



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

DOCES IVONE

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**

DOCES IVONE

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:

Joely De Cássia Reis Gonçalves, RA 20000550

Bruna Cristina Da Silva, RA 20000328

Luiz Gabriel Simionato, RA 20000371

Lilian Vitoria Feliciani, RA 20000502

Luana Rodrigues Gomes, RA 20000608

Thamyres Beatriz Santos De Lima, RA 20001038

Jhenyfer Caroline Marques, RA 20000781

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3	PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	7
3.1	LOGÍSTICA INTEGRADA	7
3.1.1	INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA E SEUS PRINCIPAIS ELEMENTOS	9
3.1.1.2	Enterprise Resource Planning, ou Sistema de Gestão Empresarial (ERP)	12
3.1.1.3	Transportation Management System (TMS)	12
3.1.1.4	Electronic Data Interchange (EDI)	12
3.1.1.5	Radio-Frequency Identification (RFID)	12
3.1.1.6	Código de barras	13
3.1.1.7	Sistema de posicionamento Global (GPS)	13
3.1.1.1	Fornecedores	16
3.1.1.2	Manufatura	16
3.1.1.3	Armazenagem	17
3.1.1.4	Distribuição	17
3.2	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	17
3.2.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS	18
3.2.2	PROJETO DO PROCESSO	19
3.2.3	PLANEJAMENTO E CONTROLE	21
3.3	GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROCESSOS	22
3.3.1	CONCEITO DE PROJETOS E PROCESSOS	24
3.3.2	MÉTODOS DE MELHORIA CONTÍNUA	27
3.3.2.1	PDCA	28
3.3.2.2	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	29
3.3.2.3	MATRIZ GUT	30
3.3.2.4	5S	31
3.3.2.5	5W2H	31
3.3.2.6	KAIZEN	32
3.3.2.7	ANÁLISE SWOT	33
3.3.3	PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS	34
3.4	GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	35
3.4.1	CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS	36
3.4.2	ANÁLISE FINANCEIRA	37
3.5	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: APRENDENDO A NEGOCIAR	39
3.5.1	APRENDENDO A NEGOCIAR	40
3.5.2	ESTUDANTES NA PRÁTICA	43
	Para exemplificar melhor as práticas de uma boa negociação, elaboramos um vídeo onde contamos algumas dicas para negociar de forma correta e segura, argumentando e dando soluções criativas dessa prática. Segue o link do vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=iNluJzCxjYs	43
4	CONCLUSÃO	44

4.1 MELHORIAS SUGERIDAS PARA EMPRESA	44
REFERÊNCIAS	49
ANEXOS	50

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é sobre uma indústria de doces entre outros produtos, fabricados e vendidos. O nosso objetivo é identificar e desenvolver propostas de melhoria nas áreas de Logística, Administração Da Produção, Gerenciamento De Projetos e Processos, e Gestão Estratégica De Custos.

É de suma importância ser analisado dentro da empresa, todas as áreas estudadas em sala de aula. Por ser uma empresa de médio porte conseguiremos ter mais ferramentas para auxiliar nesse processo, sempre com muita atenção e dedicação, preservando e respeitando as informações passadas pelo empresário.

O nosso foco e objetivo principal é a melhoria contínua, analisar o que vamos sugerir e mostrar para o empresário como podemos ajudá-lo, pensando na logística da empresa, como ela pode oferecer um bom diferencial competitivo, aumentar a qualidade em seus serviços, os processos produtivos da empresa, entrada e saída de cada produto, apurar os seus custos para um bom funcionamento.

No ramo empresarial, muitas das vezes é deixado de lado as questões logísticas em empresas de menor porte por acreditarem que não faz tanta diferença, portanto se mostra a importância de ressaltar com dados, os pontos que podem ser aperfeiçoados ou até mesmo alterados para que a empresa possa garantir resultados que não só atingem diretamente a parte financeira mas também na melhora da satisfação dos clientes, que por conseguinte trará ainda mais consequências positivas ao comércio, como já consta em pesquisas que mostram o quão importante é a divulgação “boca a boca” de um produto/serviço.

Dessa forma, ao analisar os custos, layout interno, fornecedores, prazos, processos produtivos, cadeia de suprimentos, planejamentos, entre outras questões que serão abordadas neste projeto, poderá se obter uma visão mais sistêmica de como é a realidade dessa empresa e como poderá ser o seu futuro tomando decisões precisas baseadas em dados e métricas.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida para o projeto foi a Doces Ivone, da cidade de Andradas, Minas Gerais, na Rua Dos Barros 94, Jardim Santa Bárbara. Sua razão social é Vonilza Maria Ferreira Bernardes, com CNPJ: 00.950.654/001-86, com a natureza jurídica de Empresária Individual.

A fábrica Doces Ivone está no mercado desde 1995, completando 28 anos e atua no ramo de fabricação de doces caseiros, conservantes, molhos entre outros produtos. Atualmente está com mais de 70 tipos de produtos, todos produzidos com o mais alto padrão, qualidade e respeito com o consumidor.

Vonilza sempre gostou de cozinhar, mas um dia decidiu comprar um tablete de chocolate para refazer e deixar com uma textura diferente, foi nesse momento que surgiu o primeiro insight da empresa.

A missão da empresa é industrializar, fornecer e distribuir os produtos com elevado padrão de qualidade, com muito cuidado, carinho e simplicidade, prezando sempre pela excelência no atendimento e aos clientes.

A visão é estar entre as melhores empresas segmentadas, sem perder a qualidade caseira, aumentando cada vez mais a lucratividade.

