



UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS

2023

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL



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

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
PROJETO DE MELHORIA CONTÍNUA NAS
EMPRESAS
SCUNA SPORTS

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
SCUNA SPORTS

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:

Eduardo Ananias da Silva, RA 20001242

Gustavo de Paula Rissardi, RA 20000101

João Octávio Batista Xavier, RA 20000214

Marcus Vinícius Peres de Carvalho, RA 20000952

Miguel Augusto Dringoli Silva, RA 20001258

Vitor Alexander Linos, RA 20001498

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
JUNHO 2023

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 4 |
| 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA | 5 |
| 3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL | 6 |
| 3.1 LOGÍSTICA INTEGRADA | 6 |
| 3.1.1 INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA E SEUS PRINCIPAIS ELEMENTOS | 6 |
| 3.1.2 SUPRIMENTOS/COMPRAS E O RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES. | 9 |
| 3.1.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS | 11 |
| 3.2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO | 13 |
| 3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS | 13 |
| 3.2.2 PROJETO DO PROCESSO | 15 |
| 3.2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE | 18 |
| 3.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROCESSOS | 19 |
| 3.3.1 CONCEITO DE PROJETOS E PROCESSOS | 19 |
| 3.3.2 MÉTODOS DE MELHORIA CONTÍNUA | 21 |
| 3.3.3 PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS | 29 |
| 3.4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS | 34 |
| 3.4.2 ANÁLISE FINANCEIRA | 35 |
| 3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: APRENDENDO A NEGOCIAR | 37 |
| 3.5.1 APRENDENDO A NEGOCIAR | 37 |
| 3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA | 40 |
| CONCLUSÃO | 42 |
| REFERÊNCIAS | 43 |

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as empresas não são formadas apenas por pessoas e materiais, mas também por processos que, dependendo de como são administrados, podem gerar resultados bons ou ruins para o negócio. Por esse motivo, a gestão de processos auxilia as empresas nas mudanças geradas pela globalização, direcionando e integralizando os processos críticos de sucesso e dentre outras coisas, para satisfazer as necessidades do cliente final.

Dessa forma, este trabalho do Projeto de Extensão (PE), associado ao sétimo módulo do curso de Administração, tem como finalidade desenvolver um projeto de consultoria com a empresa Scuna Sports e apresentar propostas que mostrem como eles podem melhorar a sua Gestão de Processos e, com isso, conseguir alavancar ainda mais dentro do mercado.

Ademais, durante a leitura deste documento será possível ver quais são os principais investimentos, perdas, custos e despesas da empresa, da mesma forma como funciona a sua logística integrada e, conseqüentemente, todo o seu processo de produção dos produtos.

Sendo assim, através das unidades de estudo presentes neste semestre, será possível observar quais são os principais pontos de melhoria em seu processo de negociação, produção e logística para que eles melhorem ainda mais os seus resultados tanto nos processos como quanto voltado aos seus clientes. Por fim, será estudado quais são as principais técnicas de modelagem de sistema e, através de medições de desempenho, ferramentas abordadas nas disciplinas e dos métodos de racionalização de processos, avaliar as melhorias a serem feitas dentro do sistema.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Para este projeto, foi escolhida a empresa Scuna Sports, que possui a razão social Luciano Alves Bernardes, situada atualmente na Rua Vereador Ludovico Brocchi, Nº 150, no bairro residencial Vista Alegre, na cidade de Tapiratiba, CEP 13760-000, no interior do estado de São Paulo. Logo, sabe-se que hoje ela está matriculada no CNPJ 07.353.863/0001-91.

A empresa realiza atividades de fabricação e comércio de materiais esportivos como luvas, caneleiras, joelheiras, colchonetes para exercícios físicos e entre outros produtos, sendo atrelado aos CNAEs, de acordo com a Classificação Nacional do IBGE nas classes e subclasses, 1414-2/00 que discorre sobre a fabricação de artigos esportivos, relacionado a produção de luvas de acordo com a subclasse, por exemplo, e também a classificação de número 47.63-6-02, a qual é referente a comércio varejista de artigos esportivos.

Ademais, a empresa atende o mercado da região, bem como o nacional através de canais de venda online, como o Mercado Livre e Shopee, tendo por consequência, além das empresas da região, concorrentes internacionais devido a ascensão das importações pelas lojas virtuais, sendo uma oportunidade para que a organização, através de diferenciais, consiga se posicionar de forma eficaz no mercado, para que então os clientes possam optar pelo produto que ela realiza.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 LOGÍSTICA INTEGRADA

A logística integrada nada mais é do que o resultado da busca constante de novas fontes de tecnologia e metodologias de gestão para aprimorar a administração das empresas e dos setores de logística existentes. Ademais, com o uso da logística integrada, é possível transformar a gestão de estoques, assim como também a gestão de rotas e resultados da empresa.

A princípio é importante entender-se que esse ramo da logística existe como uma espécie de processo intersetorial, que tem como objetivo interligar todos os departamentos da empresa que estejam inseridos dentro da cadeia de operações logísticas. Logo, o intuito é que, por meio de soluções inteligentes, todos esses departamentos trabalhem de maneira mais sincronizada e dinâmica, reduzindo erros e, assim, contribuindo cada vez para a produtividade.

Em outras palavras, a logística integrada surge como uma evolução do mercado, para entender as demandas da constante evolução e crescimento do setor que fizeram as empresas se modernizarem cada vez mais. Portanto, para melhor entendimento sobre esse tema importante para as empresas, a seguir será apresentado alguns conceitos mais aprofundados sobre a logística e, então, como ela faz parte e se desenvolve no dia a dia da empresa escolhida para esse projeto.

3.1.1 INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA E SEUS PRINCIPAIS ELEMENTOS

Ao decorrer da história da humanidade, o uso da logística foi considerado como uma forma para ganhar vantagem competitiva, seja nas empresas ou em atividades onde ela fosse necessária, sendo um método que ajuda até os dias de hoje na redução de custos, agilização de processos e a minimizar desperdícios. Logo, segundo o autor Izidoro (2017, p. 15), a logística está associada a toda movimentação de materiais, armazenagem e distribuição, desde o ponto de coleta de matéria-prima, passando pela produção, até a entrega ao consumidor final”.

O mundo contemporâneo, caracterizado pelas mais diversas tecnologias, permite o acesso a informações, lugares e produtos com uma rapidez que nunca se imaginava antes. Ao pensar que há aproximadamente 90 anos atrás os produtos eram transportados, em sua maior parte, por animais que uma simples carga poderia levar meses para chegar, percebe-se que a logística foi uma importante ferramenta para o crescimento de todas as nações.

A exemplo disso, podemos dizer que os primeiros conceitos voltados ao tema de logística surgiram, inicialmente, em meio às grandes guerras que eram travadas nos tempos mais antigos, onde havia a necessidade também de transportar e movimentar as tropas, assim como também todos os recursos e suprimentos que, por sua vez, os soldados precisavam utilizar. Isso mostra que, quando qualquer material percorria um determinado trajeto de um ponto a outro, existia uma atividade logística acontecendo, podendo apresentar-se de diversas formas e, tais meios de transporte são, por sua vez, aqueles conhecidos como modais.

Após a 2ª Guerra Mundial, a logística passou a ser adotada/inserida nas organizações que, por sua vez, começaram a vê-la, junto com os avanços tecnológicos, como uma forma de ganhar dinheiro. Isso porque começou-se haver uma maior preocupação com a questão de redução de custos com as atividades que a empresa precisava executar no seu dia a dia (transporte, armazenagem, manuseio de materiais, controle de estoque e assim por diante). Sendo assim, sabe-se que entre suas principais funções presentes dentro das empresas estão:

- **PROCESSAMENTO DE PEDIDOS:** Nada mais é do que o tempo levado/necessário para entregar um determinado produto para o cliente que fez a solicitação por ele;
- **ARMAZENAGEM:** É a parte da movimentação e acondicionamento dos produtos e materiais que, por sua vez, ficam alocados dentro do pátio/prateleira da empresa;
- **MANUSEAR:** De que modo é feito o manuseio dos materiais (que tipo de ferramenta ou equipamento é utilizado para manusear um produto de um lugar para o outro);
- **SUPRIMENTOS E OBTENÇÃO:** Também ligado ao abastecimento de produtos, está ligado a compra de todos os tipos de materiais, insumos que a companhia precisa;
- **MANUTENÇÃO DO ESTOQUE:** Ela está dentro de suprimentos, sendo a forma de fazer com que não falte mercadoria com o que a empresa trabalha atualmente;
- **PROGRAMAÇÃO DE PEDIDO:** Determina quanto, como e onde devo produzir;
- **TRANSPORTE:** É a forma como eu consigo locomover os materiais até o cliente. No por exemplo, uma das principais formas de locomover uma determinada mercadoria é por meio do modal rodoviário, contudo, existem também outros tipos de locomoção muito utilizados pelo mundo a fora e que também fazem parte do transporte de produtos como, a exemplo, os mecanismos de transporte aéreo, marítimo e ferroviário.

Dentro dessas funções da logística temos, por outro lado, as atividades primárias e de apoio (também conhecidas como atividades secundárias) que, por sua vez, nada mais são que:

- **ATIVIDADES PRIMÁRIAS:** Estão diretamente ligadas às funções de transporte, manutenção do estoque e processamento de pedidos. Além disso, sabe-se também que essas atividades apenas vão ocorrer caso existir o apoio das atividades secundárias;
- **ATIVIDADES SECUNDÁRIAS:** Nessas atividades podemos encontrar as funções ligadas a manuseio, suprimentos e obtenção, programação de pedidos e armazenagem.

Em contrapartida, ao olharmos para um contexto empresarial, podemos observar que a logística vem ganhando cada vez mais importância, deixando de se limitar apenas às funções operacionais, para se tornar também uma área estratégica, a qual desenvolve procedimentos que auxiliam no planejamento, execução e monitoramento de todas as atividades envolvidas no ciclo de vida dos produtos, garantindo uma maior eficiência e fluidez nos processos.

O começo da evolução logística nas grandes organizações surgiu apenas por volta do período de 1950 à 1970. Naquele tempo, a visão dos gestores era muito pequena quanto à verdadeira importância da logística e, por essas e outras, o foco das empresas era mais voltado da área de venda, o que claramente traria desvantagens no processo de produção.

Porém, conforme a logística foi se desenvolvendo, surgiram novos ramos da área, um exemplo claro é o supply chain, que se deu devido a evolução da logística e, essa evolução, por sua vez, está diretamente ligada do ponto de fornecimento até o cliente final, o que mostra que, ao mesmo tempo em que a logística se empenha nas questões ligadas à distribuição interna, o supply chain é encarregado de executar a pontuação das questões externas.

Sendo assim, por estar ligada a vários departamentos da empresa como abastecimento de insumo, movimentação de mercadoria e o estoque, podemos dizer que a logística é um importante componente para a administração das organizações, uma vez que se um desses departamentos não funcionar direito, todos os outros poderão futuramente ser impactados. Por esse motivo, para que fosse possível as empresa verificarem como está o desempenho da sua logística organizacional, foi-se criado alguns indicadores que consistem em observar os:

- A disponibilidade de estoque: está relacionada com a tecnologia de informação, que facilita a flexibilidade do sistema e, assim, proporciona novas formas de obter alta disponibilidade para os clientes sem que haja um investimento elevado no estoque;
- O desempenho operacional: envolve a velocidade e a consistência da entrega. Para obter operações sem obstáculos, as empresas normalmente se concentram primeiro na consistência da entrega e depois buscam melhorar a velocidade da entrega.
- A confiabilidade do serviço: envolve aqueles atributos que estão relacionados à qualidade da logística. Para alcançar a confiabilidade do serviço, é essencial identificar e implementar a disponibilidade do estoque e medições de desempenho operacional.

