivos, um processo próprio está sendo implantado, começando pelas áreas de maior risco.

A ferramenta conta com dois módulos de avaliação: o Supplier Quality Assurance (SQA, na sigla em inglês), focado na análise de riscos relacionados à qualidade dos produtos; e o Compras Responsáveis (Responsible Sourcing), que analisa elementos como condições de trabalho, aspectos ambientais e conformidade a requisitos legais.

Dentro desse processo, o fornecedor é classificado de acordo com três níveis de risco. No SQA, o tipo de material/produto fornecido à Unilever determina o risco. No Compras Responsáveis, consideramos diversos elementos, como país da operação e porte da empresa. Conforme o resultado, auditorias independentes e novas avaliações são planejadas.

Em linha com a filosofia No compliance, no contract, a Unilever está trabalhando para ter uma base de 100% de fornecedores de itens produtivos em conformidade total, com a expectativa de que todos os fornecedores indiretos incluídos no escopo do projeto alcancem a mesma posição. Consideramos esse fator crucial para proteger a reputação da companhia e garantir que só negociamos com empresas que atuam em linha com nosso Código de Princípios de Negócios.

3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS

Proporcionar valor aos clientes é uma premissa básica para os negócios de bons resultados. No entanto, integrar processos para evitar desperdícios e aumentar a qualidade do produto não é tarefa fácil e requer métodos.

Essa rede interligada de processos que engloba a operação de um negócio é fundamental para o crescimento empresarial. Nos últimos anos, é possível notar que os consumidores têm qualidade como um dos pilares na sua jornada de compra. Conseqüentemente, isso demanda uma cadeia de suprimentos eficiente e aprimorada, a fim de conquistar novos públicos e fortalecer a imagem da marca.

Tal ferramenta visa gerar a satisfação do cliente, atendendo a todos os seus requisitos no menor tempo possível, com foco na redução de custos e aumento na qualidade do produto, isso faz com que ela seja extremamente utilizada dentro da metodologia Lean Manufacturing, pois essa filosofia também visa aumentar o valor agregado aos olhos do cliente, eliminando ao máximo, os desperdícios existentes no processo.

Isto quer dizer que a cadeia de suprimentos é feita para que haja uma troca de todas as informações necessárias entre os setores, e assim eles possam trabalhar de forma estruturada. Isso diminui o número de falhas e as descontinuidades na produção.

Para planejar a gestão da cadeia de suprimentos é necessário entender que cada empresa produz diferentes produtos de variadas formas, e por isso as tomadas de decisões precisam ir ao encontro do seu processo produtivo, especificamente.

Essa análise é fundamental para encontrar os pontos de fragilidade dentro do processo, assim como todos os dados importantes de cada etapa. Além disso, ela deve conter informações sobre os fornecedores, e principalmente sobre os clientes.

Sendo assim, a gestão de cadeia de suprimentos será interna e externa, abrangendo todos os pontos que atuam direta ou indiretamente na produção.

Etapas do processo de suprimentos da empresa Unilever Brasil LTDA.

O sucesso operacional de uma empresa, nos moldes do mercado atual, é diretamente proporcional à maneira como a cadeia de suprimentos é gerenciada. Em razão do seu papel estratégico, a gestão adequada mantém a empresa em funcionamento com os insumos necessários, garantindo o balanceamento de estoques, a produtividade e a saída de produtos. Nesse contexto, conhecer bem a cadeia de suprimentos da organização é uma das ações mais importantes para manter os processos alinhados, fluindo com eficiência e atendendo bem às demandas do mercado.

Na prática o conceito de cadeia de suprimentos representa todas as atividades de compra de insumos, produtos, embalagens, armazenagem, beneficiamento, gerenciamento interno, venda e distribuição aos consumidores. Isto é, são todas as etapas pelas quais um produto passa dentro e fora da empresa, até que chegue ao destino final, o consumidor.

Para que tudo isso funcione, invariavelmente é necessária a composição de toda uma infraestrutura. Nos moldes atuais, a cadeia produtiva é composta por máquinas, sistemas e profissionais especializados, além, é claro, de toda uma rede integrada capaz de otimizar o fluxo de comunicação e operação entre fornecedores e parceiros.

Dito isso, compreendemos como a gestão impacta a produtividade e competitividade da empresa, sendo um processo de gerenciamento dos responsáveis envolvidos nos processos de produção, de distribuição, de compras, financeiros e fiscais de uma empresa.

Nesse sentido, o fluxo de circulação de bens, serviços e informações estratégicas para o trabalho fazem parte do ideal. Em outras palavras, a relação da empresa com os seus fornecedores, parceiros e clientes deve funcionar em sintonia, privilegiando assim uma operação mais econômica, dinâmica e rentável para os envolvidos.

Sendo assim, a empresa Unilever Brasil LTDA possui as etapas da cadeia de suprimentos desenvolvida de maneira assertiva, diversos métodos são utilizados para melhorar a integração e o controle de todas as suas etapas, sempre com o objetivo de otimizar a produção e oferecer ao consumidor final o produto conforme as suas expectativas. Segue abaixo as etapas internas e externas da organização:

Internas

Planejamento e Controle: A organização começa seu processo de gestão com um planejamento, ou seja, a partir de uma base de conhecimento de clientes e consumidores. A partir disso, inicia-se o planejamento e controle de produção baseado na estimativa de vendas. Após a coleta de informações, o setor responsável interpreta e utiliza os dados que direcionam a estimativa de vendas para criar e comunicar a previsão de vendas. O conhecimento da demanda que se tem do passado ajuda a estimular as vendas no futuro. Com as estimativas de vendas pronta é necessário gerar os planos de produção e materiais, levando em consideração as restrições de capacidade e suprimentos.

Produção: A produção está ligada às necessidades dos clientes, bem como à demanda do mercado. Nesse aspecto, é preciso considerar quais produtos serão confeccionados e quais serviços serão terceirizados. Isso é fundamental para garantir a satisfação do cliente final. A organização Unilever preza pela produção com matérias-primas de alta qualidade, bem como, trabalha somente com fornecedores que

compartilham os mesmos valores da organização, buscando o progresso para as melhores práticas e o desenvolvimento contínuo.

Em algumas categorias, como alimentos e limpeza doméstica, a empresa tem produtos que são parcialmente fabricados pelos fornecedores. Esses co-makers, como são chamados, geralmente estão instalados perto das fábricas e atuam de duas maneiras: fabricando os produtos para que, posteriormente, façamos sua caracterização (embalagens), acondicionamento e venda, ou então recebendo insumos que a Unilever compra para produzir e embalar o produto final. A organização tem como prioridade garantir que esses produtos tenham os mesmos padrões das linhas fabris. Realizando auditorias periódicas, organizadas pela equipe de qualidade e de saúde, segurança e meio ambiente, garantindo que 100% dos co-makers tenham planos de ação e melhoria contínua baseados nas análises estabelecidas.

Administração Geral e Estoque: A administração de estoque é peça fundamental na cadeia de suprimentos, afinal ali serão concentrados os produtos e os insumos recebidos antes da venda. O importante é entender que o estoque está no meio do caminho entre o fornecedor e o cliente final, consistindo em uma peça-chave para todo o processo comercial.

Por isso, a Unilever busca manter seu fluxo constante, possibilitando o controle de custos e eficiência das entregas, evitando também eventuais atrasos junto ao consumidor ou mesmo impedir o acúmulo excessivo de suprimentos.