Já os valores, estão sempre buscando constantemente uma melhoria em seus serviços e qualidade dos produtos, com ética, comprometimento, transparência, credibilidade em seus serviços, higiene com os produtos fabricados, empreendedorismo, responsabilidade social e valorização dos colaboradores, distribuidores e fornecedores.

O negócio além de fazer seus próprios produtos, compra de outras fábricas e revende para outros estabelecimentos da cidade, região e até mesmo para outros estados.

Segundo Pound, Bell e Spearman (2015, p. 23):

Para compreender o comportamento natural das operações, é necessário, em primeiro lugar, ter uma clara compreensão do ambiente no qual cada gestor precisa navegar. Conhecer os produtos, consumidores, pessoas e concorrentes de uma empresa proporciona as informações necessárias, mas não suficientes, para criar e implementar com sucesso estratégias que ofereçam resultados previsíveis.

A empresa tem como principais concorrentes: Delícias de Minas, Doces Caseiros Duas Irmãs, Caldas Doces Caseiros, Doces Colmeia, Doces Parreiras, Doces Tatitânia e Delícias de Minas.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.1 LOGÍSTICA INTEGRADA

A logística Integrada tem como objetivo gerar maior satisfação do consumidor, através de todas as suas ferramentas que dispõe uma melhor organização da empresa. Algumas das áreas que serão melhor descritas mais à frente do projeto, são: gerenciamento de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem. Todas essas áreas envolvem o trabalho logístico, que oferecem ampla variedade de tarefas, com isso o gerenciamento integrado da logística se torna uma profissão complexa e de muita importância.

Ela se refere à integração de toda a cadeia logística, origem das matérias primas até a casa do consumidor final.

Na indústria de doces, o uso de tecnologias pode ser fundamental para otimizar a logística integrada. Alguns exemplos de tecnologias utilizadas em uma fábrica de doces incluem:

- Sistemas de gestão de estoques: permitem uma gestão eficiente dos estoques, monitorando a entrada e saída de produtos em tempo real, evitando excessos ou faltas.
- Sistemas de rastreamento: possibilitam o monitoramento em tempo real do transporte dos produtos, desde a saída da fábrica até a chegada no destino final, garantindo maior segurança e transparência para os clientes.
- Automatização de processos: permite a redução dos custos operacionais, além de aumentar a eficiência e produtividade, por meio da utilização de equipamentos automatizados em tarefas repetitivas e operações logísticas.
- Integração de sistemas: permite que diferentes sistemas utilizados na fábrica sejam integrados, facilitando o compartilhamento de informações entre as áreas e a tomada de decisões mais assertivas.

Em resumo, a logística integrada é fundamental para garantir a eficiência e competitividade da indústria de doces. A utilização de tecnologias pode ser um diferencial para otimizar os processos logísticos, reduzindo custos e aumentando a eficiência.

Existem diversas maneiras de melhorar o fluxo de materiais e informações em uma fábrica de doces para reduzir os custos e aumentar a qualidade do produto.

Implementar um sistema de gestão da cadeia de suprimentos: Isso permite que a empresa monitore e gerencie seus suprimentos de forma mais eficiente, o que pode ajudar a reduzir custos e aumentar a qualidade do produto. Além disso, um sistema de gestão de cadeia de suprimentos pode ajudar a identificar gargalos no processo e encontrar soluções para resolvê-los.

Utilizar tecnologia de automação: A automação pode ajudar a reduzir custos e aumentar a eficiência, permitindo que a empresa produza mais em menos tempo. Além disso, a automação pode reduzir o erro humano e melhorar a consistência do produto.

Implementar um sistema de gerenciamento de estoque: Isso pode ajudar a garantir que a empresa tenha os materiais necessários para produzir seus doces. Um sistema de gerenciamento de estoque também pode ajudar a reduzir custos, pois permite que a empresa evite a compra excessiva de materiais.

Melhorar a comunicação entre as equipes: Uma comunicação mais clara e eficaz entre as equipes pode ajudar a reduzir erros e aumentar a qualidade do produto. Além disso, uma comunicação mais eficaz pode ajudar a identificar problemas e resolvê-los mais rapidamente.

Implementar um sistema de qualidade: Um sistema de gestão da qualidade pode ajudar a empresa a garantir que seus doces atendam aos padrões de qualidade desejados. Isso pode incluir a realização de testes regulares e a implementação de medidas corretivas quando necessário.

Conforme a pesquisa e aprofundamento do assunto, podemos sugerir quatro ideias de diferencial que a empresa pode adotar para ser um diferencial das outras empresas, sendo elas:

Qualidade dos ingredientes: A empresa pode optar por utilizar ingredientes de alta qualidade em suas receitas, o que pode diferenciá-la das empresas que utilizam ingredientes mais baratos e de menor qualidade.

Variedade de sabores: A empresa pode oferecer uma grande variedade de sabores de doces, desde os clássicos até os mais exóticos. Isso pode atrair consumidores que buscam novidades e experiências sensoriais diferentes.

Responsabilidade social e ambiental: A empresa pode adotar práticas sustentáveis e responsáveis, como utilizar ingredientes orgânicos, reciclar embalagens e doar parte do lucro para instituições de caridade. Isso pode atrair consumidores que valorizam empresas socialmente e ambientalmente responsáveis.

Processos automatizados: Como a questão da rotulagem, que pode ser feita por uma máquina, dispensando a mão de obra humana, podendo transferi-la para uma área que exija mais do intelecto na qual um maquinário não pode fazer.