Dessa forma, para facilitar o uso da logística dentro das empresas, começou-se a usar algumas ferramentas tecnológicas que ajudam e auxiliam as empresas até os dias de hoje para ter eficiência durante o processo produtivo. O uso dessas tecnologias de informação como o EDI (troca eletrônica de dados), estoque gerenciado pelo fornecedor (VMI), aplicativos que compartilham espaço nos modais de transporte, Big Data (captação de grande volume de dados), dentre outras tecnologias, ajuda os empreendimentos a flexibilizar suas operações de acordo com a demanda do cliente. Logo, da para adequar as necessidades do cliente e cumprir o lema da logística de atender exatamente no lugar e na hora do desejo do consumo.

No Brasil, a logística tem um papel importante e é presente nas operações de empresas de pequeno, médio e grande porte. Com o investimento na indústria automobilística no país, a logística ganhou força nas estratégias de produção, gerenciamento de estoques e distribuição.

3.1.2 SUPRIMENTOS/COMPRAS E O RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES.

Toda organização precisa, de uma certa forma, trabalhar diariamente vários processos ligados a questões internas e externas, isso é necessário para que o funcionamento do negócio seja cada vez mais otimizado e produtivo. Como alguns desses processos essenciais, podemos citar, por exemplo, a cadeia de suprimentos que trata-se do fornecimento de insumos para poder apoiar as operações que a organização precisaria realizar no seu dia a dia.

O principal objetivo dessa área é fazer com que haja um abastecimento constante, com o mínimo de estoque para que a empresa consiga fazer suas atividades, assim como também, ter menores prazos de entrega, qualidade nos produtos, boas negociações e desenvolvimento de fornecedores que auxiliem no atingimento do propósito da empresa. Dessa forma, podemos então observar, que segundo relatos do autor (PEREIRA, 2016, p. 1),

Uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido do cliente. Ela inclui não apenas fabricantes e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes.

Para melhor entendimento do assunto, a gestão da cadeia de suprimentos surgiu da necessidade de integrar o fluxo de materiais às funções de suporte. Logo, essa integração inclui as funções de compra, gestão de estoques, armazenamento, Programação e Controle de Produção (PCP) e distribuição física (atividades de apoio) e acompanhamentos. Assim, para que seja possível ter um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos é preciso atentar-se à:

- Produto/Fornecedor de matéria-prima e componentes: é preciso ter entregas pontuais, demandas flexíveis, agilidade e, principalmente, estar aberto a possíveis negociações;
- Manufatura e Fabricante: está ligado ao processo produtivo, pedidos, atenção a prazos de entrega e, assim, a qualidade do produto que, por sua vez, está sendo entregue;
- Armazenagem: zela a integridade física desde a matéria-prima até o produto acabado;
- Distribuição: realiza a entrega para o cliente final ou em lojas de varejo;
- Cliente: a única fonte de receita de qualquer cadeia de suprimentos.

Além disso, durante o processo de obtenção do produto, para transformação do pedido do cliente, sabe-se que é necessário uma compra bem sucedida e, para isso, a empresa precisa se atentar a alguns aspectos relacionado ao fornecedor de quem ela está comprando como, por exemplo, quando associado à:

- Custo/preço/frete;
- Prazo de entrega;
- Qualidade do produto;
- Condições de pagamento;
- Capacidade produtiva;
- Modalidade de transporte;
- Criatividade/Inovação;
- Competência para gerir seu negócio;
- Responsabilidade;
- Agilidade;
- Documentação correta.

Tudo isso é importante pois, nos dias de hoje, existem vários tipos de fornecedores espalhados pelo mundo e, dentre eles, aqueles o qual podemos classificar como, por exemplo:

- Fornecedores únicos: É quando a empresa trabalha só com 1 tipo de fornecedor;
- Fornecedores múltiplos: Quando o negócio trabalha com mais de 1 fornecedor;
- Fornecedores frequentes: É aquele que fornece todo tipo de produto para empresa;
- Fornecedores especiais: Oferece vários tipos de produto, assim como a mão-de-obra e também parte da produção que a empresa precisaria para o produto que iria fabricaria;

Logo, tendo como base tais informações, podemos observar que na empresa foco de estudo deste projeto, possui fornecedores múltiplos, porém, através de parceria, onde existe um vínculo maior onde os fornecedores entendem as necessidades da empresa e fornecedores e empresário sempre estão em busca de melhoria contínua, um exemplo desse ponto, é que caso o fornecedor por alguma emergência não tenha capacidade de suprir as necessidades, a demanda é

passada para outro fornecedor parceiro, evitando perda de qualidade, também, quando acontece grande variação de mercado, trabalham de forma colaborativa entre os parceiros a fim de garantir a entrega. Outro tipo de relação entre os fornecedores parceiros, são os especiais, quando ocorre o processo contrário ao explicado anteriormente, caso haja demanda de mercado muito maior que de costume, existem fornecedores especiais, oferecendo auxílio também na mão de obra.

3.1.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo Butta (2022),

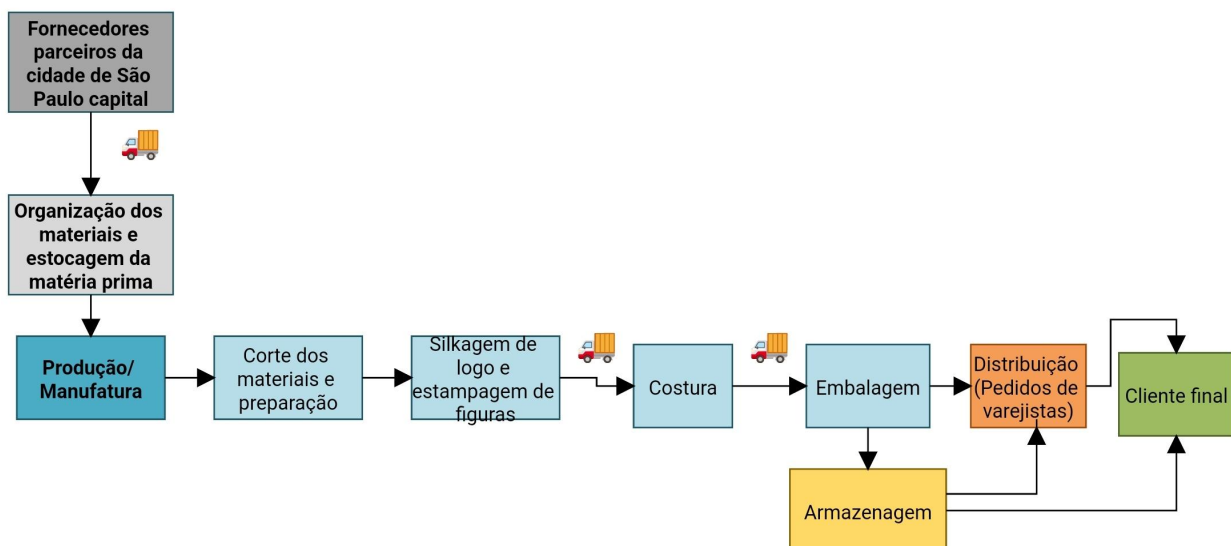
A cadeia de suprimentos, também conhecida como *supply chain*, é o conjunto de atividades que envolvem a produção, armazenamento, transporte de produtos e serviços de pós venda, desde o ponto de origem até o ponto de consumo. Em outras palavras, são todos os processos necessários para que os produtos cheguem até o seus clientes.

Após estudos que foram realizados sobre a empresa, foi possível observar com mais detalhes todos os pontos que, por sua vez, englobam a sua cadeia de suprimentos como:

- **Fornecedores:** a maioria dos materiais necessários para a empresa, possui fornecedores parceiros na cidade de São Paulo Capital, porém, quando estes não estão disponíveis para atender a demanda da empresa, redirecionam o pedido para outros parceiros.
 - **Organização dos materiais:** Com a matéria prima chegando na empresa, acontece o processo de organização e separação dos materiais, por produtos e ordem de produção, além da estocagem do mesmo.
- **Produção/ Manufatura:** quando relacionado ao processo produtivo, ou então, o processo de produção/manufatura da empresa, podemos considerar observar que:
 - **Corte dos materiais e preparação:** Nesta etapa, acontece a utilização de ferramentas próprias para a modelagem da matéria prima no formato do produto que será fabricado, de maneira a evitar custos desnecessários com desperdício de materiais.
 - **Silkagem de logo e estampagem de figuras:** Nesta etapa, são feitas as estampagens tanto em uma máquina específica quanto nas mesas de Silk, onde são utilizadas telas para fazer a estampagem.
 - **Costura:** Para esta etapa em especial, existe o transporte dos materiais, tanto para as costureiras quanto para o retorno à fábrica, uma vez que para evitar excesso de aglomeração na fábrica, esse processo é realizado na casa das costureiras, utilizando as máquinas fornecidas pela empresa.

- **Embalagem:** Após o retorno dos produtos costurados, acontece o processo de embalagem, onde são separados e embalados de acordo com os próximos passos;
- **Distribuição:** Dessa forma, a mercadoria já é produzida exatamente nas especificações do varejista, e quando chega do processo de costura, todos os produtos são diretamente embalados enviados.
- **Armazenagem:** Quando são produzidos com a intenção de venda diretamente para o consumidor final, os produtos são direcionados ao estoque da empresa, onde são separados de acordo com as especificações de modelo, tamanho e cor, em cestas separadas. No caso dos produtos que são focos do projeto, luvas e caneleiras, por serem de tamanho e peso reduzidos, não ocupam grande espaço na estocagem, bem como sua liquidez, uma vez que são muito pedidos pelo mercado.
- **Cliente final:** Existem duas formas de chegar a eles, no caso de pedido de varejistas, após saída da fábrica, o intermédio acontece pelo varejista. Já quando a venda acontece direto ao consumidor, pode ser comprado diretamente na fábrica, mas o mais corriqueiro é pelos canais de venda online, estando presente no Mercado Livre, inclusive na modalidade de envio Full, também pela Shopee.

FIGURA 1 - Fluxograma das atividades da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os gargalos detectados, está o processo de costura, sendo um dos principais gargalos identificados pela equipe foi, tendo um custo tanto para transportá-lo até a casa das costureiras, quanto para retornar os produtos para a empresa, sendo apresentado pelo próprio

empresário relacionado a mão de obra nesse processo, uma dificuldade de encontrar profissionais que sejam comprometidos com as entregas, além da qualidade, uma vez que, com o tamanho de sua operação fica inviável tanto o acompanhamento por parte dele, como também a contratação de um funcionário apenas para checagem da qualidade dos produtos produzidos.

Apresentado como pontos de melhoria pelo empresário, estão também os subsídios da prefeitura na operação, tanto relacionado aos impostos e viabilidade, quanto na orientação e treinamento relacionados ao ramo de atividade, para assim preparar possíveis profissionais da área, uma vez que, por sua vez, acaba sendo até um mercado característico da cidade em questão.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

O processo de transformação de um produto nada mais é do que a parte onde os Inputs (recursos a serem transformados) serão alterados ou transformados até chegarem no produto final que, por sua vez, será entregue para o cliente. Normalmente, quando se fala de um processo de transformação, logo de início nos é possível vir à mente uma indústria, fábrica, empresa de manufatura e assim por diante.