O estoque também é responsável por averiguar a qualidade das entregas que foram recebidas dos fornecedores. É, assim, um importante setor para o controle de qualidade da empresa, supervisionando o estado de todos os insumos recebidos. Uma boa gestão da cadeia de suprimentos resulta em um estoque mais enxuto, menos custoso e capaz de dar a agilidade necessária ao fluxo de caixa do negócio.

Vendas: Por mais que a entrega do produto para o cliente possa parecer apenas a ponta final da cadeia de suprimentos, a verdade é que toda a movimentação de materiais e insumos tem a oportunidade de melhorar as condições de vendas para o consumidor, tornando-as mais atrativas a ele. Influenciando tanto o preço como a qualidade final de

cada produto, deve estar sempre no radar dos profissionais de vendas. É importante lembrar, ainda, que o volume de vendas atual ou a previsão de demandas é o que realmente impacta o setor de compras.

Portanto, o departamento de vendas da Unilever trabalha para fornecer informações relevantes para a tomada de decisões quando envolver (direta ou indiretamente) a cadeia de suprimentos, sendo responsável por orientar a necessidade de novas aquisições.

Marketing: O setor de marketing tem um papel bastante parecido com o do departamento de vendas quando o assunto é cadeia de suprimentos. A grande diferença é que seu foco está no dimensionamento de demandas futuras, de forma a fazer a estimativa do que será preciso adquirir.

Afinal de contas, ações de marketing buscam, justamente, aumentar o volume de vendas. Sendo assim, na organização Unilever os profissionais dessa área são capazes de estimar o tamanho desse aumento de forma bastante precisa.

Isso significa que o marketing tem um papel relevante no planejamento estratégico da aquisição de materiais, podendo ser um norteador de compras futuras. Além disso, o setor de promoções e publicidade também pode auxiliar na correção de eventuais falhas cometidas pelo setor de estoque ou departamento de vendas. No caso de estoque parado, por exemplo, o marketing pode sugerir promoções para melhorar o fluxo de saída de itens.

Jurídico: A conexão entre empresas e fornecedores é sempre ancorada em contratos, que devem ser redigidos com o objetivo não só de estabelecer as condições de cumprimento de um acordo, mas também, de melhorar a transparência das relações e garantir tanto os direitos como os deveres das partes envolvidas. Por isso, esses documentos não devem ser vistos apenas como promessas de pagamento, mas como ferramentas de gestão de relacionamento.

Dado isso, a Unilever possui um apoio para a redação do instrumento contratual que garante a segurança jurídica dessas relações e ainda ajuda no compartilhamento de compliance entre fornecedores e clientes. O jurídico também é importante quando há

problemas na ponte entre os envolvidos, arbitrando conflitos ou, em caso de necessidade, assegurando os direitos da empresa.

Financeiro e Contabilidade: No contexto altamente competitivo de hoje, a Logística deve encontrar um posicionamento estratégico na Organização para contribuir ativamente para o desempenho financeiro da empresa. Na percepção tradicional, a área Financeira tem a tendência de olhar para a Logística numa perspectiva transacional de custos, em que o transporte e a armazenagem, por serem as áreas mais visíveis da operação, são encaradas como uma oportunidade de redução de custos.

Mas segundo um novo paradigma, poderá ser a Logística a liderar uma nova relação com as Finanças da empresa assumindo uma visão permanente de obtenção de poupanças operacionais, pela implementação de projetos sustentáveis a médio e longo prazo e que levem a uma diminuição dos custos e no mínimo à manutenção da eficiência operacional. Nesta visão, devem ser conhecidos os custos diretos e indiretos alocados a cada área da atividade logística e sob a forma de Projetos devem ser idealizados novos procedimentos, fluxos e equipamentos, que permitam um custo menor da operação de cada área.

Bem como, a contabilidade serve para administrar as informações financeiras da empresa e oferecer melhores dados sobre a situação da cadeia de suprimentos. A partir dos resultados fornecidos pelos contador, quem está no comando da empresa saberá quais setores merecem investimento no período ou os gastos que podem ser cortados.

Portanto, a empresa Unilever busca desenvolver os responsáveis de cada uma das áreas, onde os mesmos buscam aperfeiçoar uma gestão profissionalizada do custo, incentivando na implantação de projetos que possibilitem a melhoria contínua. Para o bom funcionamento dos departamentos financeiros e contábeis, a organização investe na aplicação de cursos de aprimoramento e capacitação, para que os gestores possam ter uma visão mais panorâmica e abrangente da organização, contribuindo então para a melhoria dos resultados financeiros e assim tome a liderança sob a tradicional visão de redução de custos.

Desenvolvimento de Produtos e Engenharia: A competitividade do mercado, graças principalmente ao aumento da concorrência e a um perfil de consumidor extremamente exigente, faz com que o sucesso das empresas dependa cada vez mais da sua produtividade, eficiência e eficácia. A intensidade da evolução tecnológica e a diminuição do tempo de vida dos produtos pressionam ainda mais as empresas na busca por resultados positivos.

Nesse sentido, a empresa Unilever tem todo o processo de desenvolvimento de novos produtos gerenciado de maneira estratégica, integrando em sinergia todas as áreas da empresa. A engenharia de produtos coordena as ações, garantindo que logística, financeiro, compras, comercial, controle de qualidade e os demais setores cumpram suas responsabilidades.

Além disso, tem a atenção especial aos feedbacks originados de cada ação desenvolvida, para que os erros de cálculo ou execução possam ser identificados e corrigidos. Visto que, o sucesso do desenvolvimento de novos produtos também depende da capacidade de identificação correta das demandas do mercado, a organização realiza a previsão de possíveis tendências, descobrindo oportunidades de inovação e solução de problemas.

Externo

Preço e descontos: Um grande desafio das indústrias de bens de consumo é definir qual a melhor estratégia de distribuição de seus produtos para os diferentes canais de atendimento. O objetivo desta estratégia deve ser sempre maximizar a percepção de nível de serviço ofertado aos clientes e a redução dos custos de atendimento.

Os clientes são sempre fisgados pelas empresas em função de boas promoções. Isso significa que qualquer marca pode, e deve, desenvolver uma boa política de descontos. Contudo, é necessário compreender que preço baixo e descontos são dois termos distintos. Enquanto o primeiro é gerado mediante negociações pertinentes com parceiros e fornecedores, a fim de manter a margem de lucro alta, o segundo visa atingir metas de vendas, mas com uma ligeira redução dos lucros.

Conceder descontos é uma abordagem antiga e muito usada em diversos negócios para atrair novos compradores. Se feita com prudência, essa prática pode trazer resultados positivos, como a redução de consumidores inadimplentes. O preço e descontos é uma estratégia de vendas utilizada na empresa Unilever LTDA visando reduzir temporariamente o preço de um produto ou serviço para atrair clientes em potencial. Ao baixar o preço por um curto período, a marca aumenta artificialmente o valor de um produto ou serviço criando uma sensação de escassez. Os preços promocionais auxiliam na aquisição de clientes por incentivar compradores preocupados em comprar. Aumentando a receita, a fidelidade do cliente e melhora o fluxo de caixa de curto prazo.

Informações sobre produtos existentes e novos: A informação assume atualmente uma importância crescente, sendo um diferencial de sucesso, pois o turbilhão de acontecimentos externos obriga as organizações a enfrentar novas situações, onde a informação torna-se fundamental para a descoberta e introdução de novas tecnologias, bem como para explorar as oportunidades de investimento. Ela é o farol orientador das oportunidades existentes e sinalizadora das ameaças a que a empresa está sujeita, pois ela reduz as incertezas durante o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, aumenta a sua qualidade.

