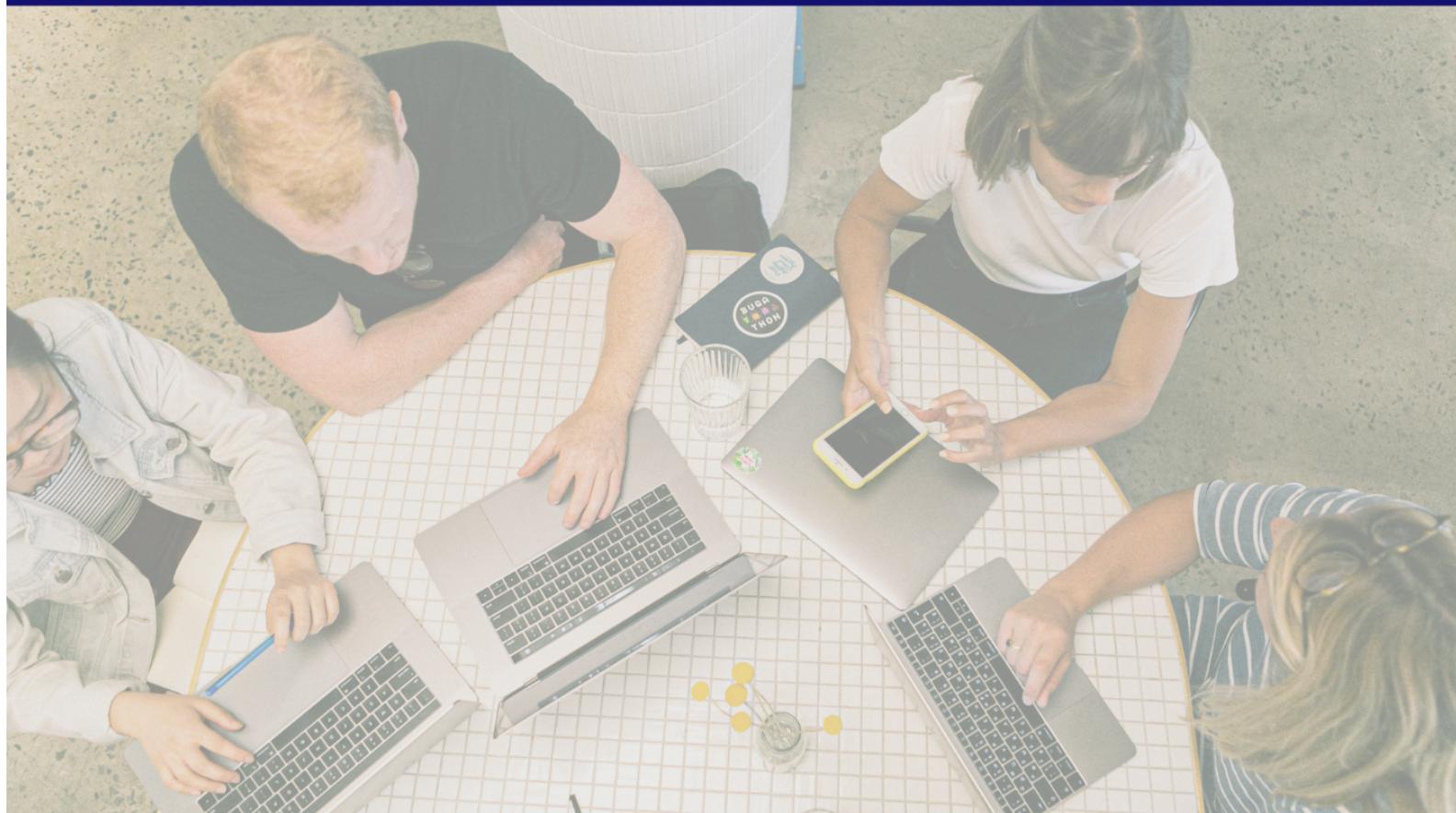




2023

**PROJETO DE CONSULTORIA
EMPRESARIAL**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS**

ESCOLA DE NEGÓCIOS

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

**PROJETO DE MELHORIA CONTÍNUA NAS
EMPRESAS**

SÃO JOSÉ SUPERMERCADO ME LTDA

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
JUNHO 2023**

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

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

**PROJETO DE MELHORIA CONTÍNUA NAS
EMPRESAS**

SÃO JOSÉ SUPERMERCADO ME LTDA

MÓDULO DE PRODUÇÃO E LOGÍSTICA

Logística Integrada – Prof. Elaina Cristina Paina Venâncio

Administração da Produção – Prof. Thiago Nogueira

Gerenciamento de Projetos e Processos – Prof. Celso Antunes de Almeida Filho

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Renata Elizabeth de Alencar Marcondes

Projeto de Produção e Logística – Prof. Renata Elizabeth de Alencar Marcondes

Estudantes:

Giovanna Megale da Silva, RA 20000281

Pedro Henrique Machado Roque, RA 20000066

Stefânia Dutra, RA 20001181

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
JUNHO 2023

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3.1	LOGÍSTICA INTEGRADA	6
3.1.2	SUPRIMENTOS/COMPRAS E O RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES.	7
3.2	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	12
3.2.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS	13
3.2.3	PLANEJAMENTO E CONTROLE	18
3.3	GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROCESSOS	20
3.3.1	CONCEITO DE PROJETOS E PROCESSOS	21
3.3.2	MÉTODOS DE MELHORIA CONTÍNUA	24
3.3.3	PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS	38
3.4	GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	42
3.4.1	CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS	42
3.4.2	ANÁLISE FINANCEIRA	44
3.5	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: APRENDENDO A NEGOCIAR	47
3.5.1	APRENDENDO A NEGOCIAR	48
3.5.2	ESTUDANTES NA PRÁTICA	56
4	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS	59
	ANEXOS	62

1 INTRODUÇÃO

O supermercado São José nasceu no ano de 1998 como uma pequena mercearia, fundada por um senhor conhecido na cidade como “Paulo do Bar”. Era simples e continha produtos básicos, passou por mais 2 proprietários. Em 2012 o São José supermercado teve posse por uma nova diretoria, no caso o que se encontra atualmente, João Paulo Almeida.

No início trabalhava com supermercado e sacaria, nesse período foi inaugurado o Portal Terraplanagem, era o seu segundo negócio. Após 2 anos, foram vendidos os maquinários por surgir a oportunidade de expandir e levar a loja para o centro da cidade. Foi no ano de 2017 que foi realizada a reinauguração da empresa no novo local.

Após muita dedicação nesse meio, no ano de 2022 tiveram a oportunidade de expandir os negócios, inaugurando mais um ponto do supermercado São José também localizado na cidade de Divinolândia, com os mesmos princípios e finalidades de sua matriz.

A empresa frisa em atender as necessidades dos clientes, oferecendo o melhor atendimento, produtos de qualidade, com excelência em alimentação, diversidade e preços acessíveis. Prezando sempre pela higiene, bem estar e um ambiente agradável para toda a família.

O intuito da realização do projeto de melhoria contínua nas empresas aplicando os conceitos na empresa São José Supermercado LTDA é poder auxiliar o gestor para que realize uma melhor condução das atividades relacionadas ao desenvolvimento de produtos, desde a compra de materiais até o armazenamento para a distribuição dos produtos.

A expectativa é se tornarem maiores, melhores e mais respeitados a cada dia no mercado de produtos alimentícios, visando o melhor relacionamento com seus fornecedores, podendo aplicar as estratégias de compras inovadoras do mercado, na qual são elas : just in time, buy or make, call center, follow sourcing...

Eles buscam por meio do marketing digital atrair os clientes de diversas faixas etárias, apresentando suas novidades, produtos que estarão disponíveis no dia, promoções e até mesmo receitas para utilizar seus produtos.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: São José Supermercado LTDA.

Nome Fantasia: São José Supermercado.

Porte: Micro Empresa.

Quantidade de funcionários: 20 funcionários

CNPJ: 27.775.017/0002-58.

Cnae principal: 4711-3/02 - Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - supermercados.

Cnae secundário: 46.35-4-03 - Comércio atacadista de bebidas com atividade de fracionamento e acondicionamento associado.

47.12-1-00 - Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns.

47.22-9-01 - Comércio varejista de carnes - açougue.

47.21-1-02 - Padaria e confeitaria com predominância de revenda.

47.55-5-03 - Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios.

47.89-0-99 - Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente.

Natureza jurídica: 2062 | Sociedade Empresarial Limitada. .

Endereço: Rua Romeu Zanetti, 350 no bairro Centro em Divinolândia - SP, CEP 13780-000.

Telefone: (19)3635-1764

Idade : 4 anos.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 LOGÍSTICA INTEGRADA

Logística Integrada nada mais é do que a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações de todas as atividades da empresa, portanto seu dever é colocar o produto certo no tempo certo com o mínimo de custo possível, desde a origem até o seu destino final, caso isso não ocorra resultará em perda do cliente e no aumento de custos do produto.

Na empresa citada, por exemplo, não são utilizados todos os elementos que são disponibilizados, a maneira trabalhada por eles são : processamento de pedido, obtenção, suprimento, programação de produtos, realização do pedido, retirada pelo cliente. A empresa não trabalha com a entrega dos pedidos especificamente da padaria, os próprios clientes vão até a unidade da empresa para retirar.

Atualmente é essencial que haja uma estratégia para que o ciclo de produção seja certo e não cause gargalos, permite corrigir com agilidade e precisão possíveis problemas que possam ocasionar paradas de produção, atrasos de entrega ou falta de produtos nas gôndolas de vendas, com isso a empresa mostrará ao mercado que pode oferecer maior confiabilidade e segurança aos seus clientes, fazendo com que sintam satisfeitos e possam ser supridos quando necessário.

A logística integrada é dividida em três principais áreas: administração de materiais, movimentação de materiais e distribuição física, é necessário que todas as áreas recebam a atenção e cuidados necessários para que tenham uma produtividade adequada e não interfiram nos resultados finais.

3.1.1 INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA E SEUS PRINCIPAIS ELEMENTOS

O começo da evolução logística surge apenas no período de 1950 à 1970, muitos anos após surgirem questionamentos de alguns mestres da área do marketing, depois de reivindicarem a importância da logística, que até aquele presente momento, a visão dos gestores era muito pequena diante da sua real importância.

São consideradas cinco fases distintas: o início; integração rígida; melhorias na cadeia de suprimentos; o desenvolvimento da logística; logística 4.0. No princípio da sociedade muitas

atividades econômicas eram baseadas apenas para as necessidades de sobrevivência das populações locais.

A logística integrada também contribui para redução e prevenção de riscos no controle de estoque, processos de armazenamento e distribuição. Além disso, diante da ocorrência de falhas, será mais fácil identificá-las e encontrar medidas corretivas.

É necessário ressaltar a importância dos cuidados em cada processo que são essenciais para o bom desenvolvimento, que são eles : Transporte, manutenção, processamento de pedidos, armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, obtenção ou compras e programação de produtos. É necessário tomar os devidos cuidados com cada um dos processos para que um erro cometido em algum não atrapalhe o processo de cada um dos outros.

A empresa São José Supermercado, especificamente no desenvolvimento da padaria presente na empresa, mantém o controle referente a produção mediante as saídas durante a semana conforme escala de produção pré estipulada no caso dos produtos de vitrini, é feito através de um programa onde são feitos os acompanhamentos de tudo que é produzido e tudo aquilo que tem saída, além das perdas que podem ocorrer durante o processo de vendas, para que no início do próximo processo produtivo sejam estipuladas diante aos dados colhidos do último ciclo, para que tenham reajustes baseando na movimentação e na demanda necessária para satisfazer as necessidades dos consumidores.

Já em relação aos produtos elaborados, que possuem menores números de saídas, são controlados de outra forma, por exemplo os bolos de aniversário, são produtos que necessitam de um maior tempo para produção e maior planejamento. Dessa forma, a empresa solicita que a encomenda seja realizada no mínimo 48 horas antes da retirada do produto, por conta da demanda de tempo e da necessidade da disponibilidade do funcionário para a produção, então esse tipo de produto só é servido por encomenda.

3.1.2 SUPRIMENTOS/COMPRAS E O RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES.

O setor de suprimentos de uma empresa é aquele que lida diretamente com os fornecedores, responsável por realizar pedidos de insumos e matérias-primas com parceiros selecionados. Cabe ao setor de compras identificar as melhores oportunidades de negociação, notadamente, sobre preços, condições de pagamento e prazos de entrega e qualidade de serviço.

Além de ser o responsável por garantir o funcionamento orgânico e eficiente do sistema produtivo da empresa. Para isso, os profissionais da área devem providenciar todas as ferramentas e recursos necessários para que os colaboradores possam desempenhar as suas funções de maneira adequada.

A empresa São José Supermercado presa pela a pontualidade e comprometimento na entrega dos produtos, por conta disso realizam uma análise ao iniciar um relacionamento com um novo fornecedor, para avaliar sua forma de trabalho como também analisar se realmente se enquadram para conseguir suprir as necessidades que são postas para o bom desenvolvimento e redução de falhas em relação a falta de materiais, então o setor de compras pesquisa sobre o histórico e a reputação do mesmo antes de firmar uma parceria, como também buscam conferir há quanto tempo o fornecedor está no mercado.

Para que haja um ciclo organizado de abastecimento de materiais, o setor de compras da empresa optou por separar em 2 áreas e em compras diferentes para cada uma delas, no caso são separadas as aquisições dos produtos para a produção dos alimentos da padaria e os demais produtos que são necessário para o estoque da compra e venda realizada no local dos demais produtos que estarão disponíveis para os clientes.

Com isso, prezam por um bom relacionamento com seus fornecedores para que tudo ocorra no prazo estabelecido mas também procuram estar atentos em possíveis falhas durante o processo de suprimento para que não resulte em falta de produtos e perda de clientes, procuram sempre inovar, apresentar novos produtos e aperfeiçoar a cada ciclo de produção.

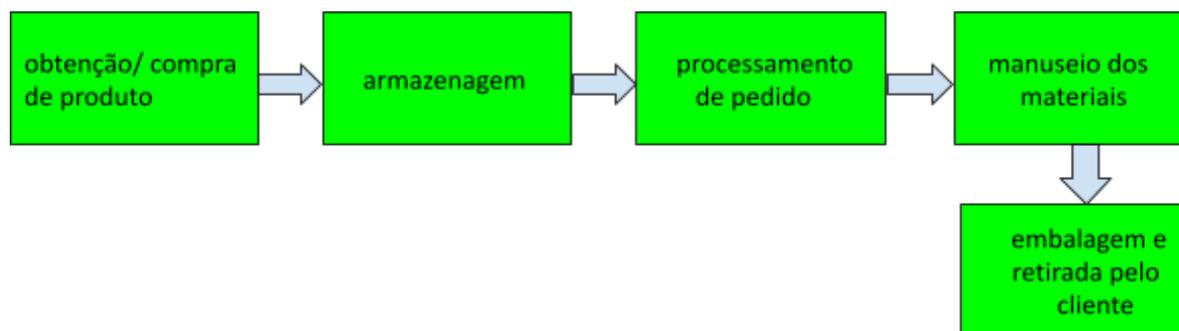
3.1.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos de uma empresa, nada mais é do que o conjunto de processos interligados que abrange todo o ciclo de vida de uma determinada operação de uma empresa: compra de matéria-prima, produção, armazenamento, movimentação interna, transporte e distribuição até o consumidor final, é utilizada para conectar os setores de uma empresa, tornando sua cadeia produtiva e estratégica mais funcional, capaz de alinhar (e melhorar) a forma que se relaciona com fornecedores e que realiza as entregas a clientes.