No entanto, quando nos referimos ao processo de transformação dos produtos, na verdade podemos relacionar vários tipos de empresas e não só aquelas principais como as indústrias. Um bom exemplo disso está, por exemplo, na transformação dos consumidores (como em casos de cirurgia plástica, empresa de ônibus, hotéis, hospitais e entretenimento) e de informação (como escritórios de contabilidade, empresas de telecomunicações, de pesquisas e as bibliotecas).

Dessa forma, independente do tipo de transformação que será realizada, no final teremos os bens e serviços que serão entregues para o consumidor/cliente que fez o pedido por eles. Assim, abaixo foi caracterizado o processo de transformação da empresa estudada neste projeto.

3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Dessa forma, após ter questionado o empresário da empresa Scuna Sports, foi possível observar-se quais são os materiais que ela utiliza atualmente, para a produção e fabricação dos dois principais itens que, por sua vez, ela vem comercializando no seu dia a dia, que são os:

QUADRO 1 - Produtos utilizados para a produção de Luva e Caneleira

| PRODUTOS DA EMPRESA | |
|----------------------------|-----------------------|
| LUVA | CANELEIRA |
| PALMILHA FOFY | EVA |
| AERADO | CASQUILHO ADULTO PLUS |
| ELÁSTICO 60 | VELCRO DE 25MM |
| SUPLEX | ELÁSTICO DE 30MM |
| SILK SCREEN | LINHASITA 60 |
| LINHASITA 60 | |
| VELCRO DE 50MM | |

Fonte: Elaborada pelos autores.

A princípio, conforme observado na tabela acima, utilizamos como método de análise e no projeto, as luvas de goleiro e caneleiras, que são produzidas no dia a dia da empresa. Logo, o processo de transformação desses produtos começa inicialmente quando a empresa faz o Input dos recursos a serem transformados, que são comprados de fornecedores parceiros da cidade de São Paulo, de acordo com a necessidade do gerenciamento de estoque e pedidos.

Assim, após serem transportados e receberem os materiais na fábrica, esses produtos são separados e armazenados no estoque pelo próprio empresário e seus dois funcionários, que são denominados como os recursos de transformação e participam de todo o processo de produção realizado na fábrica. Em sequência os materiais são cortados e moldados de acordo com o tamanho e formato do produto, utilizando ferramentas de corte, com o objetivo de utilizar o máximo possível das matérias primas adquiridas, conseguindo assim reduzir custos.

Após serem modelados, eles seguem diretamente para o processo de estampagem de logo e figuras, que são realizadas utilizando uma máquina de sublimação e também nas mesas de Silk, onde utilizam-se telas conhecidas como matriz serigráfica, que são previamente preparadas com a logo e as figuras. Após terminado, na etapa seguinte o material é transportado para a casa das costureiras que, por sua vez, já possuem as máquinas, que são fornecidas pela empresa.

Nesta fase do processo, segundo o empresário, é o que geralmente ocorre o maior nível de desperdício de materiais, pois apesar da atividade ser realizada nas máquinas, estas são totalmente dependentes do manuseio das costureiras que, conseqüentemente, possuem um nível de relevância muito alta na qualidade do produto final. Considerando que este é um processo de

alto volume e de elevada repetição, as pessoas envolvidas nesta fase da produção tendem a ter uma relevância maior que as máquinas utilizadas e, por esse motivo, é impossível estipular que 100% das peças finalizadas pelas costureiras terão a qualidade esperada pela empresa.

Além das costureiras, as máquinas podem ser consideradas como parte dos recursos essenciais de transformação em todo processo de manufatura, pois a partir delas o serviço é realizado, portanto, é importante ter atenção a manutenção e o desempenho que elas apresentam, além de verificar as oportunidades que o mercado apresenta com o avanço da tecnologia.

Na próxima fase os produtos são transportados de volta à fábrica, para o processo de embalagem e separação por lotes. A partir deste momento a demanda de produtos que serão destinados a compras de varejistas, são embalados de acordo com o pedido destes revendedores e são enviados e entregues por terceiros. Já a quantidade destinada para venda diretamente ao cliente é embalada e estocada com segurança na fábrica, e a saída é feita por vendas na própria empresa ou de forma online pelos marketplaces onde também serão entregues por terceiros.

Dessa forma, observando este processo de manufatura que foi detalhado, constatamos que trata-se de operações de alto volume, uma vez que suas características possuem um alto grau de repetição e a necessidade de especialização nas atividades que são realizadas. E também como a maioria dos produtos manufaturados, este é um processo de baixo contato com o consumidor.

3.2.2 PROJETO DO PROCESSO

Começando pelo fluxo de informações, este acontece quando o cliente determina as especificações do produto desejado, como tamanho, cor, modelo pelo site e essas informações são conferidas na fábrica pelo empresário e passada aos funcionários para organizar o fluxo de materiais e produção, após o processo produtivo, os produtos especificados são separados e etiquetados com nome e pedido e estes são passados juntamente com as informações necessárias para a transportadora, para serem entregues aos clientes, sendo parte do fluxo de informações a resposta do cliente em relação a exatidão do produto, bem como sua satisfação, informações estas que podem ser positivas, onde o empresário recebe e repassa a informação a seus funcionários, bem como negativas, onde após recebidas e repassadas, começa-se um plano de melhoria, também podendo obter juntamente às informações os produtos devolvidos, onde é checado os defeitos e enviados novos produtos, sendo necessária a análise dos defeitos e passada a informação aos responsáveis para que haja melhoria nos próximos produtos.

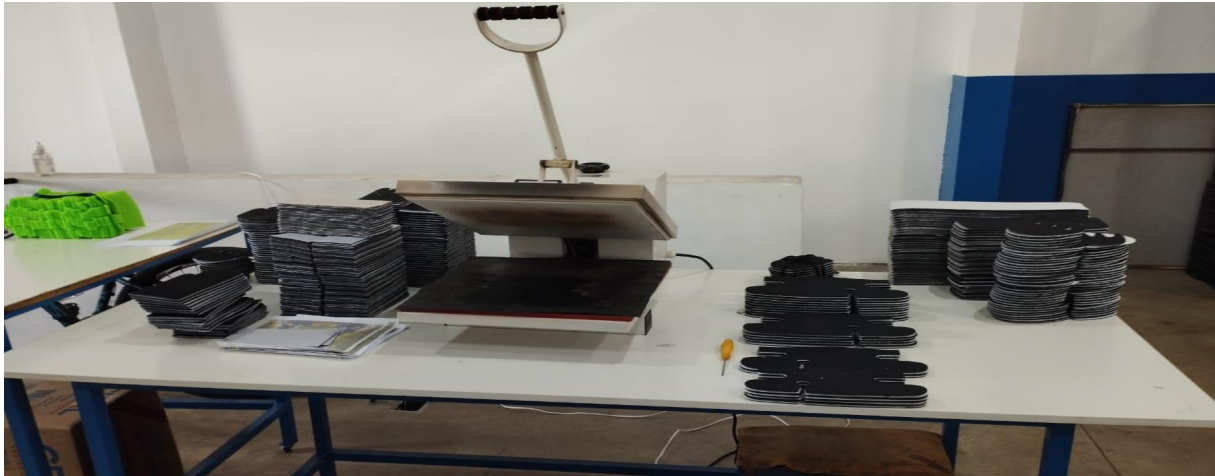
Nos processos que são realizados internamente na fábrica, o empresário e seus dois funcionários participam de todas as fases das atividades produtivas. Inicialmente, quando processam o pedido de compra aos fornecedores e recebem a matéria prima, organizam com segurança o material e seguem para a modelagem. Utilizando as ferramentas de corte nas mesas, o material é cortado de acordo com o tamanho previsto nas especificações dos produtos.

O próximo processo é o de estampagem, especificamente no material da luva de goleiro, que é feito simultaneamente de duas maneiras diferentes, utilizando a máquina de prensa térmica plana para sublimação e de forma manual, utilizando as telas de matriz serigráfica. Porém, em ambos os processos, o logo e as figuras que serão estampadas, são previamente preparadas, a diferença é que para a máquina é utilizado papel e tinta sublimática, do qual a prensa precisa estar ajustada na temperatura adequada para transferir as figuras para o material. Já nas telas são utilizados papel e tintas específicas para a serigrafia, o processo de transposição é feito a partir deste materiais de forma manual e após ser feito é colocado na mesa de luz para ser finalizado.

FIGURA 2 - Mesas utilizadas para modelagem e processo silk screen, ferramentas utilizadas no processo armazenadas ao fundo.



Fonte: Elaborada pelos autores.

FIGURA 3 - Prensa térmica plana para estampagem das logos nos materiais da luva.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na etapa seguinte, os materiais da luva de goleiro com a estampa realizada e da caneleira são transportados para a casa das costureiras, já as máquinas de costura que são utilizadas são previamente fornecidas pela empresa e permanecem na casa das costureiras contratadas. Este processo ocorre desta maneira, pois segundo o empresário, ajuda a ocupar menos espaço e reduz o fluxo de pessoas dentro da fábrica, mas também é onde ocorre maior desperdício de materiais, além de ser a última fase do processo em que de fato é modificado o produto final desenvolvido e após serem finalizados pelas costureiras são transportados de volta para a fábrica.

A partir disso, consideramos esse um processo chave para a empresa, onde deve ser projetado estratégias para melhorar a eficiência das atividades realizadas, ressaltando também que a empresa ainda não possui ferramentas de controle para medir a eficiência e a produtividade das fases do processo. Sendo assim, quando os materiais retornam a fábrica, são descarregados pelo empresário e os dois funcionários, que os organizam e separam por lotes de acordo com o que foi produzido por cada costureira.

Feito isso, a demanda de materiais que já possui pedido de saída para revendedores são embalados de acordo com as especificações solicitadas e são separados para serem entregues para a transportadora terceirizada que vai até a fábrica coletar os produtos, assim como a demanda de pedidos de vendas realizadas pelos marketplaces, a diferença é que estes possuem seu próprio transporte, mas também passam no local da fábrica para coletar os pedidos e neste caso a empresa tem contato direto com seu consumidor final, além de ser possível analisar a satisfação do cliente com o produto e analisar quais os objetivos de desempenho da produção deve ser priorizado levando em conta a necessidade de seus consumidores.

FIGURA 4 - Separação de produtos e embalagem de pedidos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

3.2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Segundo dados fornecidos pelo empresário, de acordo com os produtos escolhidos como objeto de estudo do presente projeto, a capacidade produtiva total semanal dos produtos são respectivamente, luva de goleiro para campo 125 unidades e caneleira para futebol 1500 unidades. O planejamento da capacidade produtiva acontece por meio de médias de períodos anteriores, bem como frequente análise de mercado. Pelo tamanho da operação a capacidade produtiva da empresa atende a demanda dos consumidores, sendo que em caso de emergência parceiros auxiliam na entrega, porém, o empresário tem visão de expansão, porém, afetada principalmente por fatores externos pela falta de subsídios da prefeitura onde a empresa está situada, bem como gargalos internos na produção, como o processo de costura.

Com relação aos estoques, se tratando de produtos que ocupam pouco espaço e não são pesados, são organizados em cestas de prateleira por variações e modelos, e as quantidades em estoque variam de acordo com a liquidez do produto, os que são mais aceitos pelo mercado e possuem mais saída são estocados em maior quantidade para garantir a entrega dos pedidos por lojas virtuais e algumas peças para clientes da cidade que optam por adquirir direto na fábrica.