O diferencial da empresa Unilever Brasil LTDA e dos seus profissionais está diretamente ligado à valorização que dão à informação, ao conhecimento e como os utilizam no atendimento às demandas do mercado e na busca de soluções inovadoras para novos produtos. Visto que, a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a atingir seus objetivos.

A informação tornou-se tão importante que a informação tornou-se a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo se perspectiva a troca do capital pela informação e conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial. Na atual “Era da Informação”, as empresas buscam soluções que as diferenciem, que aumentem a sua competitividade e possibilitem assumir um

posicionamento estratégico, onde decisões rápidas e corretas são fundamentais para alcançar bons resultados. A gestão moderna exige que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informação e conhecimento, que são a chave da produtividade e da competitividade.

Portanto, o aumento da intensidade da concorrência e da complexidade do segmento empresarial faz sentir a necessidade de obter melhores recursos do que os dos seus concorrentes, a fim de otimizar sua utilização. Assim, o acesso à informação e a capacidade dela extrair e aplicar conhecimentos é vital para o aumento da capacidade concorrencial e o desenvolvimento das atividades comerciais num mercado sem fronteiras, pois o propósito básico da informação é justamente esse, proporcionar um uso eficaz e eficiente dos recursos disponíveis, maximizando os resultados obtidos e, portanto, definindo o futuro da organização.

Condições gerais de mercado e mão de obra: À medida que a oferta de trabalho e a procura por emprego cresce, o mercado de trabalho exige mais dos trabalhadores, que muitas vezes não tem qualificações necessárias para atender as necessidades das empresas. Atualmente, no ambiente competitivo de mercado, há uma procura por bons profissionais, que tenham domínio não só da parte técnica, mas principalmente das competências comportamentais, como, comunicação, trabalho em equipe, resiliência, comprometimento e motivação de equipe.

Por outro lado, existe uma grande parte da parte da classe trabalhadora que não tem qualificações, o que geralmente é provocado pela educação precária e falta de condições econômicas, resultando em baixos salários e em milhões de desempregados.

Dado isso, a Unilever Brasil LTDA tem o compromisso de apoiar os funcionários no seu desenvolvimento. Nesse sentido, a gestão de negócios da organização investe na capacitação de seus funcionários e no aprimoramento da carreira, sendo um caminho essencial para desenvolver e reter os melhores profissionais. A empresa conta com um programa onde o colaborador traça um plano de desenvolvimento junto de seu superior imediato, assumindo metas e compromissos ligados às suas entregas para a Unilever, a avaliação considera não apenas resultados,

mas também as formas de alcance dos objetivos, evidenciando aspectos comportamentais e éticos.

Outra ferramenta existente é voltada para os cargos gerenciais que visa ao planejamento de longo prazo da carreira. Para profissionais com potencial de ascensão à liderança, aplica-se uma análise de desempenho específica, a partir da qual se identificam os pontos necessários para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Sendo assim, concluímos que para suprir a dificuldade de encontrar a mão de obra qualificada no mercado atual a organização aposta no aprimoramento e capacitação de seus colaboradores, oferecendo a oportunidade de desenvolvimento de carreira dentro da empresa.

Taxa de produção de fornecedores: Os fornecedores de uma indústria são peças fundamentais para o sucesso das organizações. A capacidade produtiva de uma empresa depende da confiabilidade dos seus fornecedores. É preciso que eles cumpram prazos e padrões de qualidade exigidos pela linha produtiva, sem contar que seus produtos e serviços precisam caber no orçamento.

Cada fornecedor se encaixa de forma diferente no planejamento de produção de uma indústria. Alguns entregam itens essenciais e insubstituíveis, tornando-se extremamente importantes para a operação. Geralmente, esses fornecedores representam uma vantagem estratégica e competitiva.

Já outros podem não ser tão estratégicos, como o fornecedor de embalagens simples de papelão. Ainda assim, é preciso qualificá-los e gerenciá-los com atenção, a fim de evitar paradas críticas na linha de produção e demais problemas causados por falhas nas cadeias de suprimento.

Portanto, a empresa Unilever Brasil LTDA preza pelo bom relacionamento com fornecedores, por meio de custos justos, trocas de experiência e suporte em momentos de dificuldade, pois quando existe uma relação de confiança entre ambos, é possível até negociar formas de pagamento e amenizar reajustes. Além disso, um bom relacionamento significa que esse fornecedor será mais solícito caso seja necessário, por exemplo, atender a uma demanda sazonal.

Os fornecedores da organização são divididos em três categorias: de itens produtivos, itens não produtivos e logísticos, a empresa conta com um sistema de monitoramento que visa a realização de avaliações de risco e auditorias, com base nos dados obtidos, evitando possíveis prejuízos, atrasos ou problemas.

Impostos de vendas e uso: Toda empresa que pretende ter segurança no correto pagamento dos impostos deve realizar uma gestão eficiente com o intuito de reduzir quaisquer riscos envolvendo a companhia.

Além disso, ao saber corretamente os impostos que devem ser pagos ao governo, muitas vezes é possível escolher a melhor forma de tributação para a empresa, reduzindo a carga tributária. Ao avaliar todas as possibilidades, o gestor terá a informação adequada para reduzir a carga tributária e aumentar a eficiência da empresa, terá um aumento no seu caixa, suas obrigações estarão de acordo com a legislação e a companhia ficará em evidência como boa gestora de seus negócios.

Sendo assim, a organização Unilever Brasil LTDA valoriza a boa gestão tributária, visto que, devido possuir muitos produtos e realizar milhares de entregas em todo país, é preciso garantir a gestão adequada que garante menos dispêndio de recursos com tributos, para que tais possam ser alocados em investimentos para o crescimento da empresa. O planejamento tributário da entidade é feito com observância da realidade financeira e local da empresa, visando o enxugamento da estrutura organizacional, da contenção de despesas e da adoção de boas técnicas administrativas, especialmente em tempos de crise, para poder dar continuidade às atividades e ainda visualizar a possibilidade de crescimento.

3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

O gerenciamento de processos é uma competência essencial das empresas com destaque no mercado. Entender melhor sobre a gestão das atividades, tarefas e rotinas pode evitar muitos esforços desnecessários. Tudo isso traz mais clareza aos colaboradores quanto à missão organizacional. Estimular a cultura de inovação nos negócios é interessante para visualizar novas iniciativas e projetos futuros.

Quando falamos do ambiente corporativo, um processo é uma sequência de atividades rotineiras que, quando visto em conjunto com outros processos, compõem a maneira pela qual a empresa funciona. A gestão de processo é a abordagem pela qual esses processos serão mapeados, desenhados, documentados, mensurados, monitorados e controlados. Tudo isso com base nos objetivos e metas da empresa.

É por meio da gestão de processos que é possível integrar as atividades de diferentes áreas, equipes e sistemas, otimizando o trabalho de toda organização. Em tempos em que não há espaço para desperdícios, a gestão de processos torna-se uma das peças fundamentais para qualquer empresa atingir o sucesso. Afinal, é só com uma boa gestão que serão encontrados gargalos e oportunidades de melhoria.

Ou seja, a gestão de processos cumpre muitos papéis dentro de uma empresa. Ela é o primeiro passo para “organizar a casa” e entender como as coisas funcionam internamente. É por meio dela que os gestores entenderão como aproveitar melhor os recursos disponíveis e quais ações precisam ser tomadas para otimizar o fluxo de trabalho e adequar a organização às novas realidades do mercado.

3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Com o intuito de chegar aos resultados desejados, cada empresa busca maneiras de organizar suas tarefas, para conseguir atender o público e gerar valor para seus stakeholders. Sem essa ordem, não há negócio que fique de pé.