3.1.1 INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA E SEUS PRINCIPAIS ELEMENTOS

A evolução da logística está ligada ao comércio e seu desenvolvimento, na antiguidade as mercadorias que algumas pessoas desejavam não eram produzidas onde elas gostariam de consumi-las e sim estava disponível em apenas certos períodos do ano.

Devido a uma ausência do sistema de transporte bem desenvolvido e de um sistema de armazenagem, o movimento de mercadorias era limitado e a armazenagem dos produtos ficava apenas por um curto período de tempo.

Quando o sistema de logística evoluiu, a produção e o consumo começaram a ser separados geograficamente. As regiões se especializaram com eficiência nas mercadorias que podem ser produzidas. O excesso de produção pode ser transportado de forma mais econômica para várias áreas produtoras e consumidoras, e os produtos necessários que não são produzidos no local são diretamente transportados.

FIGURA 1 - Evolução da Logística Profissional

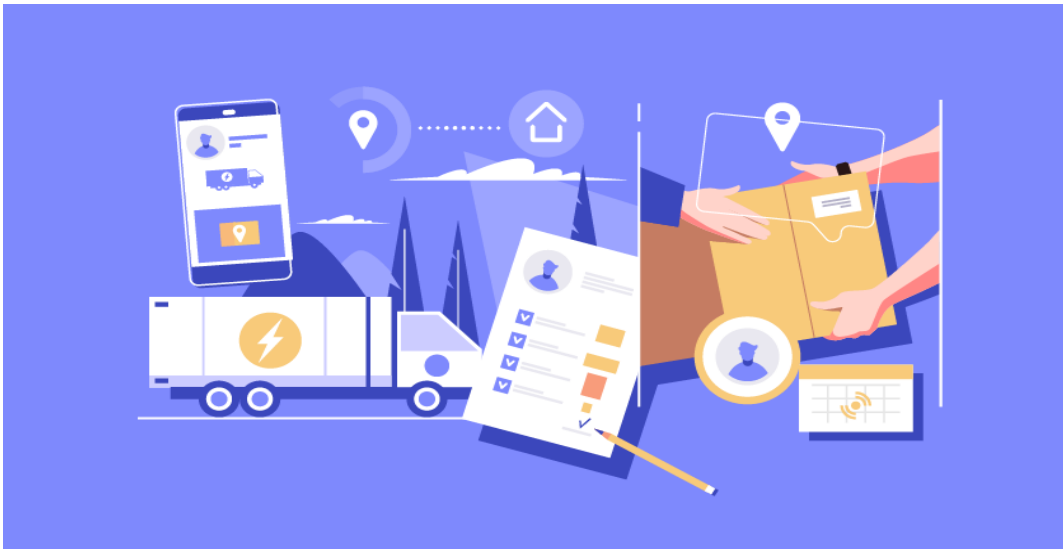
Fonte: <https://br.pinterest.com/pin/70791025370718419/>

Esse princípio é aplicado ao mercado mundial e ajuda a explicar o alto nível do comércio internacional que é muito desenvolvido hoje. Com isso explica-se também a evolução dos sistemas logísticos, que possuem uma relação de causa e efeito com a evolução do comércio.

A logística organiza o fluxo de informações, materiais e pessoas, basicamente ela é um sistema com um propósito de atingir um objetivo com agilidade. A logística empresarial engloba todos os procedimentos das mercadorias e deslocamento das informações, para que isso aconteça com eficiência, o gerenciamento da empresa deve estar integrado. O aperfeiçoamento de cada etapa do fluxo é de real importância para o desenvolvimento ao todo, e assim fica possível garantir um excelente gerenciamento empresarial.

A logística nas empresas, portanto, trata do processo de planejamento, implementação e controle de forma eficiente do fluxo de informações. É um procedimento integrado que cuida dos suprimentos e da distribuição dos produtos de forma racional, que pelo ângulo empresarial significa planejamento, uma excelente gestão e a execução do processo de controle de todas as atividades, a aquisição de materiais de qualidade, quantidade desejada, no tempo preciso e com um preço viável para ter um estoque.

As principais tecnologias utilizadas pelas empresas:

FIGURA 2 - Meios tecnológicos

Fonte: Autores

3.1.1.1 Software para gerenciar armazéns e depósitos (WMS)

Esse software é usado para a gestão de atividades de armazenagem, para o controle de entrada e saída dos materiais, endereçamento, controle de estoque e também a formação de cargas para despacho. Os seus benefícios são de incluir o aumento de produtividade, mais agilidade no processo, diminuição de perdas das mercadorias e minimização de falhas.

3.1.1.2 Ferramentas de geolocalização:

A tecnologia da localização espacial ajudam a aumentar produtividade, reduzir os custos, e melhorar o desempenho geral das empresas, com essas funções:

- Monitoramento do trânsito em tempo real, que também está ativo para usar em dados móveis.
- Rastreamento de frota e criação de rotas.
- Plataformas para assistência ao cliente

É de extrema importância investir em tecnologia que dêem assistência aos consumidores é fundamental se caso quiser aumentar a satisfação dos clientes. Uma das possibilidades são:

- Plataformas que permitam o rastreamento junto com o acompanhamento da mercadoria, para a tranquilidade do cliente.
- Chatbots para fornecer informações rápidas sobre o pedido.

- Automação via WhatsApp para o cliente ter os dados de compra ou rastreamento fácil em seu celular ou email.