Já o desempenho da produção é medido de acordo com as entregas de vendas no prazo, e levando em consideração as devoluções, relativas a costuras, onde no presente projeto, será apresentada uma proposta para auxiliar no controle da qualidade da produção, de forma a melhorar consequentemente o desempenho da produção.

3.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROCESSOS

A evolução da gestão de projetos e processos nas organizações tem sido constante, tendo uma busca sempre por melhorias em sua eficiência e eficácia. A partir de uma visão mais sistêmica, as organizações passaram a entender que projetos e processos são partes integrantes de um sistema maior, e que a gestão de ambos deve ser realizada de forma integrada.

Com base nisso, o conceito de enfoque sistêmico é aplicado na gestão de processos, já que permite identificar as interdependência e dependência entre os diferentes processos e áreas da organização, visando uma gestão integrada e eficiente. Assim, a gestão de processos pode ser otimizada, tendo melhoria contínua na qualidade, redução de custos e melhor produtividade.

Além disso, o enfoque sistêmico permite uma visão mais abrangente dos processos, podendo identificar não só as causas aparentes de um problema, mas também as causas raízes que podem estar relacionadas a outros processos da organização. Logo, a gestão de processos é realizada de forma mais efetiva, com aplicação de técnicas e metodologias que visam à melhoria contínua dos processos. Ademais, abaixo portanto será realizado um estudo mais detalhado sobre o conceito voltado a projetos e processos e como eles podem ser caracterizados nas empresas.

3.3.1 CONCEITO DE PROJETOS E PROCESSOS

Com base em estudos, observa-se que o Enfoque Sistêmico é um grande amplificador do trabalho com desenvolvimento humano e, segundo Tavares (2012),

Consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. Várias forças atuam num sistema em funcionamento, sejam estas internas ou externas. Ao considerar a organização como um sistema, passa-se a analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento desse sistema. O conhecimento mais profundo da dinâmica dos sistemas e da interação entre as variadas forças atuantes permite que as organizações proponham ações mais eficazes, não só de curto prazo, mas também e principalmente de médio e longo prazo. A visão sistêmica está baseada no conceito de que o todo, resultante da junção das partes, é muito maior do que simplesmente a soma destas.

Assim, ele permite um olhar e uma atuação que vai além do individual, de uma situação específica, de uma história ou experiência individual, ampliando enormemente a efetividade de qualquer trabalho de desenvolvimento humano e organizacional. Logo, ele consiste na aplicação de exercícios e dinâmicas de forma individual ou em grupo, a partir da Visão Sistêmica.

Através dessa metodologia é possível levar em conta que, ao fazer parte de um sistema, você é capaz de acessar informações sobre ele e os problemas como parte da solução que o

sistema encontrou até o momento. Portanto, considera os mecanismos de sobrevivência de cada componente do sistema como um todo, além de vários níveis de consciência que determinam pensamentos, sentimentos e ações dos mesmos. Em outras palavras, o Trabalho Sistêmico parte de uma abordagem fenomenológica, que é a suspensão de pressupostos, ideias prévias e teorias para a observação dos fenômenos tal como eles se apresentam à experiência imediata.

Desta forma, a realidade NÃO é construída a partir de modelos de mundo previamente conhecidos, MAS pela sua exposição a ela, para que possa entrar em contato com o que se mostra no momento, o que é verdadeiro hoje. A fim de melhorar o entendimento sobre esse tema, a seguir, será mostrado alguns exemplos de aplicação da visão sistêmica em diversos contextos. Lembrando que este, por sua vez, trabalho pode contribuir em inúmeras questões relativas a qualquer sistema social, sendo apresentados a seguir, exemplos fictícios para reflexão:

- **Exemplo no Contexto Pessoal**

Como exemplo, o caso de um cliente que sente raiva de si mesmo ou algo que tenha feito na infância e isto o impede de ser feliz. Neste caso considera-se num trabalho sistêmico como o adulto se relaciona com a criança que foi. O sistema considerado aqui é o cliente e os elementos em questão são: o adulto que ele é hoje e a criança que foi um dia. Logo, pode-se trabalhar o acolhimento e reconhecimento desta criança, e as dificuldades e de seus inúmeros dons trazendo para o cliente a possibilidade de integração desta sua parte e mais inteireza no viver, podendo aplicar no contexto do negócios com os clientes internos, visando melhorar a produtividade.

- **Exemplo no Contexto Profissional**

Num outro exemplo, o caso de um executivo que tem dificuldade em lidar com os pares e que isto foi assim desde o início de sua carreira e isto tem atrapalhado seu desenvolvimento profissional. Quando investigado sistematicamente encontram-se dois sistemas sobrepostos, o familiar e o sistema organizacional. Pode-se então trabalhar a diferenciação entre as relações irmãos e pares, colocando cada coisa no seu lugar e trazendo para ele a possibilidade de não se ver como o caçula num ambiente organizacional e sim como um deles, nem maior, nem menor.

Um outro exemplo prático fictício focando no mundo corporativo e no meio organizacional, o caso de um sócio proprietário que acredita que um de seus diretores não está entregando e produzindo o que é esperado dele na sua posição dentro da empresa. O sistema considerado aqui é a empresa e os elementos podem ser os diretores, o sócio proprietário presidente, a missão da empresa e a tarefa a ser entregue. Pode-se então verificar como está o relacionamento de cada um com a missão da empresa e com a tarefa a ser feita. E também checar se há um alinhamento deste diretor ao que se espera ou não, se há disponibilidade para a tarefa e para a empresa. Pode-se também checar e explorar qual está sendo seu foco no momento e até o

que pode estar sendo um obstáculo para seu desempenho. Com estas informações torna-se possível identificar próximos passos em direção aos objetivos desejados.

A partir desses exemplos, nos diferentes contextos, torna-se possível ver a importância da visão sistêmica não só na empresa como na vida, mas na empresa se torna essencial para garantir a eficiência e eficácia dos processos, uma vez que através do uso dessa visão, assim como no corpo humano, é necessário que todos os órgãos estejam alinhados para um bom funcionamento.

3.3.2 MÉTODOS DE MELHORIA CONTÍNUA

Atualmente, sabe-se que trabalhar uma melhoria contínua é essencial para aumentar o sucesso de uma organização. Em especial, pode-se citar a redução de desperdícios, sejam eles em termos financeiros, tempo, ou até mesmo processos externos e desnecessários. Logo, abaixo será apresentado ferramentas que podem auxiliar as empresas na administração de sua logística.

- **CICLO PDCA.**

Segundo Camargo (2019):

O grande do objetivo do ciclo PDCA é entender um problema, como ele surge e como deve ser solucionado. Mas se você quiser saber **PDCA, o que é**, vai observar como já foi alertado acima que parte do significado de PDCA já vai estar explicado nas palavras que compõem a sigla: Planejar (Plan), Desenvolver (Do), Checar (Check) e Atuar (Act).

Após estudos que foram realizados, pode-se observar que essa metodologia é formada por especialmente por 5 etapas, classificadas como:

Etapa 1 – Planejar

A primeira etapa do processo de melhoria contínua com base na metodologia PDCA é o planejamento. Neste momento, busca-se identificar os pontos que você considera necessários melhorar no seu produto, no seu serviço, em algum procedimento interno específico, em algum departamento ou equipe etc.

A intenção é desenvolver um plano de ação bem completo e detalhado, especificando as práticas que serão adotadas, os respectivos responsáveis por cada uma delas, os objetivos a serem alcançados, os prazos e os mecanismos para acompanhar o desempenho do ciclo.

Etapa 2 – Fazer

Na segunda etapa do Ciclo PDCA de melhoria contínua, deve-se implementar as ações definidas no planejamento. É extremamente importante que, nesta fase, todos os envolvidos estejam devidamente alinhados e capacitados para executarem suas funções e tarefas.

Os colaboradores precisam estar cientes de suas responsabilidades, dos prazos a serem cumpridos e dos resultados que se espera que eles alcancem. É necessário também manter-se atento para que não haja desvios capazes de comprometer a qualidade dos resultados finais.

Etapa 3 – Checar

A terceira etapa do ciclo de melhoria contínua PDCA consiste em checar o andamento das ações previstas no planejamento. A intenção aqui é conferir a execução do plano de ação de modo a garantir que tudo ocorra de acordo com o esperado.

Além disso, é na checagem que são avaliados os resultados obtidos até então, a eficácia das ações e as necessidades de ajustes no meio do caminho. Caso sejam identificados problemas, é importante investigar a causa-raiz, para caso necessário eliminá-las e promover as melhorias desejadas. Na maioria das vezes esta checagem é feita com ajuda de indicadores de desempenho.

Etapa 4 – Agir

Encerrando o Ciclo PDCA de melhoria contínua, temos a etapa Agir. Neste momento, são tomadas as decisões de acordo com o que foi avaliado na etapa de checagem. O objetivo desta fase do ciclo é implementar as correções necessárias e solucionar os problemas identificados. É na quarta etapa do ciclo que são definidas e implementadas também ações de caráter preventivo a fim de evitar que os problemas se repitam futuramente. Lembre-se de que esse é um processo cíclico. Ou seja, as etapas que citamos aqui devem se repetir continuamente para que se possa melhorar mais e mais.

- **Diagrama de Ishikawa.**

Conforme Bastiani (2018):

O **Diagrama de Ishikawa**, também conhecido como **Diagrama de Espinha de Peixe** ou **Diagrama de Causa e Efeito**, é uma ferramenta da qualidade que ajuda a levantar as causas-raízes de um problema, analisando todos os fatores que envolvem a execução do processo.

Criado na década de 60, por **Kaoru Ishikawa**, o diagrama leva em conta todos os aspectos que podem ter levado à ocorrência do problema, dessa forma, ao utilizá-lo, as chances de que algum detalhe seja esquecido diminuem consideravelmente.

O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta de análise de processos que ajuda a identificar as possíveis causas de um determinado problema ou efeito. É amplamente utilizado na melhoria de processos, na resolução de problemas e na identificação de oportunidades de melhoria. Ele é 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 com isso detalhando as possíveis causas ao longo das ramificações.

O processo é conduzido por uma equipe multidisciplinar, que trabalha junta para identificar e analisar todas as causas. A partir daí, toma-se medidas para corrigir ou melhorar o

processo, garantindo assim uma solução mais eficaz para o problema ou efeito em questão. O Diagrama de Ishikawa também é conhecido por diversos outros nomes, tais como:

1. Diagrama Espinha de Peixe;
2. Diagrama Causa e Efeito;
3. PDCA espinha de peixe;
4. Árvore de causas espinha de peixe;
5. Diagrama dos 6Ms.

Vale destacar, portanto, que ele tem como objetivo ajudar a equipe a chegar nas causas reais de problemas que acometem nos processos organizacionais de uma empresa. Ou seja, seu propósito é descobrir os fatores que resultam em uma situação indesejada na organização. Além disso, a ferramenta Diagrama de Ishikawa tem muitas serventias e, em resumo, ela serve para:

1. Identificar as causas raízes de um problema ou efeito;
2. Analisar as possíveis causas de um determinado problema ou efeito;
3. Ajudar a equipe a trabalhar de forma colaborativa e a identificar rapidamente as possíveis causas;
4. Melhorar a eficiência dos processos e resolver problemas;
5. Identificar oportunidades de melhoria;

De modo geral, é por meio dessa ferramenta que as equipes possuem mais propriedade para identificar a raiz do problema e corrigi-la. Ademais, sabe-se também que o diagrama de Ishikawa é formado por etapas que dessas podem ser classificadas como:

1. Identificação do problema ou efeito: problema ou efeito que deseja analisar;
2. Criação de categorias de possíveis causas: identifica-se então as diferentes categorias de possíveis causas do problema ou efeito e representa-as na forma de ramificações a partir da espinha de peixe;
3. Análise das possíveis causas: detalha-se cada categoria, identificando subcategorias e as possíveis causas específicas para cada uma delas;
4. Priorização das possíveis causas: avalia-se as possíveis causas e prioriza-se aquelas que são consideradas mais prováveis ou mais impactantes;
5. Tomada de ação: toma-se medidas para corrigir ou melhorar o processo, baseadas nas causas identificadas pelo diagrama;
6. Monitoramento e avaliação: monitora-se o processo e avalia-se os resultados para verificar se as ações tomadas foram eficazes.