Não importa se o caminho é a produção de uma mercadoria, a venda de um item ou a prestação de um serviço. Há sempre uma série de atividades que precisam ser feitas até que os objetivos sejam alcançados. É o que chamamos de processos, o processo organizacional é uma série de atividades relacionadas entre si, envolvendo pessoas, procedimentos, equipamentos e informações.

Sua execução transforma insumos (entradas) em produtos e serviços (saídas) para atender às necessidades de clientes internos ou externos, agregando valor para seu público e à própria organização. As entradas ou insumos de um processo podem ser matérias-primas, equipamentos, informações e conhecimento, além de outros bens tangíveis ou intangíveis. Já as saídas são os produtos ou serviços em seu formato final, da maneira que são comercializados.

Existem diversos tipos de processos. Compreender cada um deles é importante para saber o que a empresa deve priorizar e onde precisa investir mais energia.

Processos primários:

Processos primários são aqueles que geram o serviço ou o produto para o público externo. Por meio deles, a organização atende às necessidades da sua pessoa ou cliente. Além disso, esse tipo de processo caracteriza o ramo no qual a empresa atua. Estamos falando do “core business”, isto é, de tarefas relacionadas à atividade principal da marca.

Devido à sua importância, é comum que um processo primário receba apoio de outros processos coadjuvantes. Tudo isso ajuda a gerar o produto ou serviço final.

Processos de apoio:

Processos de apoio ou processos de suporte são aqueles que não têm relação com o público externo. Aqui, o objetivo é fortalecer ou auxiliar o processo primário.

Normalmente, processos de apoio estão ligados às áreas que afetam o processo primário, garantindo que ele ocorra adequadamente. Assim, a empresa pode entregar seus produtos sem interrupções na oferta.

Processos gerenciais:

Processos gerenciais são aqueles que estão ligados à gestão estratégica da empresa. Por isso, estão relacionados aos outros dois tipos.

É a partir desse tipo de processo que as demais atividades podem ser continuamente monitoradas e aprimoradas. Ou seja, processos gerenciais ajudam a trazer mais eficiência.

Dado isso, percebemos que entender o que são processos organizacionais e como eles se relacionam é de extrema importância para o sucesso do negócio. Ter um desenho claro da cadeia de produção da empresa é essencial para o mapeamento de oportunidades de melhoria.

Portanto, ao se deparar com um desvio no processo (pode ser um atraso ou uma falha de comunicação entre setores, por exemplo), uma organização que trabalha suas rotinas de forma alinhada e clara é capaz de identificar a origem do problema com facilidade. Como resultado, tomando decisões mais ágeis, assertivas e resolutivas.

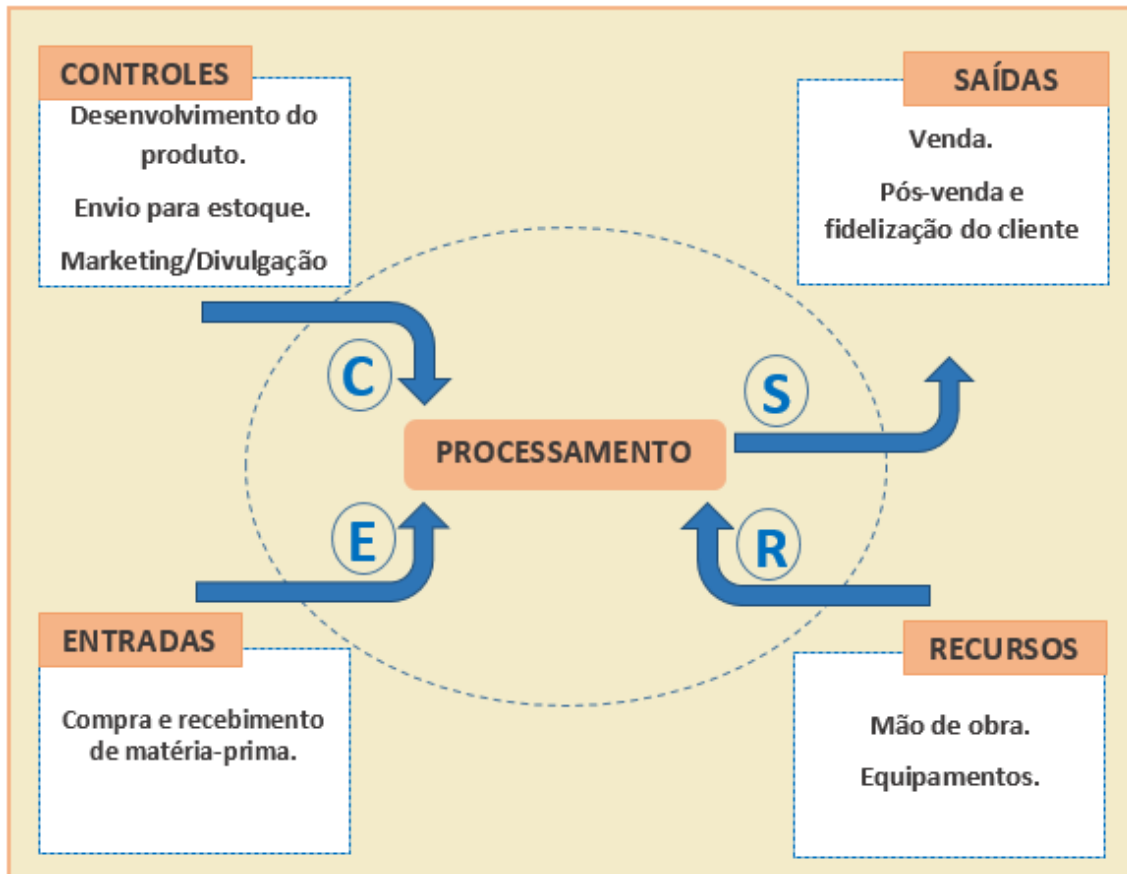
Outra grande vantagem do acompanhamento dos processos organizacionais é a possibilidade de trabalhar com indicadores de performance. É possível, por exemplo, criar metas de produção e venda e acompanhá-las periodicamente auditando etapas específicas do percurso do produto.

Processos Organizacionais da empresa Unilever Brasil LTDA

Entender o que são processos organizacionais e como eles se relacionam é essencial para compreender a importância deles para o negócio, ter um desenho claro da cadeia de produção da empresa é necessário para o mapeamento de oportunidades de melhoria.

Dado isso, por meio do gerenciamento é possível detectar desvios no processo (pode ser um atraso ou uma falha de comunicação entre setores, por exemplo), uma organização que trabalha suas rotinas de forma alinhada e clara é capaz de identificar a origem do problema com facilidade. Como resultado, é capaz de decisões mais ágeis, assertivas e resolutivas.

Outra grande vantagem do acompanhamento dos processos organizacionais é a possibilidade de trabalhar com indicadores de performance. É possível, por exemplo, criar metas de produção e venda e acompanhá-las periodicamente as etapas específicas do percurso do produto. Sendo assim, visando ter uma gestão eficiente, ágil e interdisciplinar a empresa estudada tem os seguintes processos organizacionais:



Entradas: Para viabilizar a produção de itens e todo o processo da empresa em relação aos seus produtos, é essencial controlar as entradas com eficiência, pois apenas dessa forma é possível garantir que terá o material necessário para atender às demandas dos clientes, não deixará de realizar uma venda e, por outro lado, que não terá itens encalhados no acervo, o que pode comprometer o capital de giro e o bom desempenho financeiro da empresa.