3.1.1.2 Enterprise Resource Planning, ou Sistema de Gestão Empresarial (ERP)

É um software de gestão empresarial que tem como objetivo automatizar , unificar e armazenar dados com facilidade de visualização. Ele auxilia também a comunicação entre diferentes departamentos, já que com o seu uso não é necessário um programa para cada área o que leva uma maior facilidade na tomada de decisão. Suas principais funções são: Emissão de notas fiscais eletrônicas de produtos e serviços, controle financeiro, produção, compras, gerenciamento de estoque, gestão comercial - CRM, PDV online.

3.1.1.3 Transportation Management System (TMS)

É um sistema responsável pelo gerenciamento de transportes, utilizado para auxiliar as empresas a organizar, executar e otimizar o processo tanto de chegada quanto de saída das mercadorias. Ela garante uma visualização da documentação adequada nas conformidades comerciais e uma pontualidade na entrega.

Suas principais atribuições são: controle de custos; cadastro de veículos; planejamento de rotas; gestão da documentação; rastreamento das cargas; processamento de pedidos; controle de peças e acessórios; planejamento e controle de manutenções.

3.1.1.4 Electronic Data Interchange (EDI)

Tem como objetivo, padronizar e otimizar a comunicação entre sistemas, independente de quem os projetou. Substitui documentos com base em papel, como faturas/ordem de compra em dados eletrônicos.

3.1.1.5 Radio-Frequency Identification (RFID)

É conhecida também como etiqueta eletrônica, que através de frequência ou sinal pode-se capturar dados. Existem as RFID passivas que não possuem fonte de alimentação própria, e as ativas, que possuem baterias próprias. Podem ser usados para dispensar a contagem manual de peças, tem capacidade de armazenar dados em elevado volume, faz um controle de estoque, ajuda na liberação para o envio dos produtos aos clientes, entre outros.

3.1.1.6 Código de barras

É utilizado para guardar informações sobre o produto e assegurar que esses dados sejam registrados, atividades, reduz erros e custos, eleva a visibilidade e rastreabilidade e contribui para a segurança da coleta de informações.

3.1.1.7 Sistema de posicionamento Global (GPS)

Permite que os líderes acompanhem as frotas, o que garante uma segurança maior na rastreabilidade ajudando no combate ao roubo de cargas e permitindo uma satisfação maior dos clientes que podem também acompanhar os seus pedidos. E para auxiliar no sistema logístico existem os principais elementos essenciais. Eles são:

- **Transporte:** Refere-se aos métodos de mover os produtos até a entrega aos clientes.
- **Manutenção de estoque:** Depende do segmento em que a empresa atua e da sazonalidade.
- **Processamento de pedidos:** Delimita o tempo essencial para entrega de bens e serviços aos clientes.
- **Armazenagem:** É o ato de armazenar diversos produtos da melhor forma possível
- **Manuseio de materiais :** É a movimentação interna de produtos e a escolha de equipamentos para realizar essa função.
- **Embalagem:** O intuito é evitar quebras e inutilização dos produtos, facilitando também o manuseio dos mesmos.
- **Obtenção/Suprimento:** Administra o fluxo da entrada dos insumos e dispõe o produto para o sistema logístico.
- **Programação de Produtos:** Define onde e quando as quantidades de produtos devem ser produzidas.

Mas além de cada item ter sua responsabilidade, ainda podem ser agrupados, conforme segue abaixo:

Atividades primárias: São ideais para o desencadeamento de outras atividades, na quais compreendem: o transporte, a manutenção de estoques e o processamento de pedidos.

Atividades de apoio (Secundárias): Fundamentais para o prosseguimento das atividades primárias e também são ligadas às devoluções e vendas de resíduos da produção e layout das fábricas, na qual engloba: manuseio de materiais, embalagens de proteção programação de produtos, manutenção da informação, armazenagem e obtenção.

3.1.2 SUPRIMENTOS/COMPRAS E O RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES.

O setor de compras é responsável por abastecer a empresa desde algo mais simples até o que for mais complexo. É nesse departamento que poderá obter economias garantindo a qualidade do produto, ou gastar valores exorbitantes e qualidades razoáveis se não tiver um olhar mais atencioso por trás.

As pessoas desta seção, ficam responsáveis por escolher os fornecedores, com os principais critérios, como: preço, qualidade, prazo, confiabilidade, condições de pagamento, capacidade produtiva, modalidade de transporte, inovação, documentação correta, tipo de fornecimento (único, múltiplo, frequente ou especial) e negociação.

Mas não é só isso, é necessário também receber e estruturar os pedidos de diferentes áreas da empresa, como: administrativo, vendas, manutenção, produção, entre outros. Por esse motivo, a importância de fazer cotações e negociar os melhores preços, prazos de entrega/pagamento é essencial para que o negócio esteja sempre em evolução.

Outra pauta muito importante nesse departamento é deixar os estoques com um fornecimento contínuo (de acordo com a forma de estoque escolhido pela empresa). Existem algumas formas que cada empresa pode escolher para utilizar como sinal de compra, como as mais comuns que são as solicitações de compras, que precisam passar por autorização, Kanban, que é através das fichas, o que ajuda a ter um estoque mínimo, MRP, que é através de softwares ou contratos de fornecimentos, que já é pré-estabelecido, portanto se haver uma demanda suficiente ou não, será fornecido da mesma forma.