Dessa forma, agora que já é possível entender para que serve a metodologia de diagrama de Ishikawa, está na hora de aprender a como fazer um passo a passo. Sua utilização parte da

premissa de que todo problema tem uma causa específica. Dessa forma, eliminar a causa-raiz significa, conseqüentemente, eliminar o problema. Para descobri-la, portanto, o método sugere o teste e análise de cada sugestão de causas feitas pela equipe.

Mas antes de ver o passo a passo de como fazer, é importante entender que benefícios ele pode trazer para a sua empresa. Ele pode ser usado em uma ampla variedade de situações para ajudar na resolução de problemas e na melhoria dos processos.

Ele é especialmente útil quando se deseja entender as causas raízes de um problema ou efeito e para ajudar a equipe a trabalhar de forma colaborativa na identificação de soluções. Alguns exemplos de situações em que o Diagrama de Ishikawa pode ser usado incluem:

1. Análise de problemas em processos industriais, como produção, distribuição e vendas;
2. Resolução de problemas em serviços, como atendimento ao cliente, logística e outros;
3. Identificação de causas raízes de falhas em produtos;
4. Análise de processos administrativos, como recrutamento e seleção de pessoal e processamento de pagamentos;
5. Análise de problemas em sistemas de informação, sistemas de produção e outros.

A finalidade principal do Diagrama é ajudar a identificar as causas raízes de um problema. Ele é amplamente utilizado em processos de melhoria de qualidade, pois permite visualizar as relações entre diferentes fatores que podem estar contribuindo para o problema. Ela é uma ferramenta útil para equipes que trabalham em processos de melhoria contínua, pois permite identificar possíveis soluções para um problema de maneira sistemática e eficiente.

Além disso, ele ajuda a evitar a implementação de soluções que podem não ser efetivas ou que podem até mesmo exacerbar o problema, pois fornece uma visão detalhada das relações entre as diferentes causas e seus efeitos.

- **Matriz GUT.**

Segundo Schultz (2019), “Matriz GUT é uma ferramenta que auxilia na definição de prioridades, buscando organizar as demandas de acordo com sua gravidade (G), urgência (U) e tendência (T)”. Em outras palavras, a matriz GUT é uma ferramenta de priorização baseada em três critérios: gravidade, urgência e tendência. Para cada um desses critérios é atribuída uma nota de 1 a 5 e logo após, esses valores são multiplicados, resultando na pontuação da GUT. Depois, basta classificar a lista do maior para o menor número. Essa ferramenta permite classificar quase qualquer coisa por ordem de importância, como problemas, projetos e processos.

Portanto, a matriz GUT pode ser utilizada em diversos contextos: no planejamento estratégico, gestão de projetos, gestão de processos, gestão pessoal e em qualquer situação que exija decidir o que fazer primeiro. O critério de gravidade leva em consideração o impacto que o

projeto poderá causar na organização caso não seja realizado logo. Então, ao analisar a gravidade é preciso ver quais efeitos a não realização desse projeto poderá causar ao longo do tempo.

Por exemplo, um projeto para contenção de vazamentos em um restaurante é muito mais grave do que um projeto para lançamento de um novo produto. Afinal de contas, não executar o projeto certamente acarretará em impactos desastrosos, como por exemplo a contaminação dos alimentos, infiltrações nas paredes e aumento da conta de água. Os níveis de gravidade são:

1. Sem gravidade;
2. Pouco grave;
3. Grave;
4. Muito grave;
5. Extremamente grave;
6. Tendência – mede a probabilidade de crescimento do problema.

O critério de tendência leva em consideração a predisposição de um problema. Esse critério existe porque um problema pode nascer pequeno, mas com o passar dos dias, pode se tornar uma bola de neve. Então, ao analisar a tendência você precisará se perguntar se esse problema não for resolvido hoje, com qual intensidade ele vai piorar, no exemplo citado anteriormente, caso o vazamento do restaurante não fosse contido em até 3 dias, ele rapidamente se transformaria em uma infiltração, agravando a situação do projeto. Os níveis de tendência são:

1. Sem tendência de piorar;
2. Piorar em longo prazo;
3. Piorar em médio prazo;
4. Piorar em curto prazo;
5. Agravar rápido;

- **5S**

Conforme Leão (2023):

O **5S** é um programa de gestão para melhorar diversos pontos de uma empresa, como a organização, limpeza e padronização. Foi criado no Japão e originalmente significa Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke.

Muito usada por grandes empresas e reconhecida mundialmente como uma das grandes maneiras para obtenção de resultados, a metodologia 5S ganha destaque principalmente em épocas que requerem maior organização e disciplina na realização de tarefas. O nome desta metodologia se dá justamente por serem cinco sentidos que começam com a letra S em japonês.

→ Seiri (Utilização)

Esta palavra se refere ao senso de utilização. Um dos maiores problemas que as empresas apresentavam era justamente a grande quantidade de objetos e insumos desnecessários em operações. Este senso preza justamente que se mantenha apenas o que for necessário para a produção de certo produto e na quantidade realmente apropriada.

Caso exista algo que esteja ocupando espaço e não esteja sendo usado, é recomendado que se tire do local. Através deste conceito, foi visto que estas operações, uma vez mais enxutas, se mostraram mais produtivas e ágeis em seus processos, obtendo resultados mais desafiadores.

→ Seiton (Organização)

Associada ao senso de organização, a palavra Seiton pode ser compreendida como uma forma de organizar todos os materiais e colocar os que forem utilizados mais frequentemente de forma mais visível e próxima do local de trabalho. Com estas alterações, observa-se também uma melhora significativa no tempo de cada processo. Uma vez que não se gasta tempo útil para encontrar materiais ou ferramentas.

→ Seiso (Limpeza)

Ainda que existam bons sentidos de utilidade e organização, é imprescindível que haja o senso de limpeza, que é determinado pelo Seiso. Esta palavra preza não apenas a limpeza por conta de funcionários de limpeza, mas conta com a colaboração de todos os trabalhadores em manter um ambiente de trabalho limpo. Com isso, fica mais fácil a identificação de falhas e, assim, espera-se uma boa produtividade em função da melhora da qualidade deste ambiente.

→ Seiketsu (Padronização)

Após implementar os três primeiros sentidos, é primordial que exista o senso de padronização/normatização às tarefas já realizadas anteriormente, para que algo que antes seja uma norma se torne parte da cultura da empresa. Assim, Seiketsu preza a manutenção das boas práticas de higiene, organização e ordem.

→ Shitsuke (Autodisciplina)

O último senso pode ser entendido como a presença de autodisciplina em todos os processos da empresa. É preciso ter este comportamento para consolidar os avanços já obtidos e garantir que a metodologia continue sendo executada. É importante ressaltar que todas as normas são rigorosamente cumpridas para se alcançar sucesso.

● 5W2H.

Segundo o blog Líder jr (2020):

A 5W2H é uma ferramenta de gestão muito utilizada na administração de empresas para determinar uma sequência de ações e responsáveis em busca de uma meta ou objetivo específico.

Assim, é realizada uma simples sequência de 7 etapas, ou perguntas, definidas por 5 perguntas W e 2 perguntas H, originalmente na língua inglesa.

1. **What** – O que será feito? (etapas)
2. **Why** – Por que será feito? (justificativa)
3. **Where** – Onde será feito? (local)
4. **When** – Quando será feito? (tempo)
5. **Who** – Por quem será feito? (responsabilidade)
6. **How** – Como será feito? (método)
7. **How much** – Quanto custará fazer? (custo)

- **Análise SWOT:** Segundo Casarotto (2019):

Análise SWOT é uma ferramenta de gestão que serve para fazer o planejamento estratégico de empresas e novos projetos. A sigla SWOT significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) e também é conhecida como Análise FOFA ou Matriz SWOT.

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica que auxilia a empresa a ter uma visão de seu ambiente interno, onde a empresa elenca quais são suas forças e fraquezas e também de seu ambiente externo, expondo suas oportunidades e ameaças.

A utilização da análise SWOT, possibilita uma visão sistêmica da empresa de forma que possam ser criadas melhorias de forma mais eficaz na direção de melhores resultados.

A matriz SWOT proporciona um diagnóstico completo da empresa e os respectivos ambientes. O conhecimento ampliado facilita a concretização de um projeto, reduzindo riscos e destacando oportunidades para maiores chances de sucesso.

Ao fazer uma análise do ambiente interno, por exemplo, podemos observar quais são as suas principais forças e fraquezas são fatores do ambiente interno de uma empresa, ou seja, são modificáveis e influenciados pela própria gestão. Ações de comunicação e vendas, cultura organizacional, gestão de projetos, entre outros fatores do ambiente interno são considerados pela ótica desses dois preceitos da análise SWOT.

Considere fatores como a localização, tempo de mercado, reputação, recursos financeiros e humanos, competências específicas da equipe, capacidade de operação, acesso à matéria-prima e até a própria gestão. Ao analisarmos o ambiente externo, por sua vez, podemos notar quais são as oportunidades e ameaças que compõem o ambiente externo ao negócio, os quais não estão sob o controle interno, envolvendo o micro e o macroambiente. Aqui, entra desde a análise de mercado, concorrentes e fornecedores até o macroambiente político, econômico, social e

cultural. Todos esses fatores não são manipuláveis pela gestão, mas a atenção sobre esses fatores ajuda a identificar oportunidades e ameaças relacionadas ao negócio.

Dessa forma, sabe-se que no dia a dia, qualquer tomada de decisão leva um tempo de consideração, seja para uma mudança drástica de vida ou apenas para fazer as compras no supermercado, são considerados os prós e contras antes dessas escolhas triviais para aumentar as chances de acerto. A lógica da análise SWOT ou FOFA, é exatamente essa!

A análise FOFA aplica essa teoria ao ambiente empresarial para obter um diagnóstico e sustentar uma estratégia de negócios mais eficiente e organizada. Ao observar o que é negativo ou positivo dentro ou fora de uma empresa, é possível avaliar o risco e determinar o sucesso de um projeto ou ação. A partir dos resultados obtidos com a análise SWOT, é possível:

- Fortalecer os pontos positivos;
- Identificar quais fatores ainda precisam de melhoria;
- Determinar as chances de crescimento e expansão da empresa;
- Identificar oportunidades com mais facilidade;
- Obter uma previsão de vendas conforme as movimentações de mercado e capacidades da empresa;
- Promover a integração e padronização dos processos, reduzindo a redundância para focar nos projetos prioritários; e,
- Obter dados internos e externos mais assertivos, que podem sustentar a tomada de decisão estratégica e reduzir erros.