Compra e recebimento de matéria-prima: Depois que a solicitação é recebida e devidamente aprovada, o departamento responsável da empresa Unilever Brasil LTDA faz um pedido de compra ao fornecedor, especificando os materiais e suas quantidades, negociando os preços e prazos. O objetivo do setor é garantir materiais da mais alta qualidade com o menor preço e a devida consideração aos termos e prazos de entrega. O pedido de compra é um contrato formal para o fornecimento de materiais.

Após a entrega da compra, o departamento de recebimento da organização pode realizar uma inspeção (contagem de materiais recebidos, a inspeção física de mercadorias recebidas, a comparação de mercadorias recebidas com a descrição no pedido de compras, entre outras), registrar mercadorias recebidas, notificar o departamento de compras de discrepâncias descobertas e danos em trânsito.

A qualidade dos materiais pode precisar de verificação e, para materiais ou peças com alto grau de precisão e desempenho, uma inspeção formal pode ser necessária. Isso exigirá um relatório de inspeção que às vezes é incorporado ao relatório de recebimento, indicando os itens aceitos e rejeitados.

Controles: Ter uma empresa envolve uma série de processos em diversas áreas. Há atividades produtivas, gerenciamento de estoque, contato com fornecedores, distribuição, empacotamento e várias outras demandas. São muitas necessidades para garantir que as metas sejam atingidas.

Assim, para alcançar resultados positivos e um bom posicionamento no mercado, nada melhor do que ter um efetivo controle dos processos. Ele é um conjunto de medidas para agir sobre um procedimento ou sobre as condições que exercem influência na cadeia de ações, para alcançar os seus objetivos.

O controle de processos é importante para que a organização esteja alinhada com seus propósitos. Assim, todas as ações empreendidas podem estar de acordo com os objetivos do negócio. Ele também garante maior qualidade nas práticas, de forma a permitir que a empresa faça boas entregas e obedeça os cronogramas.

Desenvolvimento do produto: Muitos são os processos que envolvem o desenvolvimento de produtos, por isso a gestão dessas etapas é muito importante. A

comunicação entre as áreas da qualidade, da engenharia, do comercial, do financeiro, do site, do marketing, da produção, da logística, entre outras, deve fluir sem ruídos. Visto que, as tarefas são interligadas e cada setor fica responsável por uma demanda específica, a fim de que todas as informações sejam executadas com eficiência. Afinal de contas, a construção de um produto ou serviço exige técnica e estratégia. Pois, só assim é possível entregar algo de valor e se destacar no mercado.

Dado isso, o desenvolvimento de produtos da Unilever Brasil LTDA preza pela atenção especial em relação ao mercado, pois com as mudanças frequentes, é necessário identificar as necessidades que agradam o consumidor, garantindo que as expectativas do cliente sejam atingidas.

Envio para estoque: O controle de estoque é a ação de acompanhar a quantidade de mercadoria que a empresa tem. Além disso, verifica quais produtos estão disponíveis para venda ou para serem utilizados internamente (podem ser desde ferramentas ou acessórios utilizados na manutenção até insumos para fabricação).

Esse controle é aplicado a todas as mercadorias que a empresa Unilever Brasil LTDA utiliza para produzir um produto, ou seja, na parte comercial ou no setor de produção, desde matérias-primas até produtos acabados. Sendo assim, é fácil concluir que um controle de estoque é importante no que tange o fluxo de produtos da empresa.

O acompanhamento desse fluxo é essencial para que a área comercial consiga cumprir as metas, o setor de marketing desenvolva estratégias e, até mesmo, o financeiro possa concluir algumas de suas etapas de forma eficaz.

Marketing/Divulgação: O marketing é uma ciência que está em constante atualização, que tem como finalidade identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes, com objetivo também nos lucros e resultado final.

Essa é uma área que tem como intuito suprir os desejos dos clientes, expondo mecanismos e métodos que estimulam o desejo desse consumidor em buscar o seu produto. Entender como aplicar a divulgação do negócio é fundamental, porque essa é uma área que age como “ferramenta de geração de valor” sobre o produto ou serviço e também sobre a própria marca do negócio.

Além da geração de valor, o marketing representa o elo de relacionamento entre a sua empresa e o seu público, portanto, a área responsável da empresa Unilever Brasil LTDA é encarregada pela conquista e fidelização dos clientes e, para isso, são criadas estratégias de atração, conversão e retenção desses clientes.

Recursos: No mundo globalizado de hoje, a criação e a sustentação de vantagens competitivas pode significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização. Por isso, a Unilever Brasil LTDA vem investindo em novas instalações de projetos inovadores e acima de tudo nos projetos de capacitação da força de trabalho, pois tais recursos possuem a capacidade para realizar as tarefas e atingir os objetivos pré estabelecidos.

Os Recursos Organizacionais são os vários meios que as instituições possuem para atingirem seus objetivos. São os bens ou serviços utilizados nas atividades organizacionais. Quando se fala em recursos não estamos nos referindo apenas em dinheiro, mas nos referimos às matérias primas utilizadas nas produções, nos serviços prestados pelas organizações, matérias, equipamentos e colaboradores.

Mão de obra: No mercado atual, de nada adianta ter um produto ou serviço excelente, se a organização não trabalha com pessoas que possam executar o que for necessário com maestria. A mão de obra qualificada se resume em profissionais capacitados para trabalhar na função em que são designados. Ou seja, são pessoas competentes e aptas para executar aquilo que for delimitado a elas no dia a dia.

Trabalhar com esses colaboradores nesta situação traz diversos benefícios, como maior agilidade na execução das tarefas, redução de atrasos e até mesmo um maior nível de motivação. Dessa maneira, os riscos da instituição ficar insatisfeita com o seu trabalho, demiti-lo e iniciar um novo processo de recrutamento são reduzidos drasticamente.

Em um cenário ideal todas as empresas buscariam essa pessoa, mas algumas ainda priorizam aquelas com pretensões salariais baixas. Isso acontece porque o profissional qualificado já tem bastante conhecimento e experiência na sua área de atuação e, logicamente, demanda remuneração mais alta, o que somado aos impostos

incurridos em folha, têm um impacto importante nos custos das empresas. Sendo assim, a Unilever Brasil LTDA, busca desenvolver continuamente seus profissionais, para que cada dia mais eles possam realizar seu serviço com mais qualidade e maestria, reduzindo os custos e aumentando o valor agregado.

Equipamentos: A indústria proporciona produtos e bens de consumo de qualidade, pois ela abrange diversos setores que atendem às mais variadas necessidades. Mas, para que seja possível atender a todas essas necessidades e com tanta qualidade, a indústria faz uso de diversos equipamentos, tanto na produção quanto para outras necessidades.

Os equipamentos são importantes porque agilizam o processo de produção, garantem mais qualidade ao que é produzido, tornam o dia a dia de trabalho mais seguro, realizam atividades impossíveis ao homem dentre diversos outros benefícios.

E muitas empresas têm optado pela automação de seus equipamentos, ou seja, eles agem por meio de comandos computadorizados, garantindo ainda mais qualidade e agilidade na produção. Por conta disso, a organização Unilever Brasil LTDA vem investindo alto em equipamentos tecnológicos, visando melhorá-los e torná-los cada vez mais precisos e eficientes. Tudo para garantir que os consumidores tenham acesso ao que há de melhor no mercado de consumo.

Saídas: Saídas são o produto final do processo de transformação, que pode ser entregue ao cliente final ou a um cliente intermediário, como um outro processo interno. Saída é tudo aquilo que o processo entrega depois de finalizado, é o produto final resultado da transformação.