No que se refere aos principais fornecedores da fábrica, obtemos os seguintes referenciais: Monte Alegre, Brastampas, Ronaldo Vidros. Portanto a empresa está na modalidade de fornecedor frequente dentro de cada matéria-prima que necessita. Na questão do relacionamento de um comércio com seus fornecedores, temos vários tipos, entre eles:

- **Concorrência plena:** É negociado um lote de insumos/produtos porém sem nenhum compromisso futuro, com a finalidade de buscar outros fornecedores com custo x benefício mais adequados às suas expectativas em próximos lotes.

- **Parceria:** Tem como objetivo construir um relacionamento duradouro para que ambas as partes possam atingir seus propósitos, aumentando a qualidade, diminuindo custos e obtendo negociações positivas.

- **Colaboração:** É um nível de parceria com base na confiança. Acontece quando o fornecedor ainda não está preparado para assumir grandes responsabilidades ou adotar o sistema de puxar. Dessa forma, a entrega é feita sob programação.

A Doces Ivone escolheu adotar a medida de parceria, dessa forma consegue melhores negociações de prazos para pagamento, já que conhece a qualidade dos insumos ofertados pelo mesmo.

Porém, além dos pontos positivos dessa escolha, também há os negativos, o que pode impossibilitar de conseguirem preços e qualidades melhores, por estarem fechados a novas perspectivas de mercado. O ideal é implementar um sistema híbrido que dependerá de cada insumo, e assim analisar se o que é mais viável para cada um é ter uma parceria ou a concorrência plena, dessa forma não ficarão reféns de um só sistema, deixando aberturas para perdas de negociações mais vantajosas para o negócio.

3.1.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos é o conjunto de processos interligados que abrange todo o ciclo de vida de um determinado bem e toda operação da empresa. Definida conceitualmente como um sistema de organização de pessoas, atividades, informação e recursos envolvidos na atividade de transportar produtos ou serviços dos fornecedores aos clientes. A cadeia de suprimentos tem grande importância quando bem planejada e estruturada, acarretando em um impacto significativo nas decisões táticas e operacionais. Toda empresa precisa de uma cadeia de suprimentos para evitar desperdícios e aumentar seus resultados.

A cadeia de suprimentos é um elemento chave na gestão estratégica das organizações, pois envolve o planejamento, coordenação e controle das atividades relacionadas à produção, distribuição e logística de bens e serviços (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998).

A parte do processo da cadeia de suprimentos que é planejado na logística, ela implementa, executa e controla o fluxo eficiente e estocagens de bens, serviços e informações que são relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com isso visa atender aos requisitos dos consumidores.

FIGURA 3 - Cadeia de suprimentos da empresa

Fonte: Autores.

3.1.1.1 Fornecedores

Ter fornecedores de confiança é uma parte importante de qualquer empresa, ter bons fornecedores te garantem entregar seu produto no prazo esperado, além de garantir a qualidade do produto final.

A empresa Doces Ivone sempre busca ter um ótimo relacionamento com seus fornecedores para suprir suas necessidades de materiais. Sendo eles principalmente de cidades da região, fornecendo suplementos como leite, bebidas, sorvetes e rosquinhas, pois além de produzir ela também faz a revenda de alguns desses produtos.

3.1.1.2 Manufatura

A empresa conta com funcionários que fabricam os doces em linha de produção, tendo uma jornada diária de 10 horas de trabalho, com intervalos de almoço e cafés tanto na parte da manhã quanto à tarde. A empresa é dividida por setores tais como embalagem, produção, forno, escritório e transporte. Os produtos buscam sempre manter o padrão de qualidade já estabelecido em todos os anos de funcionamento da empresa e são inspecionados por unidade antes de entrar na última etapa do processo, que é chegar nas lojas e clientes.

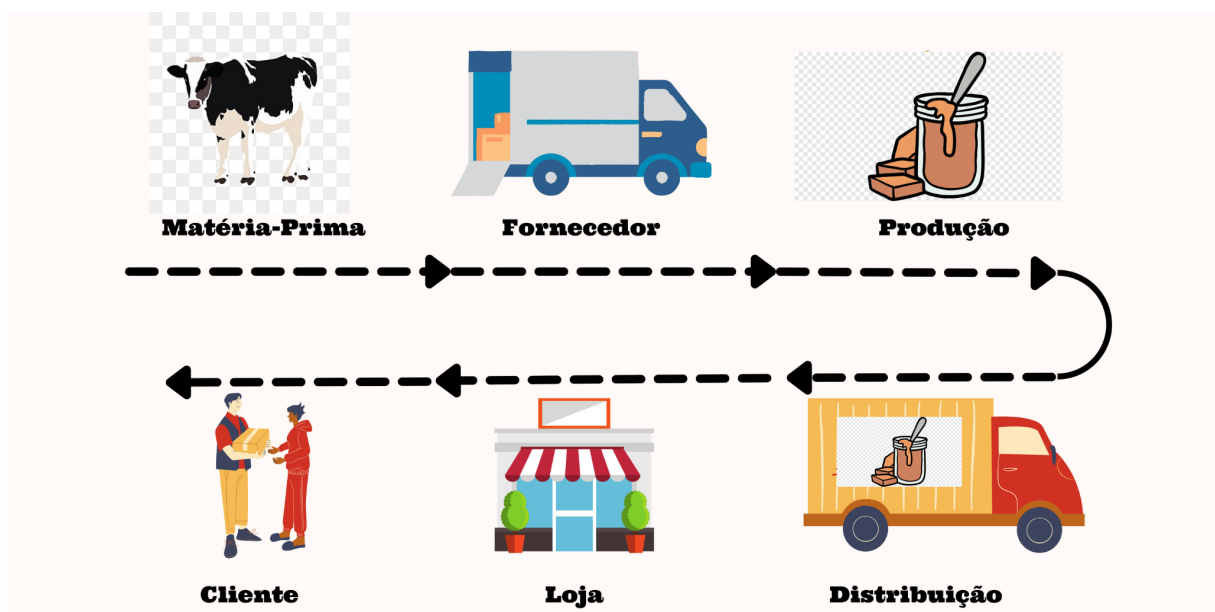
3.1.1.3 Armazenagem

A doces Ivone trabalham com um estoque menor, visto que os produtos devem chegar frescos na casa do cliente, então sempre estão repondo o estoque com os fornecedores semanalmente, para que seja feita a produção de acordo com a demanda estabelecida pelos clientes. Já a armazenagem do produto final é pequena, normalmente o que se produz é o que foi vendido.