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”
(NOVAES,2001,p. 36).

O maior benefício de ter uma cadeia de suprimentos organizada é a sincronização entre os processos, que auxiliam para que a produção fique agilizada, fácil além de potencializar a relação entre fornecedor e cliente.

No caso da produção da padaria do São José Supermercado, são utilizados processos simples mas que realizados com qualidade resultam em um ótimo atendimento e alcance de expectativa dos clientes que consumirem o produto. A cadeia de produção dessa área pode ser exemplificada de tal maneira :

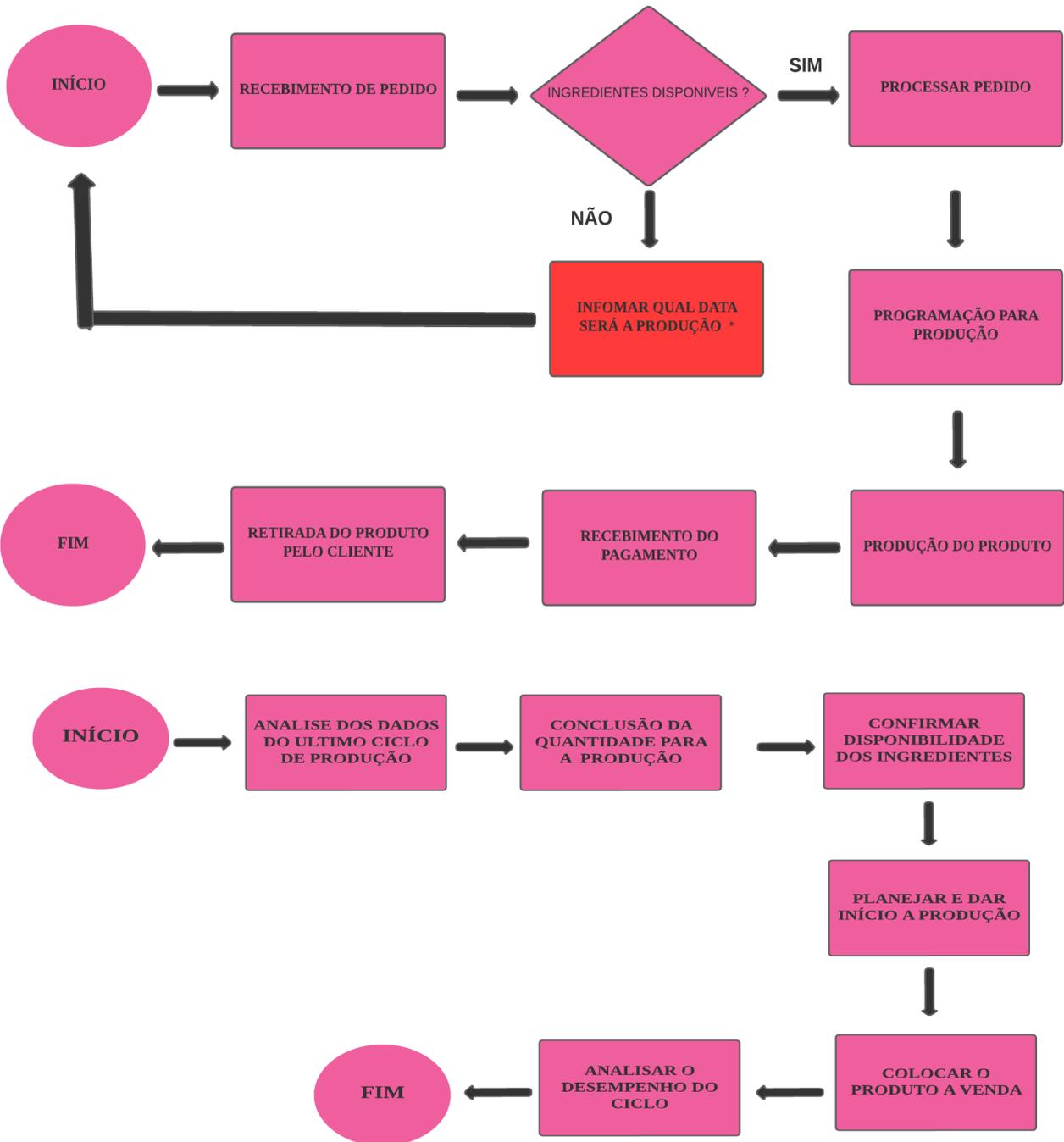


É interessante e importante introduzir os funcionários que não são especificamente da área de produção (manufatura) da padaria, para que estejam cientes da maneira como é realizada a fabricação de cada tipo de alimento, realizando a inclusão de funcionários fará com que entendam como é realizado e planejado o sistema produtivo existente na empresa caso ocorra um imprevisto com algum colaborador terá outro a disposição para realizar a tarefa e não atrasar nas entregas que estão planejadas.

A seguir, teremos uma exemplificação da maneira como é realizado o processo de fabricação quanto dos produtos de encomenda quando os para a exposição na vitrine.

**FLUXOGRAMA DE PRODUTOS REALIZADOS POR ENCOMENDA
(BOLOS DE ANIVERSÁRIOS)**

**FLUXOGRAMA DE PRODUTOS REALIZADOS PARA VITRINE
(SONHO, ROSCAS, PÃO DE QUEIJO...)**



3.2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Também conhecida como administração das operações, a administração da produção é uma das funções administrativas dentro de uma empresa ou indústria e ela tem como principal objetivo estudar e analisar quais são as melhores técnicas de gestão que a organização pode utilizar para desenvolver bens e serviços.

A produção em modo geral não se encontra apenas em indústrias elas podem estar em qualquer processo produtivo que utilize a matéria prima para o desenvolvimento do produto final. Toda indústria precisa de administração da produção, afinal de contas, é necessário gerenciar toda a produção e também programá-la para que tudo saia de acordo com o planejamento e as metas já traçadas. Sabemos que o principal objetivo de qualquer empresa é obter lucros.

E quanto mais a indústria perde a sua lucratividade, mais precisa se preocupar com a administração da produção. Sendo assim, para que a organização continue com as portas abertas, é preciso criar estratégias e tomar decisões como: o quê, quanto e quando produzir, o quê, quanto e quando comprar e quais serão os recursos necessários. O profissional central aqui é o gestor de produção, ele deve ter como foco a otimização da gestão e dos processos e, para isso, esse gestor costuma ser especializado em técnicas de fabricação.

Tudo o que é fabricado pela sua indústria precisa seguir um padrão de qualidade e, por causa disso, o gestor precisa estar sempre presente para garantir que isso aconteça. Além disso, o gestor da produção cuida de todos os aspectos logísticos como a forma que o produto será entregue, supervisiona todo o processo e também é o responsável pelos custos envolvidos nessa produção. Ao final do ciclo de fabricação, o gestor deve fazer uma análise sobre os pontos fortes e fracos do processo e assim, identificar o que precisa ser eliminado, melhorado ou modificado.

O processo de panificação, sonhos e sobremesas consistem em várias etapas que vão desde a elaboração e o aperfeiçoamento das receitas, passando pela escolha de bons ingredientes e tipos de fermentação até o tempo de forno e geladeira necessários.

E da mesma forma que o pão de queijo, o sonho tem todo um processo a ser respeitado e melhorado, cada sobremesa e bolo de aniversário seguem uma forma de produção desde a compra e separação dos produtos a serem utilizados, pesados e misturados para finalizar da forma com que são vendidos atualmente na padaria do supermercado.

3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

A perda de produtividade frente a outros setores acontece pelas diferenças no modelo de operação de cada negócio. Padarias e confeitarias oferecem vários serviços, mas a maioria tem pouco volume por adotar um processo artesanal e contar apenas com um ponto de venda, o bom do supermercado é que não é apenas os produtos artesanais e existem os produtos em geral, mas o foco sendo a padaria podemos observar os processos produtivos de alguns produtos que são os carros chefes.

As principais etapas do Pão de queijo são:

- **Preparo dos ingredientes:** Para a pesagem e o *processamento* é ideal que todos os ingredientes estejam à temperatura ambiente. Antes de pesar, os ingredientes secos (polvilho, queijo e sal) devem ser peneirados para uniformizar o tamanho das partículas, facilitando a absorção de água.
- **Escaldamento:** É feito com o objetivo de gelatinizar o amido, conferindo-lhe as características desejáveis ao processamento. Este procedimento propicia massas mais fáceis de trabalhar e resultam em pães de queijo mais macios, que assam em menos tempo, além de tornar mais fácil a digestão do produto (pelo organismo humano).

Na maioria das vezes é utilizado a mistura líquida como: água, óleo e sal para o escaldamento, mas também é utilizado apenas a água ou leite, água + óleo, ou água + leite. O importante é aquecê-los até a fervura para, em seguida, despejá-los sobre o polvilho dentro do escaldador que, por sua vez, mistura adequadamente os ingredientes, favorecendo a hidratação do amido. Devido a sua importância, esta etapa é considerada "chave" para o sucesso da produção.

- **Mistura:** A etapa de *mistura* deve garantir a perfeita homogeneização dos ingredientes e a absorção adequada da umidade. É desejável que a mistura escaldada seja resfriada à temperatura ambiente antes de ser levada à masseira.

Nesta fase, a textura da massa se desenvolve e o grau de trabalho que se aplica à mistura deve ser suficiente para que ela adquira boa maquinabilidade, isto é, a massa deve passar com facilidade nos outros equipamentos, não podendo estar "esfarinhenta", nem "pegajosa". O tempo

de mistura é o mínimo possível para que a massa atinja a consistência desejada, assim como a quantidade de água adicionada.

- **Dosagem:** Preparada a massa, tem-se o momento da modelagem dos pães de queijo. O processo mais simples, no qual a massa é enrolada manualmente, sem controle do tamanho e peso de cada um dos pães formados.

- **Congelamento:** O congelamento de produtos alimentícios é uma técnica muito utilizada para aumentar o período de conservação, já que contribui para inibição do crescimento de microrganismos e reduz a velocidade das reações enzimáticas que podem alterar o produto armazenado.

As principais etapas do sonho são:

Efetuar a compra de produtos: Os fornecedores não estão relacionados apenas à qualidade dos produtos e serviços, mas também desempenham importante papel para garantir que os prazos de entrega sejam cumpridos. E isso tem relação direta com a disponibilidade e a qualidade reduzindo os custos. Materiais de baixa qualidade podem causar os mais diferentes problemas, dentre eles a pouca durabilidade do serviço.

Portanto é necessário que haja uma boa gestão dos fornecedores e assim receber os produtos adequados como: mercadoria, ovos, leite, farinha, latas de doce de leite, leite entre outros produtos que complementam sua confecção.

Pesagem das matérias primas: Com a pesagem correta podemos garantir um maior controle da produção, o que evita retrabalho e desperdício da matéria-prima. Portanto é preciso calcular de forma exata o quanto de matéria-prima será necessário e qual o seu peso final. Sempre que ocorrem erros na pesagem os sonhos ficam deformados e ocorre ainda um desperdício de recheio, os cálculos da produção não podem apresentar erros.

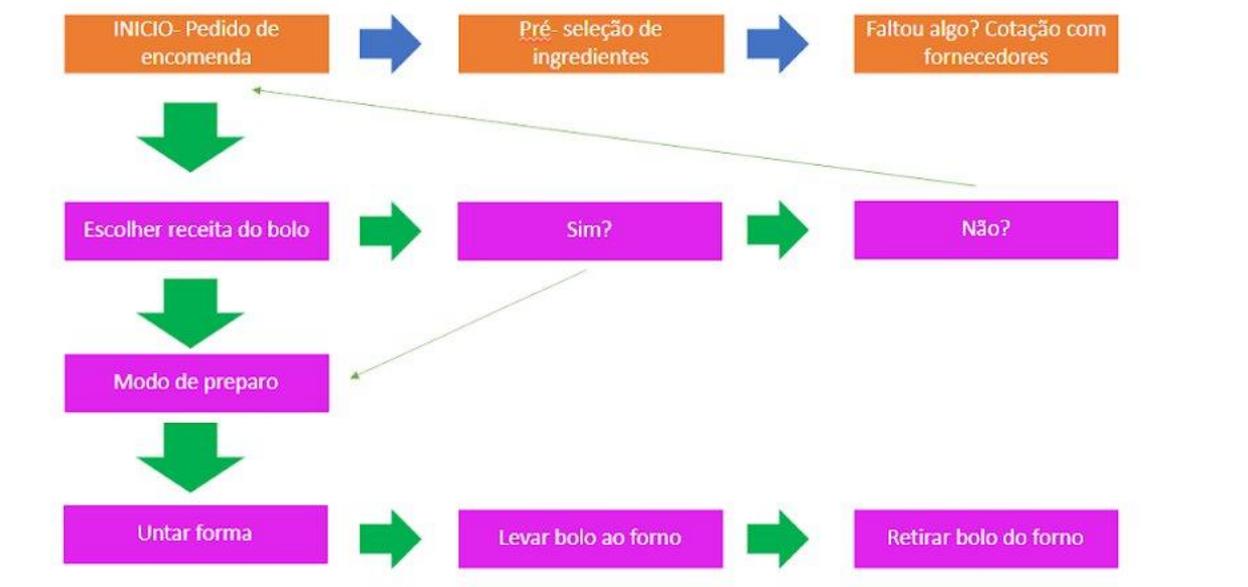
Processo de mistura: Com a amassadeira é feito o processo de homogeneização da massa para que todos os ingredientes fiquem perfeitos, tendo boa aparência e não ficando oleosa com textura leve e macia. O processo de cilindragem é responsável por uniformizar e compactar as massas, o que colabora com os aspectos da qualidade do sonho.

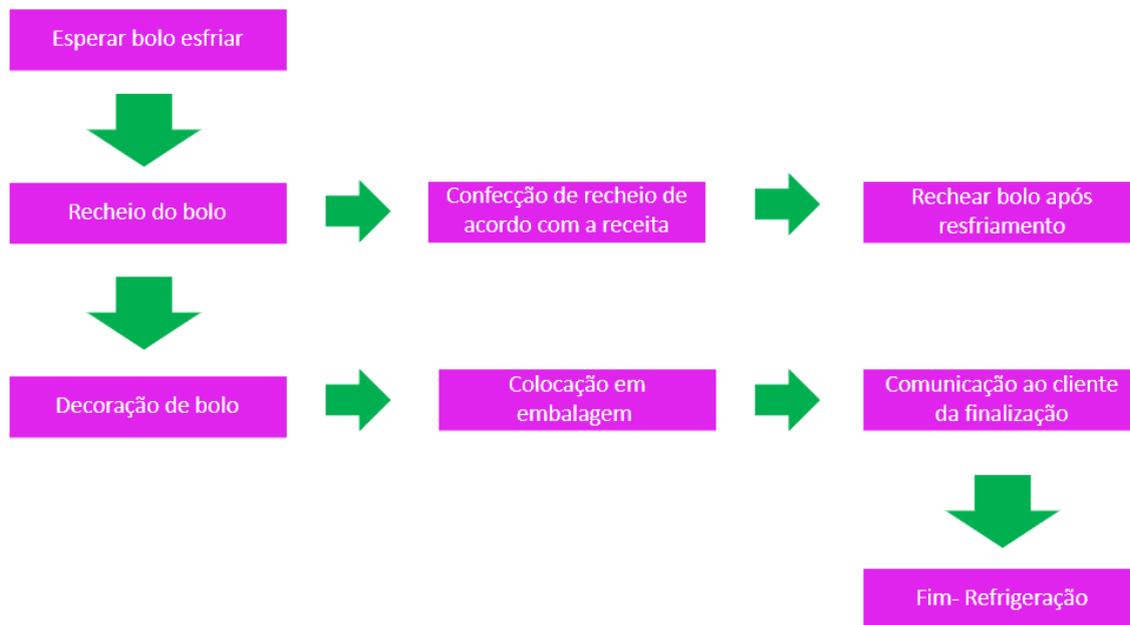
Processo de fritura: Para que o sonho fique perfeito é preciso fritar no óleo em temperatura mais baixa, apenas com o intuito de cozinhar por dentro. Após o sonho ter cozinhado por dentro é preciso que haja o aumento da temperatura deixando crocantes e

dourados, com isso reservamos, cortamos e vamos para a etapa da confecção do doce onde é colocado uma lata na panela de pressão e cozido o leite condensado após o processo de modificação para doce de leite, onde recheamos e finalizamos o processo de confecção do mesmo. Quanto aos bolos de aniversários se torna mais difícil, devido a cada encomenda solicitada pelos clientes nunca ser igual, então é preciso analisar e melhorar cada processo de cada receita e no geral o modo de assar e enfeitar acaba sem um padrão.

As principais etapas do preparo dos bolos se tornam diferentes pois elas não seguem um padrão, pois depende do pedido que o cliente irá fazer, fazendo com o que o colaborador tenha o tempo necessário para a entrega que é de 48 horas antes dessa forma segue logo abaixo um fluxograma que irá descrever o processo da sua produção.

Fluxograma de bolos de aniversários





Sendo esses os principais processos da empresa, pensamos em como melhorar a produção e torná-la mais eficiente, levando em consideração o meio ambiente pois a valorização dos recursos e produtos naturais se tornaram muito importantes.

Portanto é preciso analisar a forma de descarte e confecção dos produtos finais, a cada dia cresce em todo o mundo a preocupação com a conservação do meio ambiente e a estima dos recursos da flora e fauna. As empresa que seguem o sistema B e adotam o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), além de ser um documento cobrado obrigatoriamente para a liberação de licença ambiental da maioria das atividades licenciadas no Brasil, é um documento que busca, de maneira objetiva, indicar quais são os pontos de melhoria da estrutura de armazenamento temporário e da movimentação dos resíduos até a destinação final.

Um PGRS bem desenvolvido pode indicar quais as melhores formas de comercialização dos resíduos sólidos gerados pela atividade da empresa, contribuindo para uma escolha assertiva e gerando economia e confiança para o seu negócio, visando isso, a empresa precisa melhorar sua qualidade com treinamentos e padronizações. E com o sistema B que vem equilibrando propósito e lucro, considerando o impacto de suas decisões em seus trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente.

3.2.2 PROJETO DO PROCESSO

O setor de alimentos tem grande potencial de lucro para investir e, diante dos diversos estabelecimentos da área, a padaria é um dos que oferecem a possibilidade de que se torne um empreendedor de sucesso e referência na área. Porém, para garantir a produção de pães e doces de alta qualidade, é essencial investir em máquinas e equipamentos adequados.

Quando selecionamos máquinas e equipamentos de qualidade para a padaria, é possível aumentar a velocidade e, inclusive, volume de produção do negócio, sem perder em qualidade. Dessa forma, consegue potencializar os seus lucros e obter um retorno alto sobre o investimento realizado.

Atualmente a empresa encontra-se com a padaria completa, contendo um forno garantindo a melhor qualidade para cada um de seus produtos, uma amassadeira que é semelhante a uma grande batedeira, misturando os diversos ingredientes sem a necessidade de esforço físico dos seus colaboradores. Dessa forma, ela é capaz de misturar grandes quantidades de massa de maneira homogênea, garantindo a qualidade dos pães, pães de queijos, bolos, sobremesas e demais produtos.

Uma batedeira mais antiga que necessita ser alterada devido a suas condições sendo necessárias uma maior devido a demanda, existe também a divisora de massa no qual é possível separar a quantidade de massa necessária para cada um dos pães, aumentando a padronização e qualidade dos produtos.

Existe uma modeladora que completa as funções da divisora de massa ela permite que molde os pães da padaria de forma rápida e padronizada, também contribuindo para a otimização da produção e garantindo a qualidade dos produtos do negócio, existem armários para armazenamento dos produtos e ingredientes, mesas para complementar e uma estufa para exposição dos produtos, também existem freezers para armazenamento dos produtos congelados e uma pia para limpeza e organização, há uma cerca de três funcionários responsáveis pela padaria, dois são na produção e um para cuidar da vitrine.

Aparentemente todos os equipamentos sofrem com maior demanda não conseguindo entregar mais, devido a alta demanda, em produtos do dia a dia, acaba até havendo o desperdício já com as encomendas é preciso comunicar com antecedência de 48 horas para que consigam entregar e muitas vezes pela falta de organização dos colaboradores.

3.2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Um bom controle de processos é fundamental para que a empresa possa se adaptar ao mercado, de acordo com suas necessidades e exigências, oferecendo produtos e serviços de qualidade. O controle de processos permite a melhoria contínua e melhor alocação de recursos financeiros e humanos, com isso o objetivo é reduzir falhas, padronizar atividades e operações, além de automatizar processos recorrentes.

Atualmente a padaria se encontra em mudança de local, para que dessa forma haja mais espaço para ampliar seus processos, com isso pensando na produção o armazenamento das massas e matérias primas são feitos por meio de geladeiras e freezers portanto a um armazenamento maior dos produtos e massas pensando no seu tempo de qualidade e conservação, conforme as encomendas são solicitadas os pedidos são confeccionados e entregues dentro do prazo de 48 horas.

A padaria não sobrevive apenas das encomendas, havendo a vitrine que durante o dia a dia é o carro chefe havendo um planejamento mensal onde se é baseado pelas vendas dos meses anteriores porém são flexíveis às mudanças, todavia é selecionado os melhores produtos a serem produzidos, os colaboradores sempre estão efetuando análises e relatórios, para que possam ser priorizados os produtos de maiores saídas e a quantidade vendida por dia conseguindo controlar as mudanças sazonais, diminuindo o risco de desperdício dos produtos em geral.

O processo de produção está bem saturado devido a falta de investimento em melhores maquinários e a sobrecarga em seus colaboradores que é nítido a necessidade de mais contratações, principalmente em épocas natalinas, páscoa, dia das mães, aniversários entre outros. Infelizmente devido a demanda que o Supermercado tem sobre outros setores o estoque da padaria em específico não é controlado pois quando necessário procuram na prateleira do próprio mercado e mensalmente é feita sua reposição juntamente com a compra total do Supermercado.

Pensando nas maiores dificuldades da empresa trouxemos o PCP que promete facilitar a integração entre os setores produtivos e de vendas, devendo equilibrar os trabalhos internos e externos da empresa e para que funcione com perfeição deve ser assumido por profissionais qualificados focados apenas em uma função para que seja feito da melhor forma. O foco do PCP é facilitar as práticas de planejamento e padronização de produtos e processos.

São seus objetivos:

- Determinar o produto a ser entregue;
- Estabelecer a quantidade a produzir;
- Definir e prover o material a ser usado;
- Quantificar a necessidade de mão-de-obra;
- Calcular o prazo de execução.

O controle visa a melhoria contínua, permitindo que a empresa se adapte ao mercado sempre que preciso, o acompanhamento contínuo dos processos é o que irá permitir que os empresários tomem decisões com base em indicadores reais.

Por isso, o controle de processos é importante para que a empresa possa estar, sempre, buscando melhorar a qualidade de suas entregas e aproveitar melhor seus recursos financeiros e humanos, conquistando objetivos estratégicos e alinhada ao seu propósito.

3.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROCESSOS

Na sociedade moderna aparecem problemas de natureza complexa, causados pela interação de diferentes fatores, que nas décadas anteriores eram inexistentes, tais como: grandes concentrações urbanas, esgotamento de recursos naturais, transportes, ecologia, educação, evolução tecnológica avançada, catástrofes naturais ou causadas pelo homem, dentre outros.

Tais aspectos constituem a complexidade da situação contemporânea para os administradores das organizações públicas e privadas, influenciando em suas decisões. Vale dizer que a ferramenta para enfrentar a complexidade consiste no *enfoque sistêmico*, também chamado de *pensamento sistêmico*.

Esse pensamento possibilita:

- Entender a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos;
- Organizar soluções para problemas complexos.

O pensamento sistêmico complementa e integra teorias especializadas através de sua nova ótica, interpretação e soluções para enfrentar os problemas complexos. Vale lembrar que o enfoque da administração científica se preocupava mais com a eficiência fabril do que com o desempenho da organização. Contudo, a administração que focar em enfrentar aspectos de eficiência sem considerar as implicações da poluição, do comportamento humano, dentre outras, irá estabelecer mais problemas ao invés de resolvê-los.

O enfoque sistêmico é um sistema de idéias, que pode ser entendido como filosofia ou forma de produzir, interpretar e utilizar conhecimentos, podendo ser aplicado em todas as áreas da atividade e do raciocínio humanos além de ser um método de resolver problemas e organizar conjuntos complexos de componentes.

Qualquer sistema pode ser representado como um conjunto de elementos interdependentes, que se organizam em três partes: entradas (elementos ou recursos físicos e abstratos que o sistema é constituído) processo (interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados) e saída (resultados do sistema; objetivos que o sistema pretende atingir ou efetivamente atinge).

A fábrica é a representação concreta que mais facilmente ilustra um sistema. Através do enfoque sistêmico, o administrador adquire uma visão integrada das organizações e do processo administrativo além de ser uma ferramenta para organizar sistemas que produzem resultados.

3.3.1 CONCEITO DE PROJETOS E PROCESSOS

A gestão de projetos e processos é uma das partes fundamentais para que as empresas alcancem o sucesso em suas atividades. Os processos e projetos são ações que constroem a rotina e o funcionamento da organização, dando sustentação ao trabalho e o propósito da equipe, independentemente do ramo ou do porte da empresa. Embora os dois conceitos sejam confundidos com muita facilidade e estejam diretamente interligados, eles apresentam algumas diferenças fundamentais.

Os projetos e os processos, também chamados de operações, têm como sua principal diferença o tempo, enquanto os projetos são temporários e exclusivos, os processos são contínuos e repetitivos. O conceito de gestão de processos envolve uma sequência de atividades rotineiras que, juntas, fazem com que a empresa funcione, as ações são repetitivas e padronizadas acarretando sempre o mesmo resultado.

O objetivo é realizar um produto ou um serviço para um cliente ou mercado específico, que será reproduzido sistematicamente. Com os processos, as empresas conseguem otimizar as suas operações, já que os procedimentos estão bem estabelecidos. São características de um processo:

- Ser um trabalho contínuo e rotineiro;
- Gerar resultados constantes e padronizados;
- Ser permanente e replicável;
- Corresponder à forma pela qual a organização trabalha;
- Agregar valor às entregas para clientes.

Já um projeto, de acordo com o PMI – *Project Management Institute*, instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos –, se dá por um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O projeto é construído com o objetivo de alcançar uma meta pontual dentro da empresa, algo que não precisará ser repetido. Podendo ser usado para melhorar um processo ou conjunto de processos.

São características de um projeto:

- Ser temporário e único;
- Possui início, meio e fim;
- Romper com o “*status quo*”(estado atual) dos processos;
- Gerar um resultado único, como um produto ou uma melhoria em processos;
- Ter sua elaboração progressiva;
- Estar conectado a um ou mais processos da organização;
- Possui um escopo e recursos definidos.

A gestão dos processos da empresa é a ação de implementar, monitorar e melhorar todos os processos da empresa. Grande parte das tarefas no dia a dia de uma organização podem ser transformadas em processos, e cabe à Gestão de Processos realizar essa mudança.

A equipe de processos precisa estar atenta aos diferentes setores, de forma a identificar onde é possível implementar um processo, ou melhorar algum já existente. A emissão das folhas de pagamento, por exemplo, pode ser um processo. Caso ele já tenha sido implementado, cabe à equipe de processos verificar sempre o que pode ser melhorado, de forma a aumentar a eficiência.

Já a gestão de projetos é algo mais localizado a equipe de gestão de projetos fica dedicada a um projeto por vez, e deve observar a realização daquela tarefa específica. Esses profissionais podem até circular por diferentes setores da empresa, mas fazem isso de forma mais pontual. Por exemplo, a empresa precisa implementar um novo sistema de manufatura de bolos, doces e sobremesas. O projeto vai envolver diferentes setores da empresa, mas o foco da equipe de projetos será no planejamento dessa transição, de forma que a mudança não gera transtornos para o funcionamento da organização nem comprometa os fornecedores e suas relações.

Existem diversos tipos de processos alguns deles são:

- **Processos primários/essenciais:** São os processos considerados mais importantes, por entrarem em contato direto com o cliente, tendo como objetivo entregar valor a

esses clientes. São eles que fazem a ponte entre empresa e mercado, por isso, precisam ser executados da melhor maneira possível. Podemos analisar que na empresa o agendamento com antecedência é de extrema importância devido ao volume de encomendas e tempo para que possa ser entregue o produto ao cliente. Contudo a vitrine fica exposta ao cliente para que possa escolher a melhor opção a pronta entrega. Os processos primários estabelecem a percepção de valor que os clientes têm da empresa. Portanto, as formas nas quais eles são executados são o que definem como o público enxerga a empresa, de acordo com sua missão, seus valores e sua promessa de serviço.

- **Processos de apoio/suporte:** Esses são os processos que complementam os processos primários. Eles são formalmente estabelecidos e oferecem o apoio e o reforço de que os processos essenciais necessitam. A diferença entre esses tipos de processo e os primários é que eles estão necessariamente ligados aos primeiros e, por isso, não conferem valor ou relacionamento direto ao cliente.

- **Processos gerenciais/de gestão:** São os que coordenam as atividades dos processos anteriores, eles também são formalmente estabelecidos e não oferecem valor ao cliente diretamente.

Seu principal objetivo é medir, monitorar e controlar os processos, de forma que eles aconteçam da maneira mais eficaz e melhor para a empresa. Os processos de gerenciamento do negócio têm influência diretamente no controle da qualidade e, como consequência, na produtividade.

A execução da rotina dos processos sempre é acompanhada e a empresa procura a melhoria dos mesmos, ela acredita que organização e eficiência são extremamente necessárias para que tudo saia de acordo com as metas e objetivos.

A padronização e o treinamento das pessoas fazem com que se sintam seguros para trabalhar sem errar, mas infelizmente em produtos personalizados de confeitaria se torna um pouco mais difícil, mas o treinamento é algo que não é tão aplicado na empresa. Mas são situações que ao investir no treinamento da equipe, é importante ter em mente três tipos de ações quando se busca a excelência na gestão de projetos e processos:

1. Ações que corrijam e previnam possíveis erros nos processos;
2. Ações de melhoria, que desenvolvam processos;
3. Criações de novos projetos, que complementam os processos já existentes.

A primeira e a segunda são mais focadas na gestão do dia a dia, que demandam menos esforços da equipe, mas que também trazem resultados proporcionalmente mais lentos. A implementação dessas ações é feita por planos de ações e, logo após, a gestão deve se encarregar de atualizar os padrões das atividades.