As saídas de um processo podem ser entradas de outros, por exemplo, o que recebemos de um fornecedor é entrada do nosso processo, mas é saída no processo dele. Da mesma forma, as saídas que entregamos aos nossos clientes podem ser entradas de algum outro processo.

Venda: As vendas dentro de uma organização são de grande importância para seu desenvolvimento, pois é por meio delas que a empresa consegue ter retorno de capital,

reservas para poder pagar seus custos e investir em sua imagem e em melhorias para seu desenvolvimento.

Venda não é uma atividade isolada, depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, onde se incluem produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais. Isto quer dizer que qualquer estudo de vendas exige compreensão das demais atividades mercadológicas e de seus.

Então de nada vai adiantar o lançamento de novos produtos, materiais de merchandising, e campanhas de vendas se não for avaliado o mercado, portanto, a empresa Unilever Brasil LTDA mensura todos os potenciais clientes e acima de tudo se adequa ao que vai oferecer a cada um deles, tendo um controle sobre potenciais clientes.

Pós-venda e fidelização dos clientes: As ações de pós-venda são essenciais para assegurar o retorno do cliente para uma nova compra ou contratação de um novo serviço, isto é, a fidelização do consumidor. Um cliente feliz e satisfeito possui maiores chances de realizar outra compra em sua empresa, além de possibilitar a fidelização, o investimento em pós-venda é capaz de melhorar a imagem da empresa.

Uma boa relação com um cliente ativo significa uma maior probabilidade de nova compra, além do aumento do engajamento de sua marca, o que auxilia na captação de novos clientes. A empresa Unilever Brasil LTDA possui ações de pós-venda variadas, sendo adaptadas tanto para o tipo de abordagem que a empresa procura, quanto para o perfil do cliente..

3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS

O funcionamento de excelência e o lucro de uma empresa dependem de uma série de fatores: infraestrutura, produto/serviço de qualidade, colaboradores motivados, cumprimento de prazos, entre outros fatores. No intuito de alinhar os diversos fluxos de uma organização, nasceu a cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos, também conhecida como supply chain, nada mais é do que um conjunto de estratégias capazes de integrar os fluxos de bens, serviços, finanças

e informações com as cadeias de suprimento como, transporte, estoque, custos, entre outros. Isso quer dizer que, através da cadeia de suprimentos, a empresa consegue criar um sistema que une as pessoas, as funções, os dados e os recursos envolvidos no transporte do seu produto/serviço, desde a obtenção da matéria-prima, produção, contato com os fornecedores, até a distribuição ao cliente final.

Toda essa cadeia, quando eficaz, garante melhora na qualidade do produto/serviço, satisfação do cliente e o alcance dos objetivos organizacionais, mas para isso, não importa o tamanho do negócio, sua estrutura deve ser feita com muito planejamento.

Ao afirmar que, para uma cadeia de suprimentos cumprir o seu papel, ela precisa de planejamento, isso não quer dizer que a empresa deve apenas organizar seus processos. Quer dizer também, que é de extrema importância prever imprevistos, novos comportamentos do público-alvo e até mesmo mudanças climáticas, pois seu objetivo é o de sincronizar as diversas atividades como produção, armazenamento e transporte, as quais o produto é submetido, para que assim, seus custos sejam minimizados, ele possa atender às expectativas do cliente e chegue com o máximo de valor possível até ele, garantindo assim, o aumento da satisfação do mesmo e vantagem competitiva no mercado de atuação.

Processos relacionados a área de suprimentos da empresa Unilever Brasil LTDA

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode servir para alavancar os negócios, pois contribui para a otimização do serviço. Ao facilitar todos os processos até a chegada do produto para o consumidor final.

Portanto, a organização Unilever preza pela boa gestão de logística e cadeia de suprimentos, pois por meio dela é possível oferecer uma entrega mais rápida e com maior qualidade. Sendo assim, percebemos que uma cadeia de suprimentos eficiente e que contribua, realmente, para o sucesso de qualquer empresa requer planejamento, qualidade, comunicação entre todas as partes envolvidas e satisfação do cliente. Dado

isso, a organização investe nesses pilares, para que o resultado seja satisfatório para empresa, cliente e fornecedor.

Compra de matéria-prima e insumos: Os gestores do setor responsável realiza um planejamento para ter clareza sobre quais as necessidades da empresa para aquele momento, antes de iniciar uma conversa com fornecedores ou fechar uma compra, visto que é fundamental ter levantado o tamanho do estoque, entender o fluxo de saída dos produtos e acompanhar períodos sazonais, onde as compras podem aumentar ou diminuir de forma bastante atípica em relação a média. Cada um desses fatores interfere diretamente no cálculo da quantidade de matéria-prima a ser pedida e, conseqüentemente, no preço e investimento a ser feito.

Toda a produção da indústria tem início na compra de matéria-prima. A maior dificuldade desse processo é definir quanto, quando e com quem comprar, de acordo com o valor gerado pelo consumo do produto fabricado. Para atender a demanda e planejar a compra de matérias-primas de forma mais assertiva, é necessário contar com informações da demanda do consumidor final.

Portanto, o gestor sempre determina os valores e prazos que a organização pode aceitar sem ser prejudicada, isso auxilia na negociação e oferece parâmetros, inclusive, para análise de reserva de emergências, no caso de falta de mercadorias ou aumento de demanda. Ao estabelecer valores máximos, sabe-se que a negociação pode fluir até esse teto, já que ambas as partes estão cientes dos limites para fechar o pedido.

Armazenamento: A armazenagem nas operações logísticas adquire cada vez mais importância dentro do setor. Isso porque tal prática envolve decisões-chave para definir a estrutura de serviços essenciais a uma empresa. A atividade serve para melhorar o equilíbrio entre demanda e oferta. Além disso, a redução dos custos de armazenamento resulta diretamente em um aumento nos lucros da companhia e benefícios para o consumidor final.

O armazenamento é o ato de armazenar diferentes tipos de mercadorias da melhor forma possível. Visando garantir o aproveitamento correto de todas as mercadorias, evitando que fiquem obsoletas ou sofram constantes avarias, na empresa

estudada existe a política de inventário no processo de armazenagem, tal função controla e mantém todos os itens inventariados, essa estratégia é aplicada com auxílio da tecnologia, pois conta com um programa que contribui para a inserção e controle de dados.

Movimentação interna: Esse processo deve obedecer a um determinado esquema de logística, com o objetivo de fazer com que essa movimentação ocorra da forma mais natural, fluida e eficiente possível. Tais movimentos acontecem devido às entradas de mercadorias no estoque e as saídas para a venda, transferências entre filiais, ou mesmo para a utilização no seio da empresa, as quais devem ser submetidas a esquemas que tornem o processo seguro, rápido e criterioso.

Dado isso, a empresa estudada busca realizar a movimentação com eficiência visando reduzir as despesas e aumentar o lucro, pois a movimentação interna de produtos e materiais tem a ver com o transporte de pequenas quantidades de bens por distâncias relativamente pequenas, quando comparadas com as grandes distâncias na movimentação empreendidas pelas companhias transportadoras. Trata-se de uma atividade executada em depósitos, fábricas e lojas, cuja característica principal diz respeito à movimentação rápida e de baixo custo das mercadorias.

Transformação: Este tipo de transformação ocorre em empresas que transformam um material primário em um produto final ou em um intermediário destinado a outra indústria de transformação, no caso da empresa estudada é aquela que produz o produto final.

Em geral, o resultado desse tipo de atividade se trata de bens tangíveis, também chamados de mercadorias. Este grupo representa a maior parcela das indústrias existentes atualmente.