3.1.1.4 Distribuição

A empresa conta com caminhões e motoristas que entregam diariamente em toda região, também é feita retirada na própria fábrica, onde o varejista vem buscar a carga que já é preparada conforme combinado entre as partes.

FIGURA 4 - Cadeia de suprimentos



Fonte: Autores.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Os processos produtivos envolvem as atividades das empresas realizadas em uma sequência lógica de etapas na cadeia produtiva, com o intuito de gerar valor para o produto, estão relacionados à capacidade de entrada (input) e saída (output) de produtos de um negócio.

Os processos produtivos são essenciais para a padronização das atividades dentro de uma empresa. A importância é tanta que, uma vez alinhados às metas globais e aos objetivos estratégicos estabelecidos, eles se tornam os responsáveis por fazer as engrenagens do negócio girarem.

Os processos de produção da Doces Ivone acontecem de diversas maneiras, dependendo de qual produto está sendo produzido, tendo como carro chefe o doce de leite de pote, sempre mantendo um padrão de qualidade e buscando manter uma sequência de operações, para que no fim possa se ter um produto que agrade todos os clientes que virão a consumir.

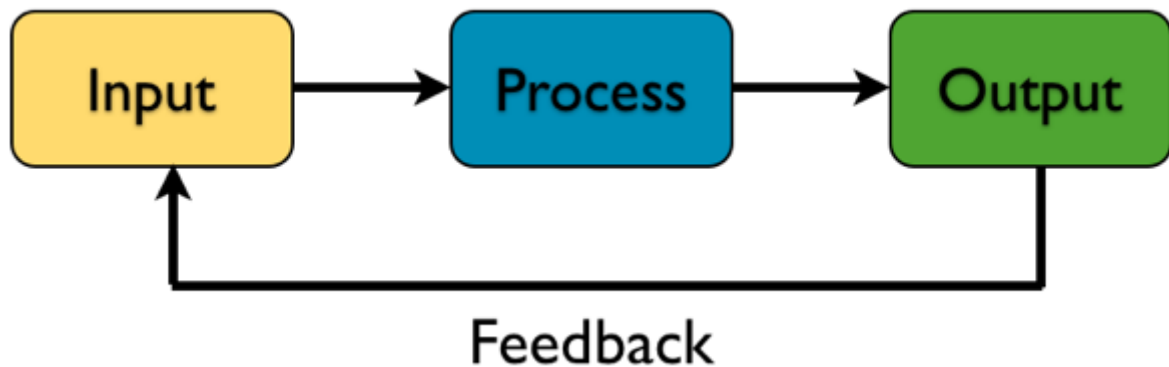
Basicamente o processo produtivo dentro da empresa, é fazer a matéria prima (leite, nata, frutas) e transformar em doces e molhos, utilizando ferramentas que são disponibilizadas para os funcionários poderem fazer todo o processo, até chegar na parte de embalagem, que é feito manualmente, mantendo padrão de qualidade é medida, tendo por fim o processo de entrega até chegar na casa do cliente.

3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Os processos de transformação dentro da Doces Ivone é bem claro para todos os funcionários, sendo eles passados por treinamentos para serem aprovados dentro da empresa. Segundo CHIAVENATO (2008) treinamento é uma metodologia com objetivo no curto prazo e deve ser idealizada de maneira sistemática e organizada para que os indivíduos aprendem conhecimentos, habilidades e competências com a finalidade de atender objetivos organizacionais previamente definidos. os principais processos são a de transformar a matéria prima que é comprada através do departamento de compras, sendo comprados conforme a demanda pede, sempre mantendo um controle de estoque, por se tratar de produtos frescos, podendo ter uma perda de matéria prima se não for utilizado da forma correta, ou se houver uma compra desnecessária.

Os recursos de transformação são toda uma estrutura que é dada para os funcionários poderem trabalhar de forma correta, sendo eles organizados dentro do barracão que é feito os doces, contendo tachos sob medida, balanças, embalagens e também máquinas para finalizar o processo.

Os recursos a serem transformados vão desde o leite até as frutas que são vendidas em conserva, os produtos são comprados com fornecedores locais de confiança e são passados por uma inspeção de qualidade para que se possa ter um produto final dentro do padrão que é prometido aos consumidores.

FIGURA 5- Processo de inspeção de qualidade

Fonte: <https://www.menteconcurseira.com.br/input-e-output-de-dados-caderno-de-erros-como-fazer/>

3.2.2 PROJETO DO PROCESSO

O processo de transformação é feito em etapas dentro de um barracão, sendo formado por 6 setores, que formam o processo produtivo da empresa, o escritório é onde fornece serviços de contabilidade e apoio financeiro à organização. Nele administram-se informações do contas a pagar e a receber, estoque, folha de pagamento, ativos fixos e todos os outros elementos financeiros, contam com dois funcionários responsáveis pelo serviço. Os setores que contam com os processos chaves da empresa são, cozinha, embalagem, estoque e sala das caldeiras.