No contexto incerto que estamos vivendo, a matriz SWOT é uma aliada importante, ainda mais com a transformação das empresas diante do digital. Fazendo um pequeno resumo sobre a matriz SWOT, podemos chegar a conclusão de que ela pode ser uma metodologia prática e efetiva para o seu negócio. Dessa forma, além de promover ainda mais a tomada de decisões mais inteligentes, esse processo é um bom aprendizado para todos os envolvidos.

Pode ser difícil identificar os pontos negativos da sua empresa. Mas é esse olhar interno que torna o seu negócio ainda melhor, enquanto valoriza os pontos positivos já implementados. Com a análise SWOT, você pode finalmente enxergar oportunidades nunca antes percebidas! E, também, identificar as principais ameaças à sua empresa.

Mas, agora, você consegue estabelecer um plano de ação para preveni-las e minimizá-las. É assim que você pode evitar fracassos no futuro, ou reduzir as consequências de algum erro.

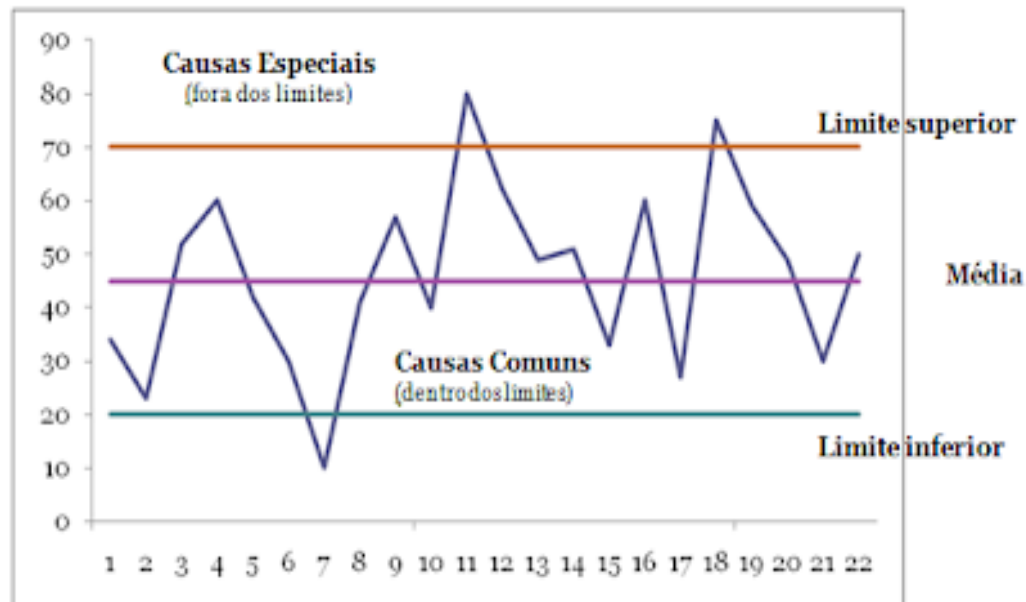
3.3.3 PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

De início, realizar uma reunião com as costureiras, bem como os funcionários, para que todos entendam bem como é o funcionamento da proposta, a fim de atingir o objetivo da empresa, que é melhorar a sua eficiência no processo de costura, evitando clientes insatisfeitos, além de custos desnecessários em forma de perda de material, devido a devoluções, uma proposta prática e de grande simplicidade de aplicação e entendimento, é a utilização de sistemas gráficos básicos voltados ao controle de qualidade. Dessa forma, após o estabelecimento dos contratos compartilhados, onde todos sabem seus deveres, realizar novas reuniões mensalmente utilizando como base a proposta seguinte.

Logo, com a chegada dos produtos na fábrica (após terminado o processo de costura), cada lote com o nome da devida funcionária fica separado e a cada produto que passa para embalagem ou estocagem, é atribuído um ponto de acordo com parâmetros pré estabelecidos entre o empresário e as costureiras, bem como os demais funcionários, quando tiver desfalque em algum lote, ficará mais fácil saber em que ponto e qual a funcionária responsável.

Assim, de maneira individual, é possível passar um feedback construtivo, oferecendo ferramentas de melhoria, além de ouvir o que tem a funcionária tem a dizer, para combinarem uma meta a ser cumprida e, se no final do processo, não tiver evolução, o mais viável a ser feito é contratar uma nova pessoa, que produza com mais qualidade os produtos e, principalmente, com menores índices de desperdício de material, isso porque, uma vez que o que podia ser feito já foi e, no contexto atual das organizações, o tempo é algo valioso, sendo melhor ser gasto em um novo processo seletivo e de contratação.

Logo, para o empresário poder ter o controle da quantidade máxima e mínima de material que pode ser utilizado para a produção de um determinado produto, pode-se aproveitar o sistema de gráfico de linhas, da mesma forma como foi ilustrado abaixo:

FIGURA 5 - Causas comuns e especiais

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dessa forma, ao pegarmos como exemplo o que foi ilustrado no gráfico acima, podemos observar algumas informações, as quais, por sua vez, podemos classificar da seguinte maneira:

- **LIMITE SUPERIOR e INFERIOR:** São os limites que a empresa suporta e deve atender para que não haja conturbações, que possam prejudicar os processos da empresa.
- **CAUSAS COMUNS/NATURAIS:** São aquelas que estão dentro do limite de variação normal do processo, ou seja, em outras palavras, são aquelas variações que podem ocorrer naturalmente no processo e que não requerem nenhuma ação especial por parte da equipe de produção. Essas causas são as previsíveis e esperadas, e podem ser assim podem ser controladas por meio de técnicas de controle estatístico de processo (CEP).
- **CAUSAS ESPECIAIS:** São variações que ocorrem fora do limite de variação normal do processo, ou seja, são variações que não são esperadas e que indicam um problema no processo ou na matéria-prima. Essas causas são imprevisíveis e requerem ação imediata por parte da equipe de produção para corrigir o problema e evitar que ele se repita.

Para melhor entendimento do que foi explicado nos tópicos e o gráfico acima, podemos usar, por exemplo, o processo produtivo da empresa escolhida para esse trabalho, onde, em uma situação hipotética, ela possua uma capacidade máxima de produtos que podem ser estocados na prateleira da loja. Dessa forma, nessas circunstâncias, se por ventura essa capacidade venha a superar o limite que a empresa consegue estocar, assim, esses produtos não terão onde ficar e o negócio poderá perder dinheiro por conta disso.

Em contrapartida, se a empresa não tiver uma quantidade suficiente de produtos estocados, pode ocorrer situações onde ela não terá produtos para fornecer para os seus clientes e, com isso, ela acabará perdendo vendas e possíveis lucros que ela teria. Dentro disto, podemos encontrar o limite superior e inferior da empresa, onde no limite superior está a capacidade máxima de armazenamento que a organização pode ter, e no limite inferior está a capacidade mínima de estocagem que ela precisa ter para seguir com suas atividades do dia a dia.

Quando há ocasiões onde o limite superior e inferior são ultrapassados, encontramos o que chamamos de causas especiais, que são aquelas (como explicado nos tópicos anteriores) que fogem do controle da empresa. Em contrapartida, quando a companhia consegue ter um certo controle do seu estoque interno, encontramos o que chamamos de causas naturais/comuns, que são aquelas onde a organização, mesmo vendendo muitos produtos no seu dia a dia, consegue ter um certo controle dos seus produtos armazenados, sem deixar faltar e nem sobrar.

Dessa maneira, assim como no exemplo explicado acima, onde focamos em uma questão relacionada ao estoque organizacional, a empresa também pode usar esse sistema de gráficos para várias outras coisas como, por exemplo, para fazer um controle dos produtos que chegam no seu estabelecimento, da margem de erro no processo no costura das luvas e assim por diante.

Para utilização na empresa, foi criado um modelo de como o empresário pode aplicar na prática na empresa objeto de estudo do presente projeto, sendo representado da seguinte forma:

FIGURA 6 - Proposta de folha de verificação

LOTE _____ PRODUTO _____ COSTUREIRA _____

PADRÃO COSTURA

COSTURAS TORTAS

MÉDIA

COSTURAS SOLTAS

QUANTIDADE

MATERIAIS

DESPERDÍCIO

MÉDIA

MATERIAIS INCORRETOS

QUANTIDADE

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nessa folha, quando os produtos retornarem costurados à empresa, o empresário, bem como seus funcionários, analisam rapidamente os produtos, de acordo com as especificações combinadas anteriormente em reunião com as costureiras. Com isso, a cada produto, marca-se um ponto próximo à marca mais realista, sendo os critérios utilizados para análise:

- **PADRÃO DE COSTURA:** Em reunião prévia, se estabelece o padrão de costura, e suas variações, se estão no padrão correto e retilíneo e se estão firmes;
- **MATERIAIS ENVOLVIDOS:** Também estabelecido em reunião, os materiais corretos para cada produto pedido e suas variações, bem como relacionado ao uso dos mesmos, se estão sendo eficientes, ou desperdiçando muito material.

Como estabelecido em reunião, ficam-se definidas as variações toleráveis, sendo as causas naturais, e também o que excede a margem, sendo as causas especiais, onde por meio da folha, com identificação da costureira, desenvolve-se de forma mais fácil um plano de ação para solucionar o problema, uma vez que além da funcionária responsável, torna-se possível também saber em quê será necessário intervir.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

As principais classificações de custos são os custos fixos, variáveis, diretos e indiretos. Os custos fixos permanecem inalterados independente do volume de produção, enquanto os custos variáveis aumentam ou diminuem de acordo com a quantidade produzida. Os custos fixos permanecem inalterados independente do volume de produção, enquanto os custos variáveis aumentam ou diminuem de acordo com a quantidade produzida. Os custos diretos são aqueles voltados ao produto ou serviço, enquanto os custos indiretos não têm uma relação direta.

O gerenciamento desses custos é fundamental para a saúde financeira das empresas, já que eles impactam diretamente na determinação do preço de venda e no lucro. A análise dos custos permite identificar oportunidades de redução de custos e otimização de processos, melhorando a competitividade das empresas.

Com a competitividade crescente no mercado, as empresas precisam estar cada vez mais atentas à gestão dos custos. A compreensão das principais classificações de custos e seus impactos é essencial para tomar decisões estratégicas assertivas, visando o aumento da eficiência e eficácia dos processos empresariais e garantindo a sustentabilidade financeira das empresas.

Assim, ao longo dos tópicos abaixo será feito uma revisão teórica sobre as principais classificações de custos e, por sua vez, qual a sua importância para a gestão empresarial da empresa escolhida para este projeto, realizando uma análise quantitativa para entender o impacto financeiro desses custos nas empresas. Através desta análise, será possível então identificar os custos mais relevantes para a gestão empresarial e como gerenciá-los de forma eficiente para maximizar o desempenho financeiro das empresas. O estudo proporcionará uma compreensão mais profunda sobre os custos empresariais e sua relevância na tomada de decisões gerenciais.

3.4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Para iniciar a classificação dos custos, primeiramente é necessário entender o que eles são, dessa forma, segundo publicação no blog Celero (2022), "Custo é todo e qualquer gasto ou saída de caixa que uma empresa tem, e que esteja diretamente relacionado à produção dos produtos ou serviços".