As atividades de transformação da Unilever são desenvolvidas em fábricas e plantas industriais, auxiliadas pelo uso de máquinas e equipamentos movidos a energia, com um sistema implantado que visa auxiliar o bom funcionamento e evitar possíveis imprevistos.

Vendas e Transporte: O fluxo de vendas é um dos fatores mais importantes para o crescimento e sobrevivência de qualquer negócio, independentemente do seu porte, tendo em vista que grande parte do capital da empresa depende dele. Por esse motivo, a Unilever busca sempre manter os processos de vendas e logística bem definidos e criar um plano a ser seguido pelos responsáveis por essa atividade, para, assim, otimizar as operações, contribuindo para a expansão da organização no mercado.

O varejo, é ponto mais sensível e está relacionado à armazenagem e ao transporte. Por isso, na armazenagem da organização estudada tende a ter sistemas flexíveis, que se adaptem à operação, visando se manter firmes no ambiente sazonal e permitir que sejam adotadas estratégias diferentes no recebimento e na separação de mercadorias. Já o transporte é feito com auxílio de programas que agilizam o trajeto até a entrega do produto para o cliente final.

Portanto, podemos perceber que a organização estudada possui processos " enxutos " em sua cadeia de suprimentos, visando menos burocracia e mais agilidade nas etapas e departamentos da organização.

4. CONCLUSÃO

Com base nas pesquisas realizadas podemos perceber que a empresa Unilever Brasil LTDA preza pelo fornecimento contínuo e visa a melhoria da qualidade de suas matérias-primas, garantindo a compra de insumos de máxima qualidade para a produção dos produtos. Percebemos também que a organização vem estreitando suas relações nos últimos anos, incentivando o vínculo com seus fornecedores, ampliando o poder de negociação e reduzindo a consolidação de volume. A mesma desenvolveu um sistema que permite o monitoramento da cadeia de suprimentos, o aprimoramento das relações comerciais e a adoção das melhores práticas.

Devido ao alto número de produtos que fazem parte do seu portfólio, a empresa busca reduzir seus estoques e otimizar o espaço que já possui, as etapas da sua cadeia de suprimentos foram desenvolvidas de maneira assertiva, com o objetivo de otimizar a produção e oferecer ao consumidor final o produto conforme as suas expectativas.

As aulas de Gestão de Logística da Cadeia de Suprimentos demonstraram a importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois é por meio dela que os serviços são otimizados auxiliando o sucesso do negócio. Uma boa gestão de logística da cadeia de suprimentos pode oferecer uma entrega mais rápida e com maior qualidade. Além disso, é possível prever e antecipar-se aos erros e problemas, oferecendo um excelente serviço em todas as etapas, sendo possível economizar tempo e dinheiro. Dessa forma, é fundamental para as organizações investir na boa gestão logística da cadeia de suprimentos para obter mais assertividade, otimização, redução de custos e maximização do valor que será percebido pelo cliente final.

As aulas de Gestão de Processos nos mostraram que gerenciar os processos contribui de forma eficiente para o desempenho em diversas etapas do desenvolvimento e crescimento de um negócio, realizando o alinhamento dos fluxos de trabalho com os objetivos estratégicos da empresa, integrando um grande número de procedimentos realizados em diversos departamentos, ou seja, integra as inúmeras partes do todo, levando em conta as relações entre elas. A gestão de processos proporciona ainda uma visão global sobre as questões que envolvem a companhia, além de promover uma

maior participação dos colaboradores, permitindo que opinem sobre as melhores alternativas diante de determinadas situações. Em um mercado altamente concorrido, a adoção de práticas sólidas de gerenciamento de processos se constitui em um grande diferencial.

REFERÊNCIAS

Administradores - *Crescimento do mercado de trabalho x qualidade da mão de obra*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/crescimento-do-mercado-de-trabalho-x-qualidade-da-mao-de-obra>. Acesso em 03/06/2021.

Administradores - *Os recursos organizacionais*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-recursos-organizacionais> Acesso em 08/06/2021.

BARRETO, Jeanine dos Santos. *Gestão de Serviços Jurídicos*. Edição 1. Porto Alegre: Sagah, 2018. Acesso em 26/05/2021.

Blog da Soften Sistemas - *Entenda a importância do controle de estoque para sua empresa*. Disponível em: <https://blog.softensistemas.com.br/controle-de-estoque/> Acesso em 08/06/2021.

Brum Consulting - *A importância da Informação para Empresas de Sucesso*. Disponível em: <https://www.brumconsulting.com.br/2011/08/importancia-informacao-sucesso-empresas.html> Acesso em 03/06/2021.

Cargo X - *Qual a importância da armazenagem nas operações logísticas?* Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/qual-a-importancia-da-armazenagem-nas-operacoes-logisticas> Acesso em 12/06/2021.

CBBR - *O que é Cadeia de Suprimentos: Importância e Gestão*. Disponível em: <https://codigosdebarrastrasil.com.br/o-que-e-cadeia-de-suprimentos-por-que-ela-e-tao-importante/> Acesso em 12/06/2021.

Cronapp Blog - *Entenda a importância do gerenciamento de processos nas empresas.* Disponível em: <https://blog.cronapp.io/gerenciamento-de-processos/> Acesso em 04/06/2021.

Diavanti Logística - *Gestão da Cadeia de Suprimentos: Qual a sua importância?* Disponível em: <https://diavanti.com.br/gestao-da-cadeia-de-suprimentos/> Acesso em 20/05/2021

DocuSign - *O que é gestão da cadeia de suprimentos? Aprenda a fazer na prática!* Disponível em: <https://www.docusign.com.br/blog/gestao-da-cadeia-de-suprimentos> Acesso em 01/06/2021.

Eficiência Fiscal - *Gestão Tributária: o que é e como fazer?* Disponível em: <https://blog.eficienciafiscal.com.br/gestao-tributaria-o-que-e-e-como-fazer/> Acesso em 03/06/2021.

Erpflex - *O que é cadeia de suprimentos e como ela pode alavancar ou arruinar o seu negócio?* Disponível em: <https://www.erpflex.com.br/o-que-e-cadeia-de-suprimentos/> Acesso em 12/06/2021.

ESales - *A importância do fluxo de vendas para a operação financeira e logística.* Disponível em: <https://esales.com.br/blog/a-importancia-do-fluxo-de-vendas-para-a-operacao-financeira-e-logistica/> Acesso em 12/06/2021.

Evolution - *Movimentação interna de materiais: como fazer e qual o equipamento mais adequado?* Disponível em: <https://www.evolutionplasticos.com.br/blog/armazenagem-e-estocagem/movimentacao-interna-de-materiais-como-fazer-e-qual-o-equipamento-mais-adequado> Acesso em 12/06/2021.

Foccoerp - *Saiba como criar uma política de descontos na empresa.* Disponível em: <https://www.foccoerp.com.br/gestao-de-vendas/politica-de-descontos/> Acesso em 03/06/2021.

GS1 Brasil - *Como fazer o controle de entradas e saídas na gestão de estoque?* Disponível em: <https://blog.gs1br.org/controle-de-entradas-e-saidas-na-gestao-de-estoque/> Acesso em 08/06/2021.

HZcom - *Vendas, qual a importância delas para seu Negócio.* Disponível em: <https://hzcom.com.br/blog/vendas-qual-a-importancia-delas-para-seu-negocio/> Acesso em 08/06/2021.

IBC Coaching - *Como funciona a cadeia de suprimentos e seus processos de gestão?* Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/como-funciona-cadeia-de-suprimentos-processos-de-gestao/> Acesso em 04/06/2021.