3.3.2 MÉTODOS DE MELHORIA CONTÍNUA

A Melhoria Contínua é a prática que as empresas adotam quando buscam aperfeiçoar seus produtos, serviços e processos. Ela consiste na análise detalhada dos processos internos procurando quais atividades podem ser melhoradas, desse modo, busca encontrar onde estão as ineficiências, gargalos, atrasos e desperdícios para serem cortados.

Hoje, traz uma vantagem competitiva importante, mas, nos próximos anos, será uma obrigação que toda empresa adote uma metodologia de melhoria contínua.

Os benefícios financeiros e a economia de tempo estão nos custos evitados, sem perder qualidade do produto ou o serviço oferecido ao cliente. Mais do que uma prática ou metodologia, a Melhoria Contínua precisa ser parte da cultura empresarial, do dia a dia dos colaboradores, uma vez que envolve toda empresa, qualquer pessoa pode e deve sugerir mudanças. E, como o próprio termo diz, é contínuo, assim, não pode ser visto como um projeto, com começo, meio e fim, mas um processo cíclico.

Determinada atividade pode ser melhorada diversas vezes ao longo do tempo, pois diferentes colaboradores passam por ela e podem dar sugestões, podem surgir novas práticas e também tecnologias que agreguem valor e/ou reduzam ainda mais os custos, sejam eles financeiros, pessoais ou temporal.

Ao entendermos que a melhoria contínua é de extrema importância devemos pensar em quais estratégias podemos seguir.

Segue alguns exemplos de metodologias/ferramentas, que quando aplicadas da melhor forma dão resultados significativos.

- **Ciclo PDCA(Plan, Do, Check, Act):** Trata-se de planejar, fazer, verificar e agir, é uma ferramenta de qualidade de quatro fases, amplamente utilizada para a solução de problemas, controle e melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o Ciclo de Deming, ciclo de Shewhart ou ainda PDSA (Plan, Do, Study, Act).

O objetivo do PDCA é ajudar a entender como um problema surge e como deve ser solucionado. Importante ressaltar que o foco do Ciclo de Deming é na causa e não nas consequências e assim que uma oportunidade de melhoria é identificada, são definidas ações para promover as mudanças necessárias.

Dessa forma, espera-se que os resultados sejam atingidos com mais qualidade e eficiência. Esta ferramenta parte da hipótese de que o planejamento não é algo imutável, assim como o orçamento empresarial, que precisa ser acompanhado de perto para que sejam feitos ajustes caso necessário, o mesmo acontece com o PDCA.

Exatamente por isso que ele é um ciclo contínuo, ou seja, pode (e deve) ser aprimorado e repetido a fim de que a melhoria contínua dos processos seja atingida.

O ciclo PDCA é composto por quatro etapas, sendo elas:

1- Plano(Plan): Por ser o início de tudo, nesta etapa são definidos metas e objetivos do ciclo, em outras palavras:

Qual o problema a ser resolvido?

É aqui que são estabelecidos os Indicadores de Desempenho (ou Key Performance Indicator, KPI) e é importante que esses indicadores sejam definidos, pois mostrarão se o objetivo final está sendo alcançado.

Em suma, são considerados os itens:

- Levantamento de fatos;
- Levantamento de dados;
- Elaboração do fluxo de processos;
- Identificação dos itens de controle;
- Elaboração de uma análise de causa e efeito;
- Colocação dos dados sobre os itens de controle;
- Análise dos dados;
- Estabelecimento dos objetivos.

Portanto, nesta fase são identificados os fatores que influenciam o problema, bem como suas possíveis causas, sendo nessa fase onde o planejamento resultará em um plano de ação.

02 - Fazer (Do): Após os problemas serem identificados e metas traçadas é hora de cuidar para que não ocorram desvios. Do contrário, caso não seja possível executar aquilo que foi planejado, será preciso retornar à primeira fase e analisar os motivos que levaram aos desvios. Por isso, a segunda fase do PDCA é vista também como um teste, pois esta é a hora de verificar o que está funcionando e o que precisa ser mudado.

A fase da execução é subdividida em três etapas:

- Treinamento dos funcionários e gestores envolvidos no projeto;
- Execução propriamente dita; e
- Colheita de dados para uma posterior avaliação.

Quando tudo estiver seguindo de acordo com o planejamento segue-se para a terceira etapa.

3- Verificar(Check): Essa fase deve iniciar junto com a implementação do Plano de Ação, pois é preciso que tenha um acompanhamento dos resultados, pois dessa maneira o empresário estará mais apto a saber se os resultados serão atingidos ou não e o que fazer como próximo passo. Em outras palavras, na terceira etapa ocorre um monitoramento de cada atividade do plano de ação, sendo possível:

- Comparar o previsto com o realizado;
- Identificar lacunas a serem sanadas e oportunidades de melhoria; e
- Avaliar a metodologia de trabalho adotada.

Portanto, a fase de checagem identifica brechas no projeto.

04 - Agir(Act): Nessa etapa haverá a padronização e a conclusão do plano de ação, irão colocar em prática ações corretivas sobre os processos de planejamento, execução e auditoria; eliminação definitiva das causas, revisão das atividades e planejamento. A quarta etapa representa fim e começo simultaneamente, pois após uma minuciosa avaliação dos problemas e erros anteriores o ciclo PDCA reinicia seguindo novas diretrizes.

Por isso, é sempre importante lembrar que ao encerrar o ciclo que é o fim das ações corretivas um novo planejamento deve iniciar. Isso ocorre porque o objetivo é o aprimoramento

das atividades e processos. Aliás, toda empresa deve sempre seguir a filosofia do Ciclo PDCA: aprimorar sempre. Ao entender melhor como funciona o Ciclo PDCA fica mais fácil entender as vantagens desta ferramenta.

Por isso, enumeramos abaixo alguns de seus benefícios:

- Facilita a tomada de decisão;
- Promove o trabalho em equipe através de brainstorming e resolução de problemas;
- Busca a melhoria contínua, ou seja, ao invés de se conformar com o bom foca no melhor;
- Aprendizado contínuo;
- Evita que sejam implementadas soluções de baixa eficiência e que haja desperdício de tempo (temos algumas dicas para gestão de tempo);
- Garante um diagnóstico apurado sobre os processos, tratando das falhas e procurando soluções continuamente;
- Fornece um método padronizado para alcançar a melhoria contínua que pode ser usado por qualquer departamento para resolver problemas novos e recorrentes;
- Torna os processos de gestão mais ágeis, claros e objetivos;
- Padronização da linguagem e a melhoria da comunicação;
- Soluciona problemas com eficácia e inteligência.

Como a melhoria não acaba nunca, quanto mais a cultura do PDCA enraíza-se na empresa, mais benefícios são analisados.

Uma outra ferramenta estratégica é o Diagrama de Ishikawa, conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, é uma ferramenta de análise de processos que permite identificar as causas raízes de um problema.

Foi desenvolvido pelo engenheiro Kaoru Ishikawa em meados da década de 40 e é amplamente utilizado em diversas indústrias, como a alimentícia, farmacêutica, de manufatura e outras. De acordo com uma pesquisa realizada por Yoshio Kojima e publicada no Journal of Quality in Maintenance Engineering, o uso do Diagrama de Ishikawa pode aumentar a eficiência dos processos em até 25% e reduzir o tempo necessário para resolver problemas em até 50%.

Sendo representado por uma espinha de peixe, na qual as ramificações correspondem às diferentes categorias de possíveis causas do problema ou efeito, cada categoria é dividida em subcategorias e, assim, as possíveis causas são detalhadas ao longo das ramificações.

O processo é conduzido por uma equipe multidisciplinar, que trabalha junta para identificar e analisar todas as causas e após isso inicia o processo de tomada de decisões para corrigir ou melhorar o processo, garantindo assim uma solução mais eficaz para o problema ou efeito em questão.

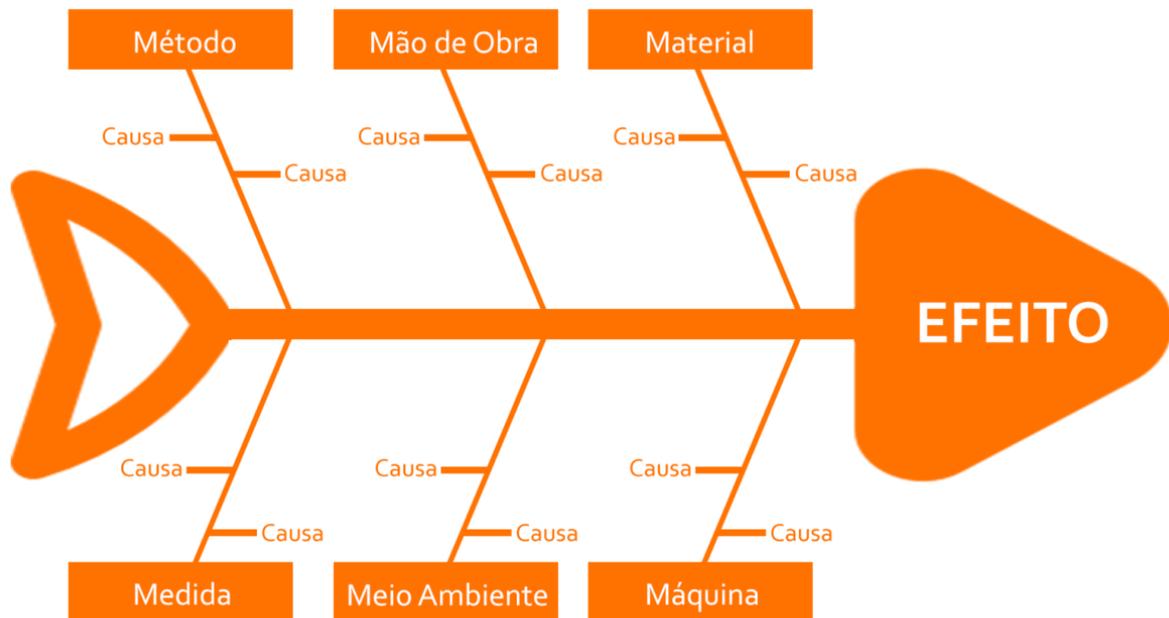
A ferramenta Diagrama de Ishikawa tem muitas serventias como por exemplo:

- identificar as causas raízes de um problema ou efeito;
- analisar as possíveis causas de um determinado problema ou efeito;
- ajudar a equipe a trabalhar de forma colaborativa e a identificar rapidamente as possíveis causas;
- melhorar a eficiência dos processos e resolver problemas;
- identificar oportunidades de melhoria;

O Diagrama de Ishikawa é constituído de 6 tópicos que, quando analisados, tendem a alocar a maior parte das causas de problemas nas empresas. Esses 6 tópicos, são conhecidos como os 6M do Diagrama Espinha de Peixe, são itens relacionados a processos dentro das organizações. Dessa forma, sempre que vamos utilizar essa ferramenta, nós analisamos cada um dos 6Ms para definir causas.

Os 6Ms são:

- Método
- Máquina
- Medida
- Meio Ambiente
- Material
- Mão de Obra



A distribuição de cada M, dessa maneira facilita a discussão de cada um deles de forma separada, ao analisar o método, a empresa precisa levantar todas as causas em potencial que se relacionam com a forma de trabalho.

- Quais as técnicas estão sendo utilizadas pela equipe?
- Quais as regras estipuladas para realizar os processos?
- Como determinado profissional conduz sua etapa no processo?

Todas as causas relacionadas à forma que os processos são conduzidos devem constar neste momento da discussão. Quando o assunto é medida, estamos falando da forma como é analisada os resultados ao fim e ao longo do processo e se foram utilizados os dados incorretos, podemos estar fazendo análises incorretas. Se não dominamos as ferramentas que computam os resultados e os dados, podemos ter problemas também.

Portanto, é necessário questionar quais as causas relacionadas à forma como estão sendo mensurados dados, pois podem estar impactando seu problema ou mal resultado.

Seguindo adiante na análise, é preciso dar atenção a todas as ferramentas utilizadas pela equipe durante os processos, é preciso analisar a máquina, como questões relacionadas a consertos, a programas desatualizados e a servidores com mau funcionamento, por exemplo, devem ser consideradas. Sempre que alguma máquina estiver atrapalhando os processos, é preciso dar atenção a ela nesta etapa da análise de causa e efeito. Já quando falamos em Meio Ambiente, a ideia é que as equipes deem atenção especial a tudo que está no entorno da produção e que pode afetar o efeito analisado.

Quando há muita chuva, por exemplo, pedreiros podem atrasar obras de construção. Ou quando a economia vai mal, por outro lado, é possível que produtos supérfluos comecem a vender menos. Em outro ponto, o meio ambiente também pode estar relacionado às relações das pessoas dentro das empresas.

Sobre isso questiona-se:

As pessoas se sentem confortáveis para exercer suas funções?

As pessoas estão felizes ou adoecendo psicologicamente?

Na etapa do processo material, estamos nos referindo aos insumos utilizados durante os processos e que podem ter papel importante para gerar o efeito analisado. Se uma fábrica de móveis usa madeira ruim, por exemplo, suas mesas e armários serão de má qualidade e vão vender menos.

Se os doces de uma confeitaria são feitos com chocolate de má qualidade, com certeza a empresa será menos contratada para festas e por fim, chegamos à análise de Mão de Obra que tem como objetivo identificar causas relacionadas às habilidades das empresas, à forma como a empresa se coloca em alguns casos, pode ser que falem mais operários na linha de montagem de um carro, pode ser que o líder mais analítico esteja tocando uma equipe de vendas e pode haver momentos em que o profissional precisa adquirir alguns conhecimentos para exercer sua função. Em todos esses casos, a análise de mão de obra precisa ser feita e considerada dentro do Diagrama de Ishikawa.

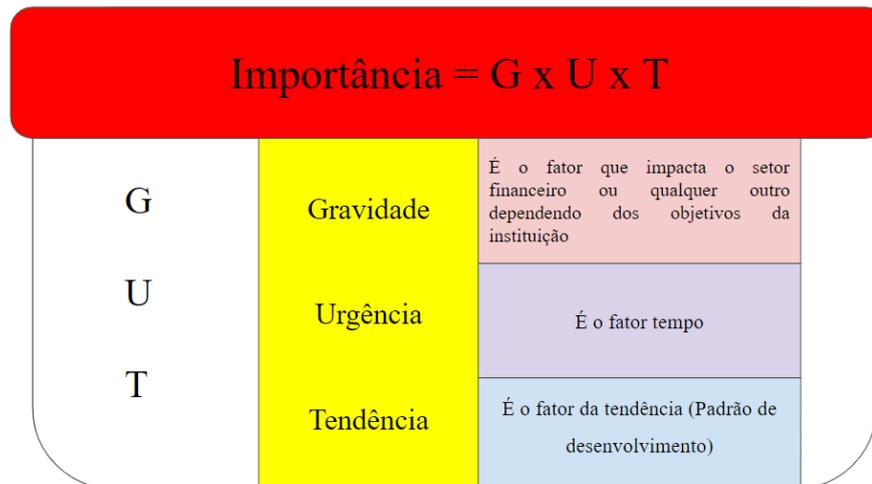
O dia a dia de um gestor é repleto de surpresas, e nem sempre são surpresas boas, os problemas dos mais variados tipos aparecem para atrapalhar a rotina e o planejamento das pessoas, independente do cargo que elas ocupem. Com isso, existe um erro que as pessoas cometem que faz piorar ainda mais o cenário: parar tudo o que está fazendo e sair resolvendo os problemas conforme eles aparecem, interrompendo uma tarefa para continuar outra, sem finalizar nenhuma.

Sem dúvida nenhuma é uma questão que acontece em diversas se não todas as empresas, e a maioria já passou pela experiência de tentar fazer muitas coisas e acabar não fazendo nada; Ou, então, se deixar abalar pelo volume de solicitações e não saber por onde começar.

A Matriz GUT, também conhecida como matriz de prioridades, é uma ferramenta que auxilia a identificar as situações de forma a priorizar suas resoluções, sendo muito eficaz para apoiar o gestor na hora de lidar com muitos problemas ou decisões complexas, orientando a melhor sequência para solucionar essas questões.

Com esse sistema, cada problema é classificado de acordo com critérios de Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). E inclusive, é por isso que vem a sigla GUT. Assim, o gestor prioriza as demandas de acordo com a gravidade do problema, na urgência com que deve ser tratado e na tendência desse problema se agravar rapidamente, focando suas atenções nos itens mais críticos. Ela é uma ferramenta importante para priorizar problemas e planos de ação, minimizando impactos, sendo muito eficaz apoiando a realização do planejamento estratégico da empresa. Dessa forma, os responsáveis podem elencar os projetos, processos ou melhorias a serem implementadas, seguindo os mesmos critérios de gravidade, urgência e tendência.

Ou seja: a matriz GUT, assim como a matriz SWOT , é uma importante ferramenta para a gestão da empresa, permitindo lidar com as demandas de forma inteligente, alcançando os melhores resultados possíveis. O problema deverá receber uma pontuação para cada critério, de 1 a 5, conforme o entendimento dos critérios, a resposta se dá pela multiplicação das pontuações dos 3 fatores, resultando em um valor indicador, quanto maior esse número, maior a prioridade da demanda.



$$\text{Pontuação} = G \times U \times T$$

A maior pontuação possível de ser alcançada é 125, e a menor é 1, com isso precisa listar suas demandas na ordem da maior para a menor pontuação e começar a resolver os problemas.

A gravidade, primeiro critério da matriz GUT, avalia o impacto que determinada situação terá para a empresa ou os envolvidos, portanto determina a gravidade do problema com base nos efeitos que ele trará a médio ou longo prazo.

Para estabelecer a pontuação, considere:

- Não é grave
- Pouco grave
- Grave
- Muito grave
- Extremamente grave

A urgência deve definir em que prazo aquele problema precisa ser solucionado, analisar o tempo que será preciso até que ele comece a ficar em situação crítica, dessa forma será decidido o que pode esperar ou não, mas se o tempo é curto e precisa lidar com o problema imediatamente para minimizar os efeitos, então é urgente.

Para estabelecer a pontuação, considere:

- Pode esperar
- Pouco urgente
- Urgente, merece atenção no curto prazo
- Muito urgente
- Necessita ação imediata

O último critério da matriz GUT, a tendência avalia a probabilidade de um determinado problema piorar com o passar do tempo. Assim, deve-se avaliar qual a chance daquele problema crescer bruscamente, caso não seja resolvido rapidamente. Para estabelecer a pontuação, considere:

- Não irá mudar
- Irá piorar a longo prazo
- Irá piorar a médio prazo
- Irá piorar a curto prazo
- Irá piorar rapidamente

Os principais motivos para colocar a matriz de prioridades como uma de suas ferramentas de gestão é que com ela o empresário irá conseguir tomar decisões estratégicas de forma mais inteligente, reduzir os impactos causados por erros na priorização, auxiliar na alocação dos seus recursos ajudando a evitar desperdícios de energia e recursos. Podendo ser aplicada por empresas de qualquer setor ou segmento, sendo fácil de implementar, apoiando a execução do planejamento estratégico, minimizando erros pequenos que podem se tornar grandes e prioriza as tarefas, otimizando tempo e recursos. Inclusive, a matriz GUT pode, facilmente, ser aplicada junto a outras ferramentas, como a análise SWOT, 5W2H, Diagrama de Pareto, etc.

A busca pelo desenvolvimento nas empresas é cada vez mais frequente e isto ocorre devido aos expressivos ganhos de produtividade, organização e diminuição dos desperdícios. Uma das metodologias que contribuem para que as empresas atinjam seus objetivos é a metodologia KAIZEN com seu fundamento nos 5S desenvolvida no Japão visando aperfeiçoar os aspectos de organização, limpeza e padronização nas empresas. Dessa forma, tal ferramenta objetiva aumentar a eficiência no local de trabalho para os funcionários e alcançar a melhoria

contínua, se fundamentando em 5 princípios, não tão diferentes dos quais qualquer pessoa utilizaria para alcançar um crescimento humano na vida pessoal.

Em japonês, são eles:

- **Seiri (Senso de Utilização):** Separa o útil do inútil, eliminando o desnecessário, ou seja, mantendo próximo do operador somente o que é proveitoso para o trabalho ou processo. As principais melhorias com esta implantação são: ganho de espaço e facilidade de limpeza e manutenção.

- **Seiton (Senso de Organização):** Identifica e organiza os materiais de trabalho, estabelecendo para cada material seu devido lugar. As principais melhorias com esta implantação são: economia de tempo e facilidade para encontrar os materiais de trabalho.

- **Seiso (Senso de Limpeza):** Manter o ambiente sempre limpo, eliminando as fontes de sujeira e conservando a limpeza dos materiais de trabalho. As principais melhorias com esta implantação são: melhor conservação dos materiais de trabalho e redução da possibilidade de acidentes.

- **Seiketsu (Senso de Padronização e Saúde):** Padronização de cores, iluminação e placas, para que qualquer trabalhador consiga se identificar na empresa. Além disso, estimula e gera ações para o cuidado dos funcionários com sua saúde mental e física. As principais melhorias com esta implantação são: melhoria no rendimento dos funcionários e facilidade na identificação.

- **Shitsuke (Senso de Autodisciplina):** Transformar os outros quatro sentidos em hábitos, ou seja, buscar a prática da metodologia pelos funcionários mesmo sem vigilância. As principais melhorias com esta implantação são: melhor qualidade e produtividade, melhoria das relações entre os funcionários e a valorização do cumprimento das outras ações dos 5S.

Quando os 5 Sentidos são bem implementados, os funcionários se sentem parte da empresa, uma vez que participam da melhoria da sua organização levando, além dos benefícios já citados, à melhoria da eficiência e eficácia das empresas.

O método 5W2H é uma ferramenta de gestão utilizada para definir direcionamentos estratégicos de um plano, a ideia é responder sete perguntas básicas para entender quais são os próximos passos necessários para que aquele projeto inicial seja colocado em prática. Em resumo, o 5W2H é uma metodologia muito simples de ser implementada, já que não exige nenhum tipo de treino ou mesmo ferramenta específica para utilizá-la, essa metodologia é tão

simples que a sua explicação está no próprio nome: 5W2H são, literalmente, as letras iniciais em inglês das sete perguntas que precisam ser respondidas para ter o direcionamento necessário.

Para facilitar a sua compreensão, confira mais detalhes sobre cada um desses elementos.

1. What? (O quê?) Nesse primeiro passo é preciso pensar em ações e descrições mais detalhadas sobre o que é o projeto em questão, sendo um resumo simples para que qualquer profissional envolvido saiba do que se trata.

2. Why? (Por quê?) Nessa etapa, é importante entender qual é o propósito desse projeto, ou seja, por que a sua empresa precisa investir tempo e recursos no desenvolvimento dessa ideia, apresentando os motivos e as justificativas para isso.

3. Where? (Onde?) Em seguida, deve responder qual é a localização em que esse projeto vai ser executado, detalhando uma região, uma cidade, uma plataforma digital (como uma rede social específica), enfim, apresentar o local em que a estratégia vai ser colocada em prática.

4. When? (Quando?) Para que um projeto funcione e realmente tenha sucesso em sua implementação, ter uma data definida é essencial, exatamente o que deve ser feito nessa etapa, colocando prazos e limites para que o projeto (e as suas várias etapas, em alguns casos) seja executado.

5. Who? (Quem?) Depois, é o momento de definir quais são os profissionais responsáveis por cada uma dessas tarefas que foi listada no projeto, garantindo que todos os envolvidos saibam exatamente quais são as suas funções e entregas que precisam ser feitas.

6. How? (Como?) Para alcançar aquele objetivo principal, podem existir vários caminhos e, para não gerar nenhum tipo de dúvidas nos envolvidos no projeto, é muito importante que os métodos e processos executados sejam detalhados para que as equipes trabalhem em conjunto.

7. How much? (Quanto?) Uma resposta que também é muito relevante é o custo e os investimentos necessários para a execução do projeto. Em alguns casos, não precisa ser, necessariamente, financeiro. Pode ser, por exemplo, a demanda de horas que o projeto vai exigir dos profissionais de uma equipe.

O elemento principal desse método de gestão é a sua simplicidade, permitindo que qualquer empresa ou profissional consiga adicionar direcionamento para as suas estratégias. Assim, mesmo um negócio pequeno consegue ter todas as ferramentas para definir quais são os próximos passos a serem adotados. Além disso, não é necessário realizar nenhum tipo de treinamento ou algo do tipo. Como a metodologia passa apenas pela resposta das sete perguntas, mesmo alguém que nunca tenha ouvido falar sobre o assunto consegue aprender rapidamente e colocar em prática.

Especialmente quando uma equipe começa a crescer, o grande desafio se torna a definição de responsabilidades e o direcionamento das próximas atividades. Quando o 5W2H é colocado em prática, todos os profissionais envolvidos sabem exatamente o que precisam fazer para gerarem os resultados.

Isso evita uma série de problemas dentro de uma equipe: do retrabalho ao atraso de entregas. Tudo isso deixa de ser um risco em potencial, especialmente por essa definição bastante específica sobre quem deve assumir qual tarefa e quais são os prazos que precisam ser cumpridos.

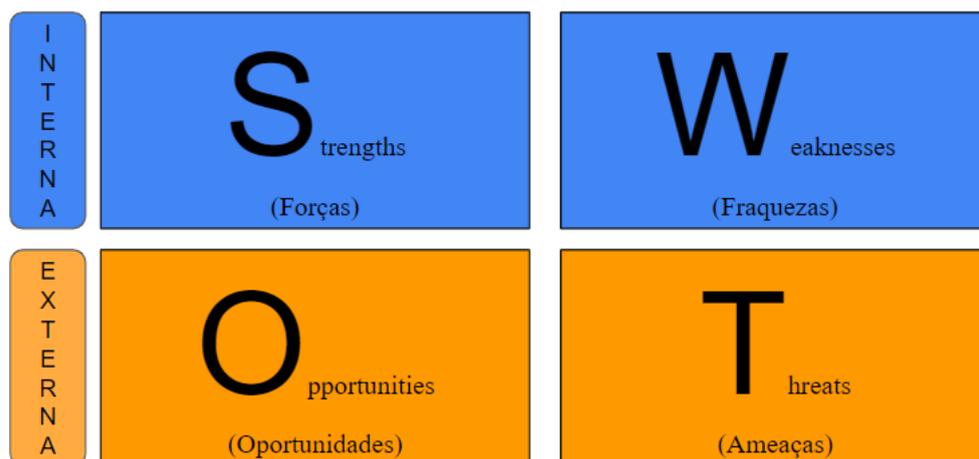
A Gestão Estratégica é o conjunto de análises e práticas organizadas pelos gestores voltadas ao interno e externo da empresa, visando o crescimento e o aprimoramento da mesma. Essa metodologia é utilizada na maior parte das companhias nos dias de hoje, de pequeno a grande porte, isso porque a organização e o planejamento são pontos fundamentais para que uma empresa consiga evoluir e alcançar novos clientes. Essa metodologia foca em estruturar e aplicar otimizações em todas as áreas da companhia, para que assim as metas sejam mais facilmente atingidas e assim trazer uma unificação entre os membros, algo que também melhora o clima organizacional como um todo.

É importante pontuar a diferença de Gestão Estratégica para Planejamento Estratégico, sendo o último uma estruturação realizada pela administração superior da companhia focando o longo prazo, ou seja, traçar metas e futuros projetos que afetarão positivamente a empresa. Já a Gestão foca na implementação de ideias, análises, monitoramento e mudanças que possam ser

realizadas no planejamento previamente estabelecido; por isso é necessário que esses dois estejam totalmente integrados e alinhados.

Os itens que uma Gestão Estratégica de sucesso necessita ter para alcançar esses objetivos são:

- **Matriz Swot ou FOFA:** Ferramenta utilizada para analisar cenários de um projeto, SWOT é a sigla formada pelas iniciais das palavras Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em português, muitas pessoas a chamam de análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).



Vale destacar que é separada em análise interna e externa, devido a sua aplicação ser em diferentes segmentos da análise total da empresa, na interna, encontramos as forças e as fraquezas, que são, os pontos positivos e negativos da empresa ou do projeto. Já na externa, analisamos as oportunidades e ameaças que o negócio pode encontrar, elas abrangem uma pesquisa de mercado, macroambiente político, econômico e social.

Exemplo de análise SWOT/FOFA

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que é feito da melhor forma? • Qual o diferencial da empresa? 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que pode melhorar? • Quais recursos poderiam melhorar o desempenho?
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são as brechas que existem no mercado que os nossos serviços possam preencher? • Quais são as metas do ano? 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocorreram mudanças na padaria? • Quais são as novas tendências de mercado no horizonte?

Uma análise SWOT pode ser feita de diversas maneiras, enquanto algumas equipes gostam de se reunir e escrever as ideias em um quadro, outras preferem criar uma matriz SWOT formal. Independentemente da abordagem que for escolhida, usar a criatividade no processo de planejamento permitirá o surgimento de novas ideias e trará soluções mais originais.

Há algumas formas de garantir que a análise SWOT seja abrangente e feita da maneira correta. Alguns desses truques incluem reunir a equipe de uma maneira que incentive o trabalho grupal, preparar-se com antecedência para usar o tempo de maneira eficiente e usar a criatividade na escolha de ideias. Uma análise SWOT pode ajudar a melhorar os processos e planejar visando ao crescimento. Ela é semelhante a uma análise da concorrência, mas se diferencia ao avaliar os fatores internos e externos. Analisar as principais áreas relacionadas a essas oportunidades e ameaças trará os insights necessários para preparar a sua equipe para o sucesso.

3.3.3 PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Seja no faturamento, na imagem de mercado ou na automação de processos, a busca por ideias e melhorias deve ser constante. Buscar projetos de melhorias para empresas nem sempre é algo simples. Mesmo quando as coisas parecem estar muito bem, ter uma mentalidade focada em se sobressair ainda mais é fundamental na busca por aperfeiçoamento.

Criar ideias de projetos de melhorias para empresas também é um processo e, como todo processo, ele é dividido em etapas.

- **Passo 1: Mapeamento dos Problemas**

Iniciar um processo de melhoria é um ciclo que só deixa de existir quando a própria empresa não existe mais. Portanto, ter a mentalidade de que este vai ser um fluxo constante é o início de tudo. Já no começo é importante fixar a ideia de que estar em constante evolução não significa que a sua empresa é ruim. Ser adaptável e interessado em evoluir é sinal de que a empresa tem o que é preciso para se manter no mercado. Sendo assim, o ponto de partida é mapear os problemas mais urgentes ou os processos mais repetitivos que podem ser automatizados. Para essa finalidade existem ferramentas muito úteis, como a análise **SWOT** ou **o Diagrama de Ishikawa**.

Conhecer muito bem todos esses pontos é o que viabiliza escolher metodologias e ferramentas corretas para a problemática estabelecida. Não é preciso contar somente com uma única avaliação, é importante dar voz aos líderes e ouvir as demandas que podem gerar um relatório muito mais detalhado e preciso sobre os problemas existentes na empresa. Além de envolver mais os colaboradores, essa atitude também os inspira a abraçar as mudanças.

Com a Swot iremos entender também quais são as restrições, as premissas e os riscos da implantação do projeto que é outro ponto importante no mapeamento. Essas informações ajudam a estabelecer resultados esperados e as probabilidades de sucesso das ações definidas.

- **Passo 2: Definição as Ações**

Uma vez que a empresa sabe onde agir, é preciso definir como agir. Existem muitas metodologias disponíveis para resolução de problemas, por isso conhecer o problema é fundamental. Elementos que auxiliam essa compreensão são questões como: em quanto tempo queremos resolver o problema? Esse é um problema pontual ou recorrente? Quem vai participar da resolução?

Criar um projeto de melhorias para empresas é um trabalho que não requer foco somente nos resultados, mas também no processo. É ele quem vai garantir que os resultados obtidos sejam satisfatórios e realmente efetivos. Logo podemos trazer para a empresa o PDCA uma ferramenta de qualidade de quatro fases, amplamente utilizada para a solução de problemas,

controle e melhoria contínua de processos e produtos, o Kaizen com seu fundamento nos 5S desenvolvida no Japão visando aperfeiçoar os aspectos, limpeza e padronização como a evolução e investimentos em máquinas e melhores condições de trabalhos na empresa.

- **Passo 3: Prática e Monitoramento**

O treinamento é uma adição para a empresa, pois desenvolve habilidades e maior segurança de seus colaboradores ao executar suas funções, além de poder ser utilizado como uma ferramenta estratégica para a empresa atingir seus objetivos. A capacitação de funcionários permite aperfeiçoar habilidades técnicas dos colaboradores da empresa, trazendo novas metodologias a serem implementadas nas rotinas diárias e na forma de resolver problemas.

Com as ações definidas em prática, vamos precisar estabelecer uma forma de coletar dados sobre cada etapa em execução. Essa coleta vai guiar as decisões a serem tomadas e fará com que elas sejam mais organizadas e lógicas.

- **Passo 4: Avaliação dos Resultados**

Nesse momento, com os relatórios e dados coletados de todas as etapas, é preciso mensurar o que foi efetivo e o que não foi, se a mudança realizada realmente fez diferença e se os resultados obtidos estão dentro do esperado. Ao longo do processo a melhoria é algo contínuo, e evidentemente o quarto passo não é o último deles. Na verdade, ele é só o final do ciclo. Os resultados obtidos podem servir para estabelecer novas ideias de projetos de melhorias para a empresa. Se os resultados ficarem longe do esperado, podemos reformular o mesmo projeto. Se ficaram próximos do planejado, é possível otimizá-lo. Agora, se as metas foram superadas, essa pode ser uma oportunidade de se inspirar e otimizar muitos outros elementos dentro da organização.

Assim como todo o projeto e execução não é obra de uma pessoa só, compartilhar os resultados com os colaboradores vai inspirá-los. Além de acender neles o desejo de alcançar metas cada vez melhores, essa prática também cultiva o trabalho colaborativo e pode refletir na produtividade das equipes.

- **Passo 5: Melhoria Continuada**

A melhoria contínua é o catalisador da inovação, o próprio termo “contínuo” mostra como a constância é a chave para melhores conquistas e evolução dos negócios. Muitas vezes, com o cotidiano e a repetitividade das ações, as operações se tornam engessadas em estruturas e parâmetros que, em uma hora ou outra, deixam de fazer sentido. Mas inovar, melhorar e evoluir

pode combater essa falta de propósito. Sendo assim, existem algumas formas de criar planos de melhorias continuados dentro das organizações.

Todos os membros da organização trabalham em prol de um objetivo: a empresa. O entrosamento entre as equipes e os colaboradores afeta a qualidade do trabalho, tanto positiva quanto negativamente. A prova disso é que, muitas vezes, a comunicação é a culpada por um projeto não ser efetivo. Sendo assim, dar uma atenção especial à integração das equipes, evitar competitividades e fazer com que os colaboradores se sintam mais unidos é investir no sucesso. A comunicação é uma habilidade fundamental no dia a dia.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A Gestão Estratégica de Custos (GEC) consiste em um método com o objetivo de melhorar os processos de aperfeiçoamento e criação de valor, buscando aumentar a lucratividade com alternativas para diminuir os custos de produção.

Dessa forma, o empresário será capaz de avaliar toda a sua cadeia de produção, com isso, a empresa estará preparada para administrar os custos e tornar os meios produtivos mais eficientes e de acordo com as necessidades do seu negócio. Para implementar a gestão estratégica de custos de forma eficiente e de um modo que esteja de acordo com a empresa, é preciso considerar algumas ações. É possível mensurar os custos e, para isso, basta atribuir os recursos de cada atividade e designá-las com base em seu custeio. Com isso, também é possível diminuir as distorções causadas pelo rateio que, geralmente, é utilizado na absorção de custos.

Custos são gastos realizados pela empresa, relacionados diretamente a seu objetivo principal, ou seja, a prestação de serviços, revenda de bens e produtos ou produção de bens e serviços.

Desta forma, estão essencialmente ligados à produção da empresa, os custos fazem parte do dia a dia de qualquer empresa, independentemente do porte, tipo societário ou tamanho.

Importante perceber que não podemos confundir custos com despesas, que são gastos relacionados diretamente à manutenção da operação de uma empresa e não a sua produção.

3.4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Conforme Martins (2010, p. 10), “o custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção, para a fabricação de um produto ou execução de um serviço”.

Podemos classificar os custos em:

- Diretos;
- Indiretos;
- Fixos;
- Variáveis.

Vamos detalhar cada um deles:

a) Custos Diretos: São aqueles em que conseguimos definir facilmente, por ser diretamente ligados à linha de produção de uma empresa, seja na prestação de serviços, revenda ou produção de bens e produtos. Não necessitando de nenhum critério para ser apropriado, ele possui um valor ou uma proporção pré-definida. Possui alto grau de importância, fundamental para a gestão da empresa, auxiliando na administração e evitando possíveis gastos desnecessários. Podemos citar como exemplo os gastos com energia, água, aluguel dentre outros;

b) Custos Indiretos: São aqueles que não têm necessariamente uma relação direta com a prestação de serviço, revenda ou produção de produtos e bens oferecidos pela empresa, mas ainda assim são essenciais para o funcionamento do negócio. Então são rateados em diferentes critérios, ou definimos uma métrica adequada para sua apropriação não havendo uma quantidade específica desse custo que possa ser mensurada aos serviços prestados, revenda ou produto.

Desta forma, será necessária alguma métrica específica para vinculação do seu valor ao produto ou serviço, podendo afirmar que são aqueles custos que não podem ser relacionados diretamente com a atividade-fim desempenhada pela empresa. Geralmente o gasto nos custos indiretos não são inseridos diretamente no custo do produto/revenda ou prestação de serviço, portanto, devemos prestar muita atenção com estes gastos.

c) Custos Fixos: São custos associados ao produto da empresa que devem ser pagos independentemente do volume do produto ou serviço vendido, não importando o quanto você vendeu ou não vendeu. É um custo que se mantém igual independentemente da quantidade de produtos ou serviços vendidos, por isso recebe este nome de fixo. Este tipo de custo é aquele que se mantém estável na operação da empresa. São exemplos de custo fixo: aluguel, serviços de segurança, provedor de internet, serviços de limpeza, manutenção de equipamentos.

d) Custos Variáveis: Possuem total interdependência com o volume de produção/revenda ou serviço prestado, quanto maior a produção maior o custo variável, e vice-versa. Estão diretamente relacionados ao volume de vendas, portanto, na medida em que as vendas aumentam, também aumentam os custos variáveis. São aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção. É fundamental percebermos as

diferenças, conhecendo a classificação dos custos, visualizando e esclarecendo para uma aprimorada e eficiente gestão empresarial.

A padaria como atividade secundária da empresa utilizando por meio dos métodos de melhorias e estratégias poderá otimizar suas vendas. Procurando trazer mais treinamento para a equipe para que possam errar menos e ter ideias inovadoras diferentes da concorrência, trazendo inovação para a padaria.

“No custeio por absorção ideal, todos os custos (fixos e variáveis) também são computados como custos aos produtos. Porém, custos relacionados com insumos usados de forma não eficiente (desperdícios) não são distribuídos aos produtos” (BORNIA, 2010, pag. 36).

3.4.2 ANÁLISE FINANCEIRA

Protagonizado pela competitividade, o mercado exige não só uma adaptação constante, mas, sobretudo, que as empresas adotem estratégias para conseguir se diferenciar. Diante disso, a melhoria contínua é imprescindível para garantir essa diferenciação, melhorando a qualidade, o desempenho, a produtividade e, assim, satisfazendo os consumidores ou, até mesmo, superando suas expectativas e será nesse momento que entraremos com a matriz SWOT, o PDCA e a melhoria Kaizen propondo transformar todo processo, forma de visão e custos da empresa, reduzindo os custos desnecessários.

Considerando isso, precisamos começar a analisar como é feita a administração do capital de giro vendo o volume de vendas, sazonalidade, fatores cíclicos da economia (aumento da inflação e as taxas de juros) e a política de negócio.

Dessa forma realizamos um estudo do balanço patrimonial observando os ativos, passivos, realizáveis a longo prazo, patrimônio líquido e o comportamento fixo e sazonal do capital, observando as saídas e tempo de entrada, dessa forma iremos encontrar o capital circulante líquido da padaria que irá referir-se aos ativos utilizados para manter o desempenho da padaria, levando em consideração cortes de despesas, mudanças de fornecedores, organização completa do estoque e as estratégias efetuar os relatórios buscando melhorar os processos.

Sabemos que todas as operações, desde a compra da matéria-prima até a venda do produto ao cliente, compõem o ciclo operacional de uma empresa. Portanto, podemos dizer que esse ciclo engloba todas as fases da operação de um negócio, incluindo também o

monitoramento da saúde financeira desde a compra até o recebimento da venda, calculando prazos médios de fabricação, estocagem, venda e cobrança.

Conseguiremos utilizar além do ciclo operacional os indicadores de liquidez para identificar a capacidade da empresa efetuar o pagamento dos seus compromissos utilizando de seus saldos disponíveis.

Assim descobriremos a disponibilidade de capital da padaria, sendo possível entender como anda a relação entre receita, patrimônio e despesas de curto e longo prazo. Com estes dados, vamos tomar decisões estratégicas visando a saúde financeira do negócio, se a empresa apresentar resultados bons será necessário melhorar seus maquinários, procurando máquinas melhores, com maior capacidade para a confecção de seus produtos.

Devido a padaria sofrer com as sazonalidades será necessário buscar produtos estratégicos em cada época do ano ,como por exemplo as festas juninas e o natal, que são dois períodos que exigem o uso de ingredientes específicos e que não têm a mesma saída no restante do ano. Por isso, é importante analisar a quantidade de alimentos adquiridos em relação ao espaço de tempo que serão utilizados para evitar que eles acabem estragando.

A exposição dos produtos como bolos, sonhos, tortas, salgados e pães é essencial em uma padaria, mas também é uma fonte de riscos por causa das moscas e demais insetos que podem entrar em contato com esses alimentos. Naturalmente, é vista a necessidade da compra de equipamentos próprios para esse tipo de finalidade, que manterão os produtos visíveis ao mesmo tempo em que os protege.

Aliás, os próprios clientes podem pôr a proteção dos alimentos em risco, então é recomendado espalhar lembretes para que evitem deixar os expositores abertos.

A vitrine de padaria é um item essencial para deixar uma boa impressão com todos os clientes que visitam o estabelecimento e desejam consumir algum dos produtos oferecidos. Para que se torne ainda mais atrativa, é essencial estudar uma forma de dispor os alimentos para que eles pareçam ainda mais interessantes e saborosos, chamando a atenção de todos que passarem pela padaria é importante utilizar de criatividade e estratégias para o melhor resultado.

Ao final do dia de expediente de toda padaria, sempre sobram alguns produtos que foram perdendo a qualidade ao longo das horas e que, por isso, não atraem mais a clientela. A estratégia mais utilizada para os pães é montar embalagens com algumas unidades a preços bem abaixo dos produtos novos e algumas pessoas até os preferem por serem mais econômicas.

Outra opção é utilizá-los como ingredientes para outros produtos, como a farinha de rosca e o pudim de pão.

Entretanto, nem sempre é possível reaproveitar tudo, e muita coisa acaba indo para o lixo. Entre esses alimentos, alguns podem ter outra destinação, como por exemplo, o óleo utilizado na fritura de salgados. Ele pode ser doado para associações que fazem o reaproveitamento na produção de sabão e de outros produtos.

Já o lixo orgânico pode ser usado na compostagem por produtores de alimentos orgânicos. Como vimos, existem várias formas de evitar o desperdício de alimentos em uma padaria. Além de evitar prejuízos financeiros, as soluções podem ajudar na preservação do meio ambiente e na geração de renda para pessoas carentes.

3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: APRENDENDO A NEGOCIAR

O Fórum Econômico Mundial, uma organização que realiza um evento anual na Suíça com o propósito de tornar o mundo um lugar melhor a partir de ações dos líderes mundiais, determinou que “negociação” é uma das habilidades mais importantes para os profissionais do presente e do futuro. No relatório publicado em 2020, esta é considerada uma habilidade que estará em alta no mercado de trabalho até 2025.

Negociação envolve a busca pela melhor opção ou solução que satisfaça os envolvidos, negociar é a conversa na qual duas ou mais pessoas têm para chegar em um acordo satisfatório para todos.

Assim, é um processo que envolve comunicação clara e precisa, os especialistas mais renomados definem como a busca pelo sim, e isso por méritos, princípios e racionalidade, sem que seja prejudicial ou desfavorável para nenhuma parte.

A palavra negociação deriva do latim *negocium*, que, por sua vez, vem de não (*neg*) e ócio (*ocium*). Sua etimologia demonstra quão trabalhosa é essa técnica, em época de hiperconexão, competitividade e fácil acesso a oportunidades, dominar essas técnicas se torna ainda mais importante. E, para negociar, precisa levar em conta as diferenças culturais, de valores e crenças, por exemplo.

Quando nos relacionamos com outras pessoas, acabamos automaticamente negociando em algum momento, por exemplo, na escolha de um restaurante ou de um filme ou programa no final de semana. Negociar significa chegar a um acordo, principalmente quando as opiniões são diferentes.

Para se tornar um bom negociador, é preciso ter conhecimento de técnicas, dicas e princípios básicos dessa ciência. O Professor de Harvard Business School, Michael Wheeler é um especialista em Negociação e em seu livro *A Arte da Negociação*, conta algumas dicas fundamentais que fazem parte do princípio da negociação:

- **A primeira impressão é a que fica:** Nas negociações, essa máxima costuma ser fiel à sabedoria do povo. Afinal, são as primeiras observações que definem o clima da negociação e a maneira como seu oponente perceberá o ambiente em que está inserido. Portanto, é importante estar atento à imagem que será passada no primeiro contato, a fim de que ela seja uma aliada. Sendo assim, a linguagem que você utiliza, a maneira como se expressa e a clareza da sua mensagem também são essenciais. Aliás, tomar cuidado com a postura é fundamental,

afinal, o corpo também fala e as mensagens físicas que você passa podem transparecer insegurança ou confiança.

- **Mantenha a firmeza, mas mostre flexibilidade:** Quando você sabe o que vai e para quem vai propor e do que pode ou não abrir mão, o negociador entra mais preparado para negociação. Então é importante ter isto em mente para que cada ação seja estratégica, a fim de que se esteja preparado para possíveis negativas. Também é preciso, mesmo chegando à negociação com objetivo definido, saber até qual ponto pode flexibilizar.

- **Planeje, mas saiba improvisar:** Saber a hora de mudar o foco, dominar os detalhes para saber que pode alterar uma prerrogativa da sua proposta é fundamental. É por isso que ter a habilidade de improvisar é primordial para o bom negociador, a fim de se livrar de possíveis apuros. Isso porque o imprevisto é algo que você deve prever. Ou seja, há possibilidade de não transcorrer conforme o seu planejamento, são as famosas “cartas na manga”.

A negociação e as técnicas de vendas, como tantas outras competências humanas funcionam assim: quanto mais exercitar, mais se fortalece. Muitos aspectos da negociação envolvem a sensibilidade sobre o comportamento humano. E, uma vez que as técnicas para desenvolvê-la são aprendidas, melhor negociador se tornará.

3.5.1 APRENDENDO A NEGOCIAR

Negociação envolve a busca pela melhor opção ou solução que satisfaça os envolvidos, negociar é a conversa na qual duas ou mais pessoas têm para chegar em um acordo satisfatório para todos. Assim, é um processo que envolve comunicação clara e precisa, os especialistas mais renomados definem como a busca pelo sim, e isso por méritos, princípios e racionalidade, sem que seja prejudicial ou desfavorável para nenhuma parte.

A palavra negociação deriva do latim *negocium*, que, por sua vez, vem de não (*neg*) e ócio (*ocium*) e sua etimologia demonstra quão trabalhosa é essa técnica, em época de hiperconexão, competitividade e fácil acesso a oportunidades, dominar essas técnicas se torna ainda mais importante, para negociar, precisa levar em conta as diferenças culturais, de valores e crenças, por exemplo.

Quando nos relacionamos com outras pessoas, acabamos automaticamente negociando em algum momento, por exemplo, na escolha de um restaurante ou de um filme ou programa no final de semana. Negociar significa chegar a um acordo, principalmente quando as opiniões são diferentes.

Para se tornar um bom negociador, é preciso ter conhecimento de técnicas, dicas e princípios básicos dessa ciência, negociar envolve se comunicar de forma clara e precisa, ou seja, o outro precisa entender o que você comunica, seus argumentos e o que espera daquela negociação e bons negociadores são bons comunicadores.

Negociação não envolve imposição, mas sim a construção de relacionamentos em que ambos os lados tenham a oportunidade de:

- Comunicar
- Influenciar
- Persuadir
- Mudar de ideias

Antes de iniciar uma negociação, alguns pontos obrigatoriamente devem fazer parte da sua preparação. É preciso:

- Conhecer a si mesmo, seus desejos, interesses, medos, princípios, valores e postura. Qual é o objetivo na negociação? O que é esperado? Quais são os limites?
- Conhecer a outra parte, saber quais são os interesses, valores, princípios, receios e expectativas do outro.
- Analisar os possíveis cenários, tentar simular todos os possíveis desdobramentos da negociação e antecipar seus argumentos com pesquisas e novas ideias.
- Ter uma postura adequada e compatível com o perfil da pessoa com quem está negociando.
- Respeitar os valores, princípios e interesses de cada um, caso contrário, provavelmente, não se chegará a um acordo.

Muitas pessoas não mostram objetivos e interesses, esse comportamento, por vezes, faz parte do preparo de tentar entender se existe uma segunda intenção.

Por exemplo, na padaria: Dois colaboradores estão fazendo a confecção de uma fornada de pães de queijo, mas um dos colaboradores se recusa a ajudar. E o outro colaborador não fica confortável com isso, acha injusto e declara que também não quer fazer a fornada de pães de queijo. Com isso os colaboradores iniciam uma negociação, mas o colaborador que não quer fazer não conta que não quer confeccionar a fornada porque na semana passada queimou as mãos fazendo bolo em sua casa e está com dificuldade de utilizar suas mãos.

Se o colaborador soubesse, seria mais fácil, não seria? É comum encontrar pessoas que têm dificuldades em compartilhar suas expectativas e anseios, ou seus medos e limitações. Nesse sentido, o bom negociador precisa ser capaz de enxergar algo mais, como:

- Olhar além do que é visível.
- Tentar entender o que está acontecendo.
- Considerar o contexto e o cenário.
- Não julgar apenas aparências e falas.

A negociação poderá sofrer com a influência do ambiente e do contexto, nem sempre será possível planejar o momento ou o local onde a negociação irá acontecer e identificar a forma certa e o melhor local é muito importante para ter um resultado mais satisfatório.

Ambientes favoráveis contribuem para o clima da negociação, permitindo mais tranquilidade, atenção, criatividade e flexibilidade e quando não é possível, é preciso tentar buscar a melhor forma de comunicação para evitar ruídos, mal-entendidos ou até desinteresse. Se a negociação envolver algum tipo de conflito, o que pode acontecer, o ideal é procurar um local neutro, onde ambos estejam em equilíbrio e sem vantagens.

Existem diversas formas de abordagens nas negociações, e abaixo iremos conferir quatro dessas abordagens que são utilizadas por negociadores no mundo todo.

1. **Criando valor:** essa abordagem exige criatividade e empatia, é um estilo que produz excelentes resultados para acordos e contribui para a manutenção de relacionamentos de longo prazo. O segredo desse estilo é conhecer muito bem a outra parte.

Para criar valor, é preciso entender melhor que tipo de resultado o outro espera, esse compartilhamento de informações ajuda a criar confiança e conforto, o que pode levar a um melhor resultado.

2. **Reivindicação de valor:** é a abordagem mais indicada nas negociações empresariais, nas quais o resultado é de grande importância e se procura reivindicar a maior parte do valor.

Por exemplo, negociações com fornecedores ou quando trabalhadores estão em greve e reivindicam melhores salários.

3. **Empática:** ao escolher essa abordagem, o negociador enfrentará o desafio de ter atenção ao ponto de vista de todos os envolvidos na negociação, porque ele entende o papel que as emoções têm durante o processo.

Ter empatia com um parceiro de negociação pode ser difícil, mas fazer isso é crucial para resultados bem-sucedidos. Geralmente é a abordagem mais cooperativa e a mais indicada para a resolução de problemas.

4. **Afirmativa:** caso seja essa a abordagem escolhida, saiba que será necessário, assumir o controle das negociações. Sendo fundamental para alcançar o melhor resultado, mas é preciso considerar também a perspectiva do outro. Para atingir os objetivos, o negociador deve ser capaz de defender a si mesmo enquanto considera todos os lados envolvidos na negociação.

A capacidade de se adaptar a diferentes situações pode exigir uma mudança de estilo, e, para que isso ocorra com segurança, é preciso muita autoconsciência e agilidade. É importante dizer que mudar as formas de abordagem em uma negociação não significa que você seja um mau negociador.

Perceber qual estilo é mais confortável e mais adequado para cada situação, ao mesmo tempo em que compreende que existem outros estilos, é uma parte crucial de aprender a se tornar um negociador eficiente.

Em situações de negociação, existe um cenário ideal chamado de “terceira alternativa” na qual ocorre o “ganha-ganha”, fazendo com que todos os envolvidos fiquem satisfeitos com o resultado, pois ambas as partes saem ganhando não havendo de fato um perdedor pois chegam a

um consenso na negociação. Além disso, permite que o comprometimento e o engajamento de cada um com a decisão tomada sejam maiores.

Pessoas flexíveis e adaptáveis têm maior propensão a buscarem a terceira alternativa, e isso acontece porque elas estão dispostas a olhar de outra forma para a situação, a ampliarem o campo de visão e a buscarem novas alternativas.

Assim, perceba que a terceira alternativa tem a ver com a busca pelo melhor jeito de fazer as coisas, propiciando uma negociação em que todos tenham voz e vez e sejam respeitados, além de ter foco na cooperação.

Os modelos mentais e a negociação são processos de construção de pensamentos que envolvem um complexo sistema de emoções, sentimentos, história de vida, princípios e valores. O autoconhecimento e o entendimento sobre o outro é fundamental para o desenvolvimento da capacidade de negociação, nesse contexto, é importante compreender o que são os mapas e os modelos mentais, bem como entender como eles podem contribuir para uma melhor negociação.

Podemos dizer que os modelos mentais são as maneiras como os indivíduos entendem o mundo e as outras pessoas, sendo esses modelos os principais marcadores que definem como alguém agirá em uma determinada situação.

Entretanto, os modelos mentais não são fórmulas matemáticas com respostas corretas, principalmente quando se trata de enfrentamento de problemas ou de negociação, pois opiniões podem mudar. Isso quer dizer que o modelo mental resulta de uma série de influências, como estrutura mental, preconceitos e valores, e isso faz toda a diferença quando tratamos de uma negociação, o modelo mental é moldado com base nas vivências, experiências e percepções, e essas são únicas.

Quando falamos de negociação, podemos destacar três modelos mentais:

- **Modelo de barganha:** é uma mentalidade competitiva em que cada negociador tenta obter a maior parte da zona de barganha. Isso geralmente é característico de uma abordagem competitiva para negociações que pode empregar uma visão da negociação baseada no poder ou nos interesses. A pessoa tem uma tendência a pensar que está “vencendo” ou tendo alguma vantagem.

- **Modelo de parceria:** nesse modelo mental, busca-se a harmonia para cultivar relacionamentos de longo prazo e existe o elemento da cedência para manter a relação. Isso é característico de uma estratégia de negociação colaborativa, ou seja, há maior tendência de concessão de quem tem esse modelo mental.

- **Modelo de solução de problemas:** busca chegar a um resultado firme e lógico que resolva quaisquer conflitos. Geralmente é marcado por uma estratégia colaborativa. Aqui, temos o resgate da terceira alternativa, e as pessoas estão mais dispostas a buscar uma opção em comum que agrade a todos e diminua o impacto da negociação, com menos concessões, por exemplo.

Um aspecto importante sobre os modelos mentais é que não existe certo ou errado ou um único modelo mental que forneça uma explicação perfeita de todo o Universo. A compreensão de como se constrói o pensamento permitirá estabelecer pontes e estradas, desenvolver novas metodologias e, principalmente, resolver os novos e complexos problemas do mundo atual.

Um dos poderes da compreensão desses conceitos é que o negociador poderá fazer escolhas mais sábias e desenvolver uma ampla base de modelos mentais, inclusive incorporando aos seus modelos a visão de mundo de outras pessoas. Portanto é de extrema importância entender que o seu modelo não é o único correto e estar aberto a mudanças de conceitos sendo um fator muito relevante no seu desenvolvimento, por isso recomenda-se sempre revisitar o modelo mental.

Para aplicar os modelos mentais aos processos de negociação é preciso utilizar algumas ações como:

- Separar as pessoas do problema ou da situação, ou seja, lembrar que o cliente com quem está negociando, não representa um oponente ou inimigo.
- Direcionar o seu foco para interesses comuns, e não para posições de poder.
- Criar possibilidades para que todos os envolvidos na negociação saiam satisfeitos com o resultado do processo.
- Insistir em critérios objetivos e claros.

O uso habitual desses critérios representa uma forma de construir relacionamentos baseados no ganha-ganha nas negociações e conhecer os seus valores, princípios e trunfos dará a

força necessária para saber seus limites e assim poder se afastar da negociação caso seja necessário.

O posicionamento nas negociações pode ocorrer conflitos de interesses, por isso deve-se ter em mente que negociar é o caminho para resolver uma questão, para chegar a um acordo que possa resolver um conflito ou até evitar o início de um. Olhar atento, postura, preparo, comunicação e resolução do conflito, esses são alguns dos preparos para ter uma boa negociação.

A busca por interesses comuns em uma negociação é uma estratégia que prioriza os interesses das partes o que elas realmente desejam, em vez de se concentrar nas posições, o que elas acham que é a solução. Apesar da negociação ser algo que fazemos o tempo todo, a maioria das pessoas não faz muito bem.

A tendência é iniciar a negociação a partir dos extremos:

- Excessivamente agressivo ou extremamente amigável.

Negociar buscando interesses comuns exige ética, princípios, objetivos claros e criatividade para buscar e identificar opções que atendam aos interesses mútuos.

Além disso, é importante perceber que durante o processo de negociação as partes têm algumas necessidades comuns, como: segurança, controle sobre as situações e reconhecimento, que são necessidades importantes da pirâmide de Maslow e seguem a mesma hierarquia: primeiro buscam segurança, depois o controle da situação e, por fim, o reconhecimento. Portanto, é necessário ter atenção às necessidades, às posições e, principalmente, aos interesses comuns sendo fundamental para conquistar a habilidade de negociar com sucesso, sabendo quando é hora de flexibilizar e ou manter-se fiel aos princípios e valores.

Em algumas negociações, pode existir o espírito de competição, em que haverá um ganhador e um perdedor. Nesses casos, existem estratégias, ou trunfos, que podem ajudar no embate. Já sabemos que a negociação não é uma competição, assim esse tipo de estratégia não será necessária. Contudo, é bom que haja o conhecimento desses trunfos para saber como lidar com eles.

Os seus trunfos podem ser:

- A expertise: é o domínio que uma pessoa tem sobre um determinado assunto.
- O talento natural: é algo em que a pessoa é muito boa ou faz muito bem feito e pode envolver habilidades sociais, técnicas, comportamentais entre outras. Por exemplo: oratória, empatia, bom humor.
- Já a habilidade para lidar com pessoas: é autoexplicativo quem se relaciona melhor com as pessoas tende a negociar melhor.
- A credibilidade: mesmo não sendo um especialista no assunto, a credibilidade ajuda na negociação porque está atrelada a outros aspectos, como respeitabilidade, honestidade, integridade e seriedade.

Para isso, é preciso investir em autoconhecimento é importante saber identificar com clareza quais são seus talentos, suas expertises e seus potenciais. Assim, ficará mais fácil saber quais são seus interesses e limites e até onde pode ir na negociação.

Outro ponto essencial é o estudo sobre a outra parte: quais os interesses, os limites e as possibilidades de acordo. Quando a negociação envolver algo palpável, sua autoridade sobre o problema a ser resolvido ajudará.

Vamos exemplificar:

A empresa contrata alguém para consertar a vitrine onde fica os doces e sobremesas em exposição, e existe a urgência na confecção e colocação do vidro, dessa forma pede que seja resolvido na hora, mas foi escolhido o melhor técnico da cidade. Ele diz que precisa de pelo menos 1 dia para realizar o melhor serviço, para que possa efetuar a colocação. Diante desse cenário, considerando que o técnico seja uma autoridade, a probabilidade de ceder é maior pois a reputação será o melhor trunfo.

A reputação também é levada em conta nas negociações objetivas, muitas vezes, a reputação e a credibilidade poderão ser fatores determinantes para que o acordo seja possível. Embora os seus trunfos sejam importantes durante o processo, se eles forem comunicados de forma errada poderão se tornar ameaças ou intimidações.

Para ceder sem perder a essência ao se fazerem concessões, dois resultados mais prováveis estão no horizonte: a sensação de ter sido passado para trás ou a de que a sua concessão contribuiu para a resolução do conflito. Antes mesmo de iniciar uma negociação, no

mapa de interesses, estratégias e estudos sobre o assunto a ser negociado, deve ter uma definição muito clara e objetiva dos limites, às concessões ofertadas no processo de negociação devem ser comunicadas de forma que a outra parte perceba o seu esforço em abrir mão de um elemento importante que, em nome do acordo, está disposto a ceder.

Uma das definições para a palavra “acordo” é entendimento, harmonia entre pessoas ou coisas, pacto. Embora a negociação ainda seja vista equivocadamente como algo tenso, conflituoso e, portanto, a ser evitado, a verdade é que a capacidade de negociar figura entre as soft skills mais desejadas pelo mercado de trabalho.

Toda negociação se inicia muito antes do primeiro contato entre os negociadores, e todo grande acordo começa a ser construído ainda durante a fase de preparação para a negociação. O futuro exigirá habilidades para negociações cada vez mais complexas, nas quais será preciso compor os interesses de minorias e majorias, trabalhadores e empregadores, cidadãos e Estado, aproximando os extremos.

3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Apresentamos no podcast dicas de como deve-se fazer uma negociação de sucesso, mostrando que para obter êxito em uma negociação, sobretudo nas mais complexas, é importante se preparar antecipadamente analisando todas as possibilidades possíveis.

Uma negociação envolve sempre um impasse e uma disputa de força e diante disso, é interessante lembrar que ninguém negocia quando não há interesse no acordo. Ambos os lados vão querer se beneficiar, mas é importante que eles entrem em um consenso para que nenhum saia perdendo ou insatisfeito, dessa forma todos saem ganhando.

Algumas dicas fundamentais para uma negociação que fazem total diferença, são elas :

1- Saber exatamente quem está do outro lado da negociação

É importante avaliar as forças de ambos os lados: desde as mais objetivas (saber mais a respeito da pessoa com quem está negociando levando em consideração o que gosta e não gosta, e saber apresentar a negociação é fundamento mesmo que resulte em um acordo), até as forças subjetivas (quais são os níveis de poder e cargos).

2. Ficar atento ao que efetivamente está sendo negociado

É muito comum as pessoas se preocuparem mais com o que tangencia a negociação, por exemplo, falar de preço de um produto quando, na verdade, o que está em pauta é a qualidade. Isso costuma afastar ainda mais a pessoa com quem o empreendedor quer concretizar o negócio. É fundamental ter claro o que está na mesa de negociação.

3. Saber quais são os limites de ambos os lados

É essencial ter muito claro quais são os limites para estabelecer o quanto é possível ceder ao longo da negociação. Além disso, o grande segredo de um negociador habilidoso é saber quais são as margens da pessoa que está comandando o outro lado da negociação. Isso pode ser descoberto por meio de pesquisas ou durante os primeiros minutos da negociação.

4. Conhecer quais são as concessões que podem ser oferecidas

Isso inclui brindes, descontos ou ainda jantares de negociação. Antes de entrar na etapa do impasse, é fundamental saber quais concessões você tem na manga para oferecer.

5. Entender que a negociação é uma troca

É fundamental lembrar que a negociação é a busca por um acordo e este se resume em uma troca de coisas. Trocar uma concessão por outra costuma consolidar a relação dos negociadores, pois eles percebem que o outro lado também está disposto a ceder coisas que têm valores.

Essas são algumas das estratégias que podem ser utilizadas para ter uma boa negociação e alcançar seus objetivos.

Para acessar o podcast é só clicar em: <https://youtu.be/SJKuUig7Zg>

4 CONCLUSÃO

Uma empresa é o conjunto de pessoas, estratégias, melhorias, comportamentos, gestão, liderança e administração visando todo um enfoque sistêmico de pensamentos, ações e atitudes. A logística Integrada é apresentada como a área de gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações de todas as atividades da empresa, portanto seu dever é colocar o produto certo no tempo certo com o mínimo de custo possível, desde a origem até o seu destino final, caso isso não ocorra resultará em perda do cliente e no aumento de custos do produto.

Na empresa citada, por exemplo, não são utilizados todos os elementos que são disponibilizados, a maneira trabalhada por eles são : processamento de pedido, obtenção, suprimento, programação de produtos, realização do pedido, retirada pelo cliente. E quanto mais a indústria perde a sua lucratividade, mais precisa se preocupar com a administração da produção. Sendo assim, para que a organização continue com as portas abertas, é preciso criar estratégias e tomar decisões como: o quê, quanto e quando produzir, o quê, quanto e quando comprar e quais serão os recursos necessários.

Tudo o que é fabricado pela sua indústria precisa seguir um padrão de qualidade e, por causa disso, o gestor precisa estar sempre presente para garantir que isso aconteça e com pensamento sistêmico complementar e integrar teorias especializadas através de sua nova ótica, interpretação e soluções para enfrentar os problemas complexos.

Vale lembrar que o enfoque da administração científica se preocupava mais com a eficiência fabril do que com o desempenho da organização. Contudo, a administração que focar em enfrentar aspectos de eficiência sem considerar as implicações da poluição, do comportamento humano, dentre outras, irá estabelecer mais problemas ao invés de resolvê-los e é por isso que apresentamos as ferramentas de melhoria contínua, gestão estratégica de custos e análises financeira para que dessa forma a empresa possa se desenvolver e crescer a cada dia buscando a evolução contínua.

REFERÊNCIAS

NÉRUS, Entenda de uma vez por todas o que é projeto de processos, Disponível em:

<<https://nerus.com.br/blog/processos/o-que-e-projeto-processo/>> Acesso em: 03 de abril 2023.

NOVIDA, Processos Produtivos industriais: entenda como funcionam, Disponível em:

<<https://www.novida.com.br/blog/processos-produtivos/>> Acesso em: 03 de abril 2023.

ECONODATA, Consulta da empresa SAO JOSE SUPERMERCADO, Disponível em:

<<https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/27775017000177-SAO-JOSE-SUPERMERCADO-LTDA>> Acesso em: 05 de abril 2023.

SITUAÇÃO CADASTRAL, Dados Cadastrais do CNPJ, Disponível em: <<https://www.situacaocadastral.info/cnpj/sao-jose-supermercado-ltda-27775017000258>> Acesso em: 05 de abril 2023.

LORENZO, MARIANA, O enfoque sistêmico na administração, Disponível em: <<https://marianaplorenzo.wordpress.com/2011/05/30/o-enfoque-sistêmico-na-administração/>> Acesso em: 05 de abril 2023.

CRUZ, CLAUDIA, O enfoque Sistêmico, Disponível em: <<https://claudiacruz.online/o-enfoque-sistêmico/>> Acesso em: 05 de abril 2023.

VILELA, CAMILA, O que é gerenciamento de projetos, Disponível em: <[https://www.iespe.com.br/blog/o-que-e-gerenciamento-de-projetos/#:~:text=Gerenciamento%20de%20Projetos%20\(GP\)%20se,melhor%20forma%20de%20gerenci%C3%A1%20los.](https://www.iespe.com.br/blog/o-que-e-gerenciamento-de-projetos/#:~:text=Gerenciamento%20de%20Projetos%20(GP)%20se,melhor%20forma%20de%20gerenci%C3%A1%20los.)>

> Acesso em: 05 de abril 2023.

SR CONSULTORIA, Gestão estratégica de custos: Saiba o que é e como aumentar os lucros, Disponível

em: <<https://srconsultoriafinanceira.com.br/gestao-estrategica-de-custos-saiba-o-que-e-e-como-aumentar-os-lucros/#:~:text=A%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Custos,di minuir%20os%20custos%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o.>> Acesso em: 12 de abril 2023.

FEI, JR, Gestão Estratégica: O que é e como inserir na sua empresa, Disponível em:

<<https://blog.jrfei.com/gestao-estrategica-o-que-e-e-como-inserir-em-sua-empresa/?gclid=CjwK>

[CAjwrDmhBhBBEiwA4Hx5gxK5NYLlyOQsrT1ODb6loPfcVqDU2zlrOdZjKLYOJGjoXYCgy0AaUhoCsT0QAvD_BwE](#)> Acesso em: 12 de abril 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Conheça o PMI, Disponível em: <https://www.pmi.org/brasil>> Acesso em: 12 de abril 2023.

Raeburn Alicia, Análise SWOT/FOFA , o que é e como usa-la ?, Disponível em :<<https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>> Acesso em : 14 de abril 2023

TREASSY, O que é ciclo PDCA ?, Disponível em: <https://www.treassy.com.br/blog/ciclo-pdca/#:~:text=%C3%A0%20seus%20colegas>> Acesso em : 14 de abril 2023

LEAN BLOG, Melhoria contínua em processos : O que é e como aplicar ? , Disponível em:<<https://terzoni.com.br/leanblog/melhoria-continua/#:~:text=Ela%20consiste%20na%20an%C3%A1lise%20detalhada,e%20desperd%C3%ADcios%20para%20serem%20cortados.>>> Acesso em : 14 de abril 2023.

SOARES VITOR , Diagrama de Ishikawa: o que é , para que serve e como usar , Disponível em :<<https://www.napratica.org.br/diagrama-de-ishikawa/>> Acesso em: 18 de abril 2023

SCHULTZ FELIX, O que é uma matriz GUT ?, Disponível em: <https://blog.bomcontrole.com.br/matriz-gut/#:~:text=Matriz%20GUT%2C%20tamb%C3%A9m%20conhecida%20como,sequ%C3%Aancia%20para%20solucionar%20essas%20quest%C3%B5es.>>> Acesso em: 19 de abril 2023.

MECTRIA , Como evitar desperdícios na sua empresa ? Disponível em :<https://www.mectria.com/single-post/como-evitar-desperd%C3%ADcios-na-sua-empresa?gclid=CjwKCAjwov6hBhBsEiwAvrvN6L9Sxl4PFcX0sulXm7uQaOgdesZxq9seTvomxq5u20yuwHkv2lCUmRoCgE0QAvD_BwE> Acesso em: 20 de abril 2023.

CONSULTORIA PJ , O que é o 5S ? Disponível em: https://pjufmg.com.br/o-que-e-a-metodologia-5s/?utm_source=Google+Grants&utm_medium=Search&utm_campaign=%5B002%5D++Geral&utm_id=036&gclid=CjwKCAjwov6hBhBsEiwAvrvN6Kt9v1thQqaET_Ds5bRcuGyMSnxoIBO62se2O6WzkhRo9c-s5MdZBoCvJMQAvD_BwE> Acesso em: 20 de abril 2023.

CONTEST ROCK , Entenda o que é o método Kaizen e quais são os benefícios para a empresa ?, Disponível em:<<https://rockcontent.com/br/blog/metodo-kaizen/>>Acesso em: 22 de abril 2023

CASTRO MENDOZA RICARDO , O que é 5W2H e como aplicar em sua empresa ? Disponível em :<[O que é 5W2H e como aplicar em sua empresa?](#)>Acesso em: 26 de abril 2023.

ANTONIO MARCO GRANADO , Classificação dos custos Disponível em :<<https://www.sinfacsp.com.br/conteudo/classificacao-dos-custos#:~:text=Custos%20s%C3%A3o%20gastos%20realizados%20pela,ligados%20%C3%A0%20produ%C3%A7%C3%A3o%20d%20empresa.>>Acesso em: 26 de abril 2023.

DUTRA ELYSSES, O que é rateio de custos ? Disponível em : <<https://vcx.solutions/o-que-e-rateio-de-custos/#:~:text=O%20rateio%20de%20custos%20%C3%A9,ou%20colaborador%20de%20uma%20empresa.>> Acesso : 26 de abril 2023.

RELATÓRIO FINAL DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO

1. IDENTIDADE DA ATIVIDADE

RELATÓRIO: Projeto de Melhoria Contínua nas Empresas

CURSO: Administração

MÓDULO: Produção e Logística

PROFESSOR RESPONSÁVEL: Thiago Nogueira; Celso Antunes de Almeida Filho; Renata Elizabeth de Alencar Marcondes; Elaina Cristina Paina Venancio

ESTUDANTE: **Stefania Dutra**

PERÍODO DE REALIZAÇÃO: 02/2023 a 06/2023

2. DESENVOLVIMENTO

Contextualização: O intuito da realização do projeto de melhoria contínua nas empresas aplicando os conceitos na empresa São José Supermercado LTDA é poder auxiliar o gestor para que realize uma melhor condução das atividades relacionadas ao desenvolvimento de produtos, desde a compra de materiais até o armazenamento para a distribuição dos produtos. A expectativa é se tornarem maiores, melhores e mais respeitados a cada dia no mercado de produtos alimentícios, visando o melhor relacionamento com seus fornecedores, podendo aplicar as estratégias de compras inovadoras do mercado, na qual são elas : just in time, buy or make, call center, follow sourcing.

Desafio: Os principais desafios foi recolher as informações e como a empresa por mais que seja uma padaria de um supermercado, por ser um supermercado dificultou a análise financeira pois havia momentos que o custos, despesas eram em conjunto.

Cronograma das Ações:

02/05/2023- Apresentação de uma proposta de melhoria para a empresa escolhida.

11/05/2023- Confeção e solicitação de informações para início de textos.

11/05/2023- Caracterização dos processos produtivos, projeto do sistema produtivo, planejamento e

controle de produção.

15/05/2023- Construção das propostas de melhoria nos processos produtivos da empresa.

Síntese das Ações:

02/05/2023- Apresentação de uma proposta de melhoria para a empresa escolhida.

11/05/2023- Confeção e solicitação de informações para início de textos.

11/05/2023- Caracterização dos processos produtivos, projeto do sistema produtivo, planejamento e controle de produção.

15/05/2023- Construção das propostas de melhoria nos processos produtivos da empresa.

a. Aspectos positivos: Experiências com gestão de empresas , gerenciamento de produção , análises financeiras , negociações , etc.

b. Dificuldades encontradas: As principais dificuldades, foram: Custos em conjunto com o supermercado não havendo como fazer a separação, falta de informação por parte da empresa, falta de interesse do empresário, informações dadas de forma incorreta.

c. Resultados atingidos: Apresentamos as ferramentas de melhoria contínua, gestão estratégica de custos e análises financeiras para que dessa forma a empresa possa se desenvolver e crescer a cada dia buscando a evolução contínua.

d. Sugestões / Outras observações: Acreditamos que o trabalho é muito rico e ensina o aluno a aplicar a teoria aplicada em sala de aula saindo da zona de conforto e de forma personalizada com a empresa, mostrando como de fato é fazer um trabalho de consultoria.

3. EQUIPE DOS ESTUDANTES NO PROJETO

RA 20000281

NOME: Giovanna Megale da Silva

RA 20000066

NOME: Pedro Henrique Machado Roque



RA 20001181	NOME: Stefania Dutra
RA	NOME

Curso de Administração

Módulo de Produção e Logística

Cronograma de Validação - Projeto de Consultoria Empresarial

Unidade Estudo	Participação no Projeto	Data da Validação
Logística Integrada	Conceituação sobre o tema o que é logística, Criar um fluxograma com caracterização da cadeia de suprimentos e explicar como é processo do departamento de compras/suprimentos .	11/05/2023
Administração da Produção	Caracterização dos processos produtivos, projeto do sistema produtivo, planejamento e controle de produção.	15/05/2023
Gerenciamento de Projetos e Processos	Construção das propostas de melhoria nos processos produtivos da empresa.	02/05/2023
Gestão Estratégica de Custos	Apresentação de uma proposta de melhoria para a empresa escolhida.	03/05/2023

Descrição do Projeto: A Gestão por Processos possibilita ao estudante entender os processos de uma organização (visão sistêmica), bem como a utilização de ferramentas para seu aprimoramento contínuo. O objetivo do projeto é propor melhorias em 01(um) ou mais processos da empresa escolhida.