A partir da definição, se torna possível o entendimento de que em uma empresa existem diversos custos, alguns facilmente mensuráveis e outros não, logo, esse tópico visa demonstrar as formas de classificação, bem como ideias de como gerenciá-los de forma que possa melhorar os resultados, uma vez que os custos são grandes responsáveis pelos resultados da empresa, pois se estiverem mais altos que a receita, representa grande perigo para a empresa, devido a esse fato, mostra-se a importância de entender os tipos de custos e como eles podem ajudar de maneira estratégica a empresa ou atrapalhar seu desempenho. Os custos podem ser classificados em:

- **Custos fixos:** Segundo artigo do Sebrae (2018), "são os gastos que permanecem constantes, independente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida. Os custos fixos fazem parte da estrutura do negócio". Ou seja, os custos fixos são aqueles que continuam existindo e como o próprio nome sugere, sem alterações, com a empresa produzindo ou não, ou em grande ou pouca quantidade. Utilizando a empresa como referência, um notável exemplo é o salário dos funcionários, que estão na fábrica de prontidão de acordo com as oscilações do mercado nas vendas.
- **Custos variáveis:** De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2017 p. 25):

Custos que são uniformes por unidade, mas que variam no total na proporção direta das variações da atividade total ou do volume de produção relacionado (...) Custo variável é o custo cujo total apresenta variação diretamente proporcional ao volume de produção ou serviço; seu custo unitário é fixo.

Ou seja, são aqueles custos que aumentam quando a produção é maior e diminuem quando a produção é menor. Sendo exemplo na empresa analisada a matéria prima utilizada para a produção das luvas de goleiro.

- **Custos diretos:** Segundo definição de Crepaldi e Crepaldi (2017 p.23):

São os custos incorridos em determinado produto, identificando-se como parte do respectivo custo. São também os custos diretamente associados com o produto ou serviço que está sendo orçado, ou seja, o custo dos insumos que entram na execução do referido produto ou serviço.

Ou seja, são os custos das partes que compõem o produto, sendo de fácil mensuração. Por exemplo, os tecidos, o velcro e as linhas utilizadas nas luvas de academia. Outro exemplo é a mão de obra das costureiras, uma vez que na empresa são divididas por produtos.

- **Custos indiretos:** Conforme Crepaldi e Crepaldi (2017 p. 23):

são os custos de natureza mais genérica, não sendo possível identificá-los imediatamente como parte do custo de determinado produto ou serviço. Para serem incorporados aos produtos ou serviços, necessitam da utilização de algum critério de rateio (...).

Ou seja, são custos que por não estarem diretamente ligados a um produto específico, não podem ser mensurados e, como dito na definição, necessitando realizar o rateio entre os demais produtos produzidos, onde podem ser usados vários critérios. Na empresa, o exemplo é a energia elétrica, onde nesse caso o critério de rateio do empresário é a quantidade de produtos vendidos.

3.4.2 ANÁLISE FINANCEIRA

Para apuração dos custos da empresa, foi decidido pela escolha dos produtos que têm mais saída na empresa, que são as luvas de goleiro para campo e as caneleiras para futebol. Assim, utilizando dados fornecidos pelo empresário, a classificação ficou da seguinte maneira:

- **Custos indiretos:**

FIGURA 7 - Custos Indiretos da Empresa.

| CUSTOS INDIRETOS | | |
|--------------------------------------|-----|-----------------|
| Água da fábrica | R\$ | 77,80 |
| Energia elétrica da fábrica | R\$ | 112,00 |
| IPTU da fábrica | R\$ | 484,00 |
| Salário dos funcionários da produção | R\$ | 1.631,00 |
| TOTAL | R\$ | 2.304,80 |

FONTE: Elaborada pelos autores, com informações da empresa.

- **Custos diretos:**

FIGURA 8 - Custos Diretos da empresa.

| CUSTOS DIRETOS | | | | |
|--------------------|---------------|--------------------|-----------|-----------|
| PROTUTO | MATÉRIA PRIMA | MÃO DE OBRA DIRETA | EMBALAGEM | TOTAL |
| LUVA GOLEIRO CAMPO | R\$ 7,19 | R\$ 3,00 | R\$ 1,20 | R\$ 11,39 |
| CANELEIRA FUTEBOL | R\$ 3,55 | R\$ 1,00 | R\$ 1,20 | R\$ 5,75 |

FONTE: Elaborada pelos autores, com informações da empresa.

Uma vez que o empresário, além das funções de gestão da empresa, também atua na produção e demais departamentos, após anos de prática e adaptação à realidade da empresa e seu funcionamento, o empresário desenvolveu seu próprio método de gestão dos custos, uma vez que com o tamanho da operação, a contratação de um funcionário para esta função aumentaria muito os custos, não sendo uma boa escolha no momento, e a aplicação e análise da forma tradicional, já testada anteriormente, acabava por complicar os processos.

Portanto, o método utilizado pelo empresário para o rateio dos custos indiretos, é a utilização de média dos custos indiretos contabilizados por um período, divididos pela quantidade de produtos vendidos no mês. Com a utilização do método de planilha, esta programada pelo empresário para funcionar de maneira quase automática, o ajuda a focar apenas nos dados necessários para análise. O rateio dos custos é descrito na planilha como custos operacionais, da seguinte maneira:

FIGURA 9 - Total dos custos de forma unitária.

| PRODUTO | COSTURA | CUSTO OPERACIONAL | CUSTO EMBALAGEM | TOTAL |
|--------------------|----------|-------------------|-----------------|-----------|
| LUVA GOLEIRO CAMPO | R\$ 3,00 | R\$ 2,10 | R\$ 1,20 | R\$ 13,49 |
| CANELEIRA FUTEBOL | R\$ 1,00 | R\$ 2,10 | R\$ 1,20 | R\$ 7,85 |

FONTE: Elaborada pelos autores, com informações da empresa.

Sendo que o empresário já possui o método de custos que melhor se adapta a realidade da empresa, o objetivo referente a custos, do presente projeto, foca portanto, na redução dos mesmos, sendo identificado que o ponto de início ideal para melhoria seria justamente na parte da costura, uma vez que o empresário tem incluído nos custos o custo com transporte dos materiais inacabados até a residência das costureiras e posteriormente o retorno dos mesmos acabados a fábrica, já sendo ponto de representatividade no quesito custo.

No entanto, o problema acaba sendo que além do custo com transporte, o retorno dos lotes de produtos acabados chega próximo ao envio ao cliente, não tendo tempo de ser devidamente inspecionado, sendo parte devolvida pelos clientes por negligência na qualidade da costura, gerando custo com a perda dos materiais fabricados, assim como explicado anteriormente, bem como apresentado propostas de estratégias para melhoria desse processo, reduzindo consequentemente os custos.

3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: APRENDENDO A NEGOCIAR

Atualmente, sabe-se que a Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de formação por competências da UNIFEOB. Logo, esta parte do projeto está diretamente voltada com a extensão universitária, ou seja, em outras palavras, o objetivo é que seja aplicável onde ao decorrer dos tópicos será elencando como o empresário pode trabalhar a sua negociação.

3.5.1 APRENDENDO A NEGOCIAR

Aprender a negociar com técnicas e respeito ao outro nos torna capazes de trabalhar todas as informações de maneira mais fácil e direta. Através disso é possível aprender a argumentar de forma eficiente, assim como também se posicionar e apresentar melhores soluções. Logo, através da unidade de ensino Aprendendo a Negociar, o grupo conseguiu tirar informações que podem ajudar o empresário no dia a dia. Tais informações, portanto, seguem elencadas nos itens abaixo:

- **Tópico 1:** Negociar é preciso

Constata-se que a prática de negociar não está somente relacionada a área empresarial, mas utilizamos ela diariamente em nossas relações interpessoais. Já no contexto empresarial a negociação é muito necessária em qualquer modelo de negócio, sendo assim, é fundamental que o empresário e seus colaboradores desenvolvam essa habilidade de maneira contínua.

Logo, define-se que a comunicação se torna algo importante para que o desenvolvimento aconteça, pois a partir dela é possível transmitir aos envolvidos qual o objetivo da negociação, os argumentos e construir um relacionamento onde todos entendam a perspectiva do outro.

O principal objetivo da negociação é chegar em um acordo que ambos os lados conseguem sair ganhando, como por exemplo, no ambiente interno da empresa, há uma discussão entre colegas do mesmo setor de produção, por conta que querem ter o mesmo horário

de pausa para a refeição da tarde, e para que isso não avance e o empresário seja obrigado a tomar uma decisão que os envolvidos sairão perdendo, existe a opção de reuni-los em um local mais calmo, pois o ambiente influencia diretamente na resolução do acordo, e assim realizar uma abordagem empática para compreender os diferentes pontos de vista e chegar a um acordo.

Como citado no exemplo acima, o ambiente tem influência direta para que a negociação chegue a um acordo positivo. Certamente quando formos nos prepararmos para uma negociação, identificar o melhor ambiente é fundamental, mas também conhecer o seu próprio objetivo e limite, saber qual o interesse dos envolvidos, conseguir analisar os possíveis desdobramentos e preparar argumentos, ter uma postura adequada e manter seus valores e princípios. Também se for necessário é preciso estar flexível para uma terceira alternativa onde todos os envolvidos fiquem satisfeitos com o resultado.

Além disso é preciso planejar o melhor modelo de abordagem, que varia de acordo com o objetivo, como a empática utilizada no exemplo, podem ser utilizadas também o modelo para criação de valor, afirmativa e a de reivindicação de valor que é a mais utilizada por departamentos de compra em uma negociação com fornecedores.

- **Tópico 2:** Os modelos mentais e a negociação

Para definirmos os modelos mentais, devemos pensar na maneira que cada indivíduo enxerga o mundo, seus comportamentos etc. Essas que sofrem influência da estrutura mental, valores e preconceitos que cada um desenvolve dentro de si em base as vivências, experiências e percepções que vão se criando ao longo da vida. A partir disso, concluímos que o modelo mental pode impactar de maneira positiva ou negativa no decorrer de uma negociação.

Identificamos que existem estratégias de modelos mentais a serem utilizados na negociação, como por exemplo, o modelo de parceria, que definimos o mais apropriado para empresas que tenham como objetivo criar parcerias a longo prazo tanto com fornecedores e compradores, nesse caso dentro dos limites é necessário ceder e ser colaborativo em determinadas situações, para que ambos possam sair ganhando. Assim como o modelo de solução de problemas, do qual procura uma terceira alternativa que possa agradar todos os envolvidos, mas com menos cedência possível. Por outro lado, existe o modelo de barganha, que é modo competitivo, com objetivo de demonstrar poder na negociação e levar vantagem.

Vale ressaltar que os conceitos mentais estão sempre em um processo de evolução e não existe o que é 100% certo ou errado, ele se modifica ao longo do tempo e as mudanças na sociedade faz necessário ter flexibilidade, novos conhecimentos e quebras de paradigmas. No ambiente empresarial, por exemplo, o principal objetivo é ter escolhas assertivas para o bom desenvolvimento de uma negociação, pois existe uma rigorosa cobrança para que o acordo seja

positivo dentro da expectativa da empresa. Logo, ter o verdadeiro sucesso na negociação é conseguir um resultado positivo, mesmo com seus princípios e valores e respeitando o lado humano, aplicando a compressão e empatia com a parte oposta da negociação, direcionando o foco em objetivos em comum, mas se mantendo atento para não ceder demais.