IDEAL - *Descubra todos os segredos para promover ações de pós-venda e garantir a fidelização de clientes.* Disponível em: <https://www.idealmarketing.com.br/blog/pos-venda/> Acesso em 08/06/2021.

IEV - *O que são processos organizacionais? 4 passos para melhorar os seus.* Disponível em: <https://iev.com.br/conteudo/gestao-empresarial/processos-organizacionais/> Acesso em 04/06/2021.

Ilos - *Menu-pricing: Obtendo redução de custos logísticos através de relações ganha-ganha com clientes.* Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/menu-pricing-obtendo-reducao-de-custos-logisticos-atraves-de-relacoes-ganha-ganha-com-clientes/> Acesso em 03/06/2021.

IMAM - *A relação entre a logística e as finanças*. Disponível em: <https://www.imam.com.br/logistica/noticias/supplychain/3432-a-relacao-entre-a-logistica-e-as-financas> Acesso em 01/06/2021.

Informe Cadastral - *Unilever*. Disponível em: <https://www.informecadastral.com.br/cnpj/unilever-brasil-ltda-61068276000104> Acesso em 19/05/2021.

Inovação Industrial - *Uma compreensão sobre a importância da gestão de fornecedores na indústria*. Disponível em: <https://blog.eficienciafiscal.com.br/gestao-tributaria-o-que-e-e-como-fazer/> Acesso em 03/06/2021.

Jornal Contábil - *Entenda a importância do Marketing para seu negócio*. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/entenda-a-importancia-do-marketing-para-seu-negocio/> Acesso em 08/06/2021.

Jusbrasil - *A importância da boa gestão tributária nas empresas*. Disponível em: <https://fernandacristinadefaveri.jusbrasil.com.br/artigos/540968982/a-importancia-da-bo-a-gestao-tributaria-nas-empresas>. Acesso em 03/06/2021.

Maestro - *A importância das máquinas utilizadas pela indústria*. Disponível em: <http://www.maestro.ind.br/a-importancia-das-maquinas-utilizadas-pela-industria/> Acesso em 08/06/2021.

Mais Polímeros - *Como planejar os pedidos de matéria-prima*. Disponível em: <http://www.maispolimeros.com.br/2018/12/14/como-planejar-os-pedidos-de-materia-prima/> Acesso em 12/06/2021.

Mazzini - *A importância da mão de obra qualificada para sua empresa*. Disponível em: <https://www.mazzini.com.br/blog/a-importancia-da-mao-de-obra-qualificada-para-sua-empresa/> Acesso em 08/06/2021.

Mecalux - *Capacidade para armazenar mais de 83.500 paletes em estantes convencionais no centro de distribuição da multinacional Unilever no Brasil.*

Disponível em:

<https://www.mecalux.com.br/casos-praticos/exemplo-armazem-estantes-convencionais-unilever-brasil> Acesso em 26/05/2021.

MeuSucesso.com - *O que é cadeia de suprimentos.* Disponível em: <https://meusuccesso.com/artigos/logistica/o-que-e-cadeia-de-suprimentos-322/> Acesso em 01/06/2021.

Neogrid - *Cadeia de suprimentos: tudo que você precisa saber!* Disponível em: <https://neogrid.com/br/blog/cadeia-de-suprimentos-tudo-o-que-voce-precisa-saber> Acesso em 01/06/2021.

Neoway - *Cadeia de Suprimentos: o que é, as etapas e como fazer a sua gestão.* Disponível em: <https://blog.neoway.com.br/cadeia-de-suprimentos/> Acesso em 01/06/2021.

Nomus Blog Industrial - *As 5 principais etapas no processo de compra e recebimento de materiais.* Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/processo-de-compra-e-recebimento-de-materiais/> Acesso em 08/06/2021.

Novidá - *Gestão de Processos: O que é e como aplicar?* Disponível em: <https://www.novida.com.br/gestao-de-processos/> Acesso em 04/06/2021.

Onclick - *Gestão de processos: saiba mais sobre a importância em distribuidoras.* Disponível em: <https://onclick.com.br/artigos/gestao-de-processos-saiba-mais-sobre-a-importancia-em-distribuidoras/> Acesso em 20/05/2021

Papo de Logísticos - *Desenvolvimento de produtos na logística.* Disponível em: <http://papodelogisticos.blogspot.com/2016/08/desenvolvimento-de-um-produto.html> Acesso em 01/06/2021.

Paripassu - *Desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos: entenda o que significa.* Disponível em: <https://www.paripassu.com.br/blog/entenda-o-que-e-o-desenvolvimento-da-cadeia-de-suprimentos> Acesso em 01/06/2021.

Portal ISO - *O que são Saídas?* Disponível em: <https://faq-iso9001.portaliso.com/o-que-sao-saidas/> Acesso em 08/06/2021.

Rockcontent Blog - *6 passos para se destacar na hora do desenvolvimento de produtos.* Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/desenvolvimento-de-produtos/> Acesso em 08/06/2021.

Rockcontent Blog - *O que são os processos organizacionais e como melhorá-los.* Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/processos-organizacionais/> Acesso em 04/06/2021.

Senior Blog - *Entrega de Produtos e a importância da logística estratégica.* Disponível em: <https://www.senior.com.br/blog/entrega-de-produtos-e-a-importancia-da-logistica-estrategica>. Acesso em 12/06/2021.

Sequoia - *A importância da logística para gerenciamento da cadeia de suprimentos.* Disponível em: <https://www.sequoialog.com.br/a-importancia-da-logistica-para-gerenciamento-da-cadeia-de-suprimentos/> Acesso em 21/05/2021.

SheerID - *O que é preço promocional?* Disponível em: https://www.sheerid.com/pt/business/resources/promotional_pricing/ Acesso em 03/06/2021.

Simova - *Conheça as 5 melhores práticas para um bom controle de processos.* Disponível em: <https://blog.simova.com.br/conheca-as-5-melhores-praticas-para-um-bom-controle-de-processos/> Acesso em 08/06/2021.

Sulprint - *Entenda a importância da gestão do processo no desenvolvimento de novos produtos.* Disponível em: <https://blog.sulprint.com.br/entenda-a-importancia-da-gestao-do-processo-no-desenvolvimento-de-novos-produtos/> Acesso em 01/06/2021.

Suno - *Indústria de transformação: o que é e qual sua importância?* Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/industria-de-transformacao/> Acesso em 12/06/2021.

Totvs - *A importância da cadeia de suprimentos para as empresas.* Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/cadeia-de-suprimentos-na-era-4-0/> Acesso em 21/05/2021.

Unilever - *Carreiras e desenvolvimento.* Disponível em: <https://www.unilever.com.br/about/pessoas/carreiras-e-desenvolvimento/> Acesso em 03/06/2021.

Unilever - *Gestão de Fornecedores.* Disponível em: <https://www.unilever.com.br/about/gestao-de-fornecedores/> Acesso em 26/05/2021.

Unilever - *História Unilever Brasil.* Disponível em: <https://www.unilever.com.br/about/who-we-are/especial-90-anos-de-brasil/> Acesso em 19/05/2021.

Unilever - *Operações.* Disponível em: <https://www.unilever.com.br/about/operacoes/> Acesso em 19/05/2021.

Unilever - *Política de Compra Responsável.* Disponível em: <https://www.unilever.com.br/about/gestao-de-fornecedores/politica-de-compra-responsavel/> Acesso em 25/05/2021.

Voitto - *O que é e qual é a importância da Cadeia de Suprimentos?* Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/cadeia-de-suprimentos> Acesso em 01/06/2021.