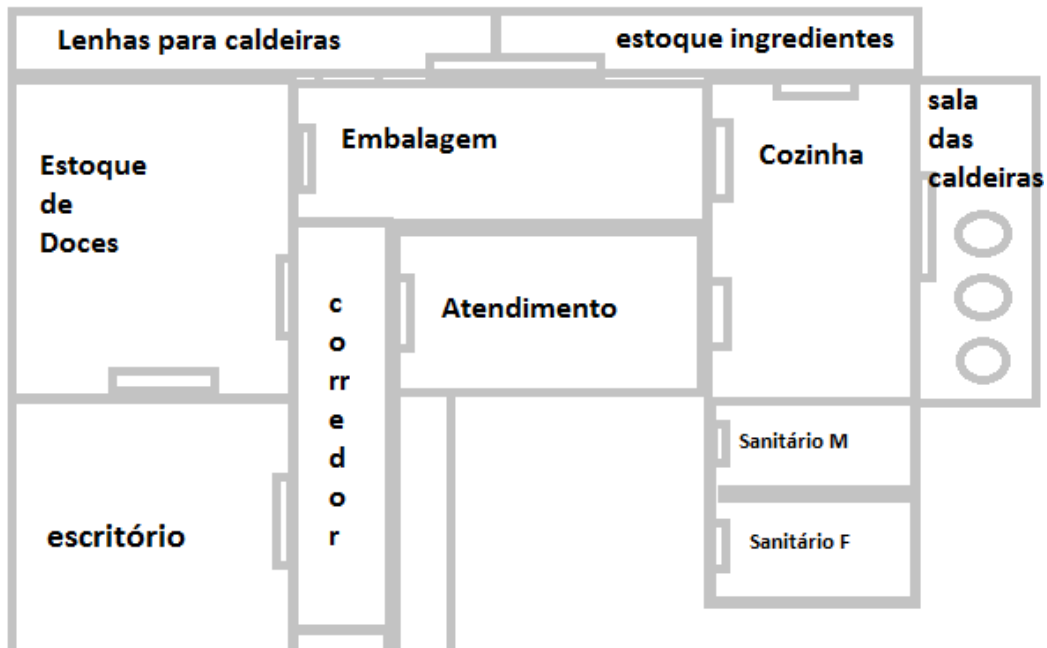
Começando na sala da caldeira onde contam com 3 tachos que são responsáveis por cozinhar o leite com açúcar, para dar o ponto do doce, esses tachos contam com agitador, que facilitam o processo de deixar o doce no ponto certo para ir para o próximo processo.

Na cozinha é feita a análise de qualidade do produto e é colocado o doce produzido em potes de vidro, o processo é feito de forma manual e contam com 2 funcionários para fazer o processo.

Finalizando o processo de produção chave, temos o setor da embalagem, onde é colado rótulos e colocado em caixas separadas conforme pede a demanda da semana, para esse processo é feito por 2 colaboradores que também ajudam na cozinha e na separação para o estoque.

Abaixo, temos um layout do barracão da Doces Ivone.

FIGURA 6 - Layout da Empresa



Fonte: Autores.

Abaixo temos algumas fotos tiradas da fábrica durante o processo de produção de doce de leite. Mostrando desde o produto sendo colocado no pote, até ele pronto para ser entregue ao cliente.

FIGURA 7- Processo de produção do doce de leite



Fonte: Autores.

3.2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE

O planejamento de estoque em uma empresa é uma parte importante para controlar o giro de mercadorias que estão sendo utilizadas. Não aperfeiçoar o processo de compras, tende a diminuir a pressão sobre o capital da empresa.

Na Doces Ivone o controle de estoque é feito semanalmente. Por se tratar de um ramo alimentício, pode-se ter problemas em manter muito estoque de produtos prontos, pois pode estragar. Já o processo de compra de insumos para fabricação dos produtos é feito segundo a demanda do mês, a empresa preza por entregar produtos o mais frescos possível, para se manter um maior padrão de qualidade.

A empresa mantém uma quantidade de colaboradores que conseguem suprir as necessidades produtivas de cada processo, mantendo um monitoramento constante para verificar a qualidade dos produtos que estão sendo produzidos diariamente.

A produção acontece para estoque, tendo uma capacidade que é passada para os funcionários, meses que vendem mais e portanto se produz mais, mantendo sempre uma média de estoque.

O sequenciamento acontece da seguinte forma: o pedido é processado pelo sistema que passa para o escritório, onde é emitido a solicitação para o encarregado realizar as compras dos insumos para produção. Com eles em mãos, começa o trabalho de separação de insumos, seguindo para produção e terminando pronto no estoque, para que seja separado e embalado para entrega através de caixas. Mas quando o produto já se encontra no estoque, é feita somente a separação e a embalagem do mesmo, ficando pronto para entrega. Abaixo temos uma foto de como fica o produto pronto para entrega.

FIGURA 8 - Produto pronto para distribuição

Fonte: Autores.

Cada caixa conta com 15 unidades, como a produção varia muito, pode-se produzir de 600 a 800 doces e molhos por dia, dependendo do estoque e venda. A produção é bem dinâmica, o mesmo funcionário pode fazer 3 ou 4 funções diferentes, dependendo da demanda diária, cada um tem sua função fixa, mas são treinados para evitar futuros gargalos dentro da produção. O gerenciamento produtivo é feito por um funcionário treinado que controla o que será produzido no dia, trabalha-se com romaneios de produção e embarque.

3.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROCESSOS

Gerenciamento de projetos e processos são áreas inter-relacionadas que envolvem a coordenação, planejamento e execução de atividades específicas para atingir objetivos e metas pré-definidos.

O gerenciamento de projetos se concentra na administração e coordenação de projetos únicos, desde a sua concepção até a sua conclusão, incluindo a gestão de recursos, cronogramas, orçamentos e riscos. Por outro lado, o gerenciamento de processos também envolve o planejamento, execução e monitoramento de atividades que são realizadas repetidamente para alcançar um determinado resultado consistente. Isso pode envolver a análise e melhoria dos processos existentes para aumentar a eficiência e a eficácia.

Em resumo, ambos os campos são essenciais para a gestão efetiva de projetos e operações de negócios, garantindo que os objetivos sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

O gerenciamento de projetos e processos é fundamental para garantir a eficiência e eficácia na entrega de resultados e na maximização dos recursos disponíveis. Isso envolve a identificação, análise e melhoria contínua de todos os processos envolvidos em um projeto, desde a iniciação até a conclusão. (MULLER, J. & TURNER, R., 2003.)

A gestão de projetos e processos é fundamental para garantir a eficiência e eficácia de uma organização. Para isso, é necessário seguir algumas etapas para garantir o sucesso do empreendimento.

A primeira etapa consiste em definir os objetivos da fábrica de doces, que podem incluir a produção de doces de alta qualidade, a maximização da eficiência produtiva, a redução dos custos de produção ou a expansão dos negócios.

Em seguida, é preciso elaborar um plano de negócios que inclua a análise de mercado, a definição do público-alvo, a escolha dos produtos a serem fabricados e a determinação das estratégias de marketing.

Com o plano de negócios em mãos, é hora de estabelecer um cronograma de produção e definir os processos produtivos. Nessa etapa, é importante levar em consideração fatores como a disponibilidade de matéria-prima, a capacidade produtiva da fábrica e a demanda do mercado.

Uma vez definidos os processos produtivos, é necessário estabelecer padrões de qualidade para garantir a excelência dos produtos fabricados. Isso pode incluir testes de qualidade dos insumos utilizados na produção, a definição de parâmetros de controle de qualidade durante a produção e a realização de testes finais nos produtos acabados.

Além disso, é importante implementar um sistema de gestão de estoques eficiente, que permita controlar a entrada e saída de matéria-prima e produtos acabados, evitando desperdícios e garantindo a disponibilidade dos produtos para atender a demanda do mercado.

Por fim, a gestão de projetos e processos de uma fábrica de doces requer um acompanhamento constante dos resultados e uma análise crítica dos processos, visando identificar oportunidades de melhoria e correção de possíveis falhas. Para isso, é fundamental contar com uma equipe qualificada e comprometida com os objetivos da empresa.

A Doces Ivone por ser um empresa pequena, e não ter muito controle de administração, eles não tem um planejamento de projeto e processos, eles fazem de forma que

acham que será bem sucedido o serviço, com isso, vamos pontuar algumas situações de melhoria, para que se aplique no enfoque sistêmico.

O enfoque sistêmico é um conceito que busca compreender as interações entre os elementos que compõem um sistema, considerando-os como um todo interdependente e não como partes isoladas. Na gestão de processos de uma fábrica de doces, o enfoque sistêmico pode ser aplicado para otimizar a produção e garantir a qualidade do produto final.

Para isso, é preciso identificar todos os processos envolvidos na fabricação dos doces, desde a seleção dos ingredientes até a embalagem e armazenamento. Cada processo deve ser analisado individualmente, mas também em relação aos demais processos, de forma a compreender como eles se relacionam e como possíveis mudanças em um deles podem afetar todo o sistema.

Um exemplo de como o enfoque sistêmico pode ser aplicado na gestão de processos de uma fábrica de doces é a análise do fluxo de produção. Ao identificar gargalos ou desperdícios em um determinado processo, é possível avaliar como isso afeta os demais processos e, a partir daí, propor soluções que melhorem o desempenho global da fábrica.

Outra forma de aplicar o enfoque sistêmico na gestão de processos é por meio da gestão da qualidade. Ao considerar todos os processos envolvidos na produção, é possível identificar os pontos críticos que podem afetar a qualidade do produto final e adotar medidas preventivas para minimizar os riscos.

Em resumo, o enfoque sistêmico é uma abordagem que pode ser muito útil na gestão de processos de uma fábrica de doces. Ao considerar o sistema como um todo interdependente, é possível identificar oportunidades de melhoria e otimizar a produção de forma mais eficiente e com maior qualidade.

3.3.1 CONCEITO DE PROJETOS E PROCESSOS

Projeto é iniciar um produto ou serviço necessário e novo que tem como objetivo estabelecer um início e fim, mesmo que a data de entrega se altere, isso não mudará o fato de que ele terá que ser acabado. Portanto é um conjunto de tarefas que precisam ser concluídas para se atingir o objetivo final, sendo simples ou complexa, feita por uma pessoa ou várias.

O projeto nada mais é que uma ideia transformada em algo, tangível ou intangível, mas que já comece com sugestão clara, que vai se aprimorando com o decorrer do tempo. Como exemplo na empresa, temos quando a ideia de um novo sabor de doce surge, portanto essa ideia irá gerar um novo projeto a ser desenvolvido, para que no prazo estabelecido tenha um doce com a qualidade que eles esperam.