- **Tópico 3:** Posição, interesse e reenquadramento

Negociar nada mais é que resolver um conflito de interesses entre 2 ou mais partes. Então se partimos do fato que uma negociação trata-se de um conflito de interesses o qual deseja resolver, a posição que se colocar assim que começar a negociar terá um grande impacto no seu resultado. Três pontos a serem levados em consideração para uma boa estratégia são:

- Momento
- Preparo
- Flexibilidade

Ter o conhecimento suficiente para identificar quando e onde deve-se iniciar ou que será iniciada uma negociação, podemos contar com o fator “Tempo”, ou seja, consegue se programar e montar uma estratégia eficiente. O tempo influencia totalmente no seu modo de preparo, portanto, sem preparo sua estratégia não será eficiente. A flexibilidade é muito importante, pois transparecer que é flexível mostra que não se importa apenas com seus interesses, passa uma visão que sabe ceder e está ali para que ambas as partes consigam alcançar seus objetivos.

- **Tópico 4:** Trunfos, cedências e acordo final

Seus trunfos são todas suas habilidades e seus conhecimentos perante o assunto e com quem irá negociar, podendo usar a seu favor para ter uma negociação sem exceder a Ética.

- Seu domínio sobre o assunto;
- Seus talentos naturais;
- Sua facilidade de se relacionar;
- Sua credibilidade no mercado.

Esses quatros pontos serão seus principais trunfos perante a uma negociação, por todos estão ligados aos três pontos para uma boa estratégia. A cedência está ligada à flexibilidade, ou seja, o talento de saber ceder, enxergar o seus objetivos e o da outra parte como um todo.

Para que consiga “dominar” este ponto é necessário que antes da negociação começar a pessoa já tenha em mente seus limites bem fixados e esclarecidos. Porém como tudo na vida existe seus dois lados na cedência não é diferente. Para evitar que você saia com a sensação de ter sido enganado, fique atento aos seguintes comportamentos:

- Mapeie e atribua valor a cada concessão que você estiver disposto a fazer. Procure ceder somente se houver a reciprocidade do outro.
- Cuidado com a velocidade — certifique-se de não dar concessões muito rapidamente ou muito cedo na negociação, pois isso faz você parecer ansioso. A velocidade é um dos sinais mais poderosos para a outra parte de quanto você pode precisar para fechar um acordo. Não deixe a emoção tirar o melhor de você; em vez disso, mantenha a calma até o momento certo.

Com isso a chance de sair de uma negociação com a sensação de engano e de perda serão praticamente extintas. O grande acordo, se refere a uma negociação bem sucedida, a qual como já citado, ambas as partes saem sem a sensação de engano.

Porém um grande acordo de fato não se resume apenas a isso e sim que ali houve o encontro de grupos que talvez nem mesmo se conhecessem e que agora devido a uma boa negociação criaram laços e que no futuro pudesse criar uma parceria já que ambos levaram em consideração seus limites e não deixaram de serem éticos em nenhum momento, pois um bom negociador é aquele que sabe transformar algo tenso e desagradável em algo leve e harmônico.

3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

No vídeo “O Sucesso de uma boa negociação”, nossa equipe se reuniu para compartilhar dicas valiosas sobre como realizar negociações eficazes. Reconhecemos que negociações estão presentes tanto dentro quanto fora das organizações, e acreditamos que é fundamental buscar acordos que beneficiem todas as partes envolvidas, criando situações onde ambas ganhem.

Neste material, abordamos os princípios fundamentais de uma negociação bem-sucedida. Iniciamos discutindo a importância de estabelecer uma comunicação clara e empática, pois a compreensão mútua é essencial para construir um ambiente favorável às negociações. Além disso, destacamos a necessidade de desenvolver habilidades de escuta ativa, para compreender as necessidades e interesses das outras pessoas também envolvidas no processo.

Ao longo do vídeo, fornecemos orientações sobre como planejar uma negociação, ao definir metas e estratégias que aumentem as chances de alcançar um resultado satisfatório para todas as partes. Também compartilhamos técnicas de persuasão e argumentação, ressaltando a importância de apresentar propostas convincentes e fundamentadas.

Destacamos ainda a relevância de manter o ambiente colaborativo durante a negociação, cultivando o respeito mútuo e buscando soluções criativas que atendam aos interesses de todos.

Por fim, o nosso grupo procurou fazer a abordagem a respeito da importância de saber lidar com possíveis conflitos que possam surgir e buscar alternativas para superá-los de forma construtiva. Logo, agradecemos a oportunidade de compartilhar os nossos conhecimentos e esperamos que esse material seja útil para todos aqueles que desejam aprimorar suas habilidades de negociação. O material criado pode ser acessado no link <<https://youtu.be/fE0ksYv7nN8>>

CONCLUSÃO

Para a elaboração deste trabalho, relacionado ao 7º Módulo do curso de Administração, o grupo procurou estudar propostas de melhorias para a empresa Scuna Sports, que possui a razão social Luciano Alves Bernardes, situada atualmente na Rua Vereador Ludovico Brocchi, Nº 150, no bairro residencial Vista Alegre, na cidade de Tapiratiba, CEP 13760-000, no interior do estado de São Paulo. Logo, sabe-se que hoje ela está matriculada no CNPJ 07.353.863/0001-91.

Os estudos começaram com a abordagem da logística interna da empresa, ou seja, como é possível analisar os processos que ela desenvolve no seu dia a dia. Para isso, o grupo realizou uma breve pesquisa e introdução do conceito de logística integrada, da cadeia de suprimentos e a sua importância, para assim, com base nessas informações, montar e explicar como é realizado diariamente os processos da organização, por meio de um fluxograma. Ao detalhar o processo, por sua vez, foi possível identificar onde está localizado o principal gargalo da empresa.

Após isso, o trabalho procurou estudar como é o processo de produção dos materiais (luvas de goleiro e caneleiras). A partir disso, foi possível ver como é feito o desenvolvimento dos produtos, assim como também os materiais que são utilizados para a sua produção e, tendo em mente como essas peças são produzidas, os gargalos do processo e toda a logística que existe para que o produto chegue até casa do cliente, foi feita uma proposta de melhoria para que o empresário possa identificar e diminuir os erros na fabricação dessas luvas e caneleiras.

Esta proposta consiste na utilização da ferramenta “folha de verificação”, onde através dela o empresário poderá identificar, em forma de gráficos, em qual parte do processo de produção dos materiais há um maior número de erros e, principalmente, porque eles acontecem. O objetivo dessa proposta é que a empresa tenha um ponto de equilíbrio, ou seja, onde ela consiga diminuir os erros na produção dos materiais de forma que, conseqüentemente, reduza os custos de fabricação, uma vez que após conhecer e analisar os tipos de custos, bem como a sua forma de gerenciamento, que foi estipulada pelo empresário, onde na prática já está sendo de grande eficiência, sendo o gargalo a parte de devoluções, onde a implementação da proposta trará melhorias tanto nesse quesito, quanto na satisfação e fidelização dos clientes e na entrega de produtos da maneira que o consumidor final gostaria.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Guilherme. **Cadeia de suprimentos na logística: como funciona e qual sua importância nas empresas**. Mutuus. 31 de Jan. 2022. Disponível em:

<<https://www.mutuus.net/blog/logistica-de-suprimentos/>>. Acesso em: 12 de Mar. 2023.

BRASIL, Daniel. **O que é logística?** Hivecloud. 05 de Dez. 2022. Disponível em:

<https://www.hivecloud.com.br/post/o-que-e-logistica/?utm_campaign=hivecloud-blogpost-brand-google&utm_source=google&utm_medium=paidsearch&utm_content=Cj0KCOiApKagBhC1ARIsAFc7Mc6dmH1HyNyufWgmWcF2rcmIMwd_z9h5fhhd6WhoEaCnwt3fcvbwU4caAkrfEALw_wcB&utm_term=&adgroupid=117348297323&gclid=Cj0KCOiApKagBhC1ARIsAFc7Mc6dmH1HyNyufWgmWcF2rcmIMwd_z9h5fhhd6WhoEaCnwt3fcvbwU4caAkrfEALw_wcB>.

Acesso em: 09 de Mar. 2023.

CADASTRO EMPRESA. **CNPJ 07.353.863/0001-91 Scuna Sports Luciano Alves Bernardes**. Disponível em:

<<https://cadastroempresa.com.br/cnpj/07.353.863/0001-91-scuna-sports-luciano-alves-bernardes>>. Acesso em: 03 de Mar. 2023.

CAMARGO, Robson. **PDCA? significado: melhoria contínua para seus processos**. Robson Camargo. 26 de Dez. 2019. Disponível em:

<<https://robsoncamargo.com.br/blog/PDCA-significado-melhoria-continua-Saiba-o-que-e>>.

Acesso em: 14 de Abr. 2023.

CASAROTTO, Camila. **Como fazer uma análise SWOT**. Rockcontent. 20 de Dez. 2019. Disponível em:

<<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 09 de Mar. 2023.

CELERO. **O que é custo?**. Disponível em:

<<https://celero.com.br/blog/o-que-e-custo/>> Acesso em: 09 de Mar. 2023.

CONCLA IBGE. **CNAE 1414-2/00**. Disponível em:

<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?option=com_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=1414-2%2F00&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=10.1.0>

Acesso em: 09 de Mar. 2023.

CONCLA IBGE. **CNAE 47.63-6-02**. Disponível em:

<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?option=com_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=47.63-6-02&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=10.1.0>. Acesso em: 09 de Mar. 2023.

CONTAS ONLINE. **Custos fixos e variáveis**. Disponível em:

<<https://www.contasonline.com.br/blog/118/custos-fixos-e-variaveis>>. Acesso em: 09 de Mar. 2023.

CREPALDI, Silvio Aparecido, CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de Custos**. 6ª ed. Atlas, 2017.

IZIDORO, Cleyton. **Logística Empresarial**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2017.

JUSTO, Andreia Silva. **Matriz GUT: entenda o que é e como aplicá-la na priorização dos seus projetos**. Euax Consulting. 02 de Abr. 2019. Disponível em:

<<https://www.euax.com.br/2019/04/matriz-gut/>>. Acesso em: 17 de Mar. 2023.

LEÃO, Wandick. **Processo de transformação: Input e Output (Entrada e Saída)**.

Administradores.com. 09 de Jul. 2014. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/o-processo-de-transformacao-input-e-output-entrada-e-saida>>. Acesso em: 31 de Mar. 2023.

LEÃO, Thiago. **5S- O que é 5S e como implementar o programa na sua empresa**. Nomus. 05 de Jan. 2023. Disponível em:

<<https://www.nomus.com.br/blog-industrial/5s/#:~:text=O%205S%20%C3%A9%20um%20programa,%2C%20Seiso%2C%20Seiketsu%20e%20Shitsuke.>>. Acesso em: 14 de Abr. 2023.

PEREIRA, Sergio Luiz. **Gestão da cadeia de suprimentos, estratégia, planejamento e operações**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil Ltda, 2016.

SCHULTZ, Felix. **Matriz GUT**. Blog Bom controle. 25 de set. 2019. Disponível em:

<<https://blog.bomcontrole.com.br/matriz-gut/>>. Acesso em: 14 de Abr. 2023.

TAVARES, Fernanda. **O que é visão sistêmica, conceito e definição de visão sistêmica**.

Marketing futuro. 29 de Out. 2012. Disponível em:

<<https://marketingfuturo.com/o-que-e-visao-sistemica-conceito-e-definicao-de-visao-sistemica/>>. Acesso em: 14 de Abr. 2023.

TOTVS, Equipe. **Logística integrada: qual o objetivo e importância para as empresas**.

TOTVS. 22 de Abr. 2022. Disponível em:

<<https://www.totvs.com/blog/gestao-para-rotas/logistica-integrada/#:~:text=Por%20ser%2C%20de%20certa%20forma,las%20e%20encontrar%20medidas%20corretivas>>. Acesso em: 01 de Abr. 2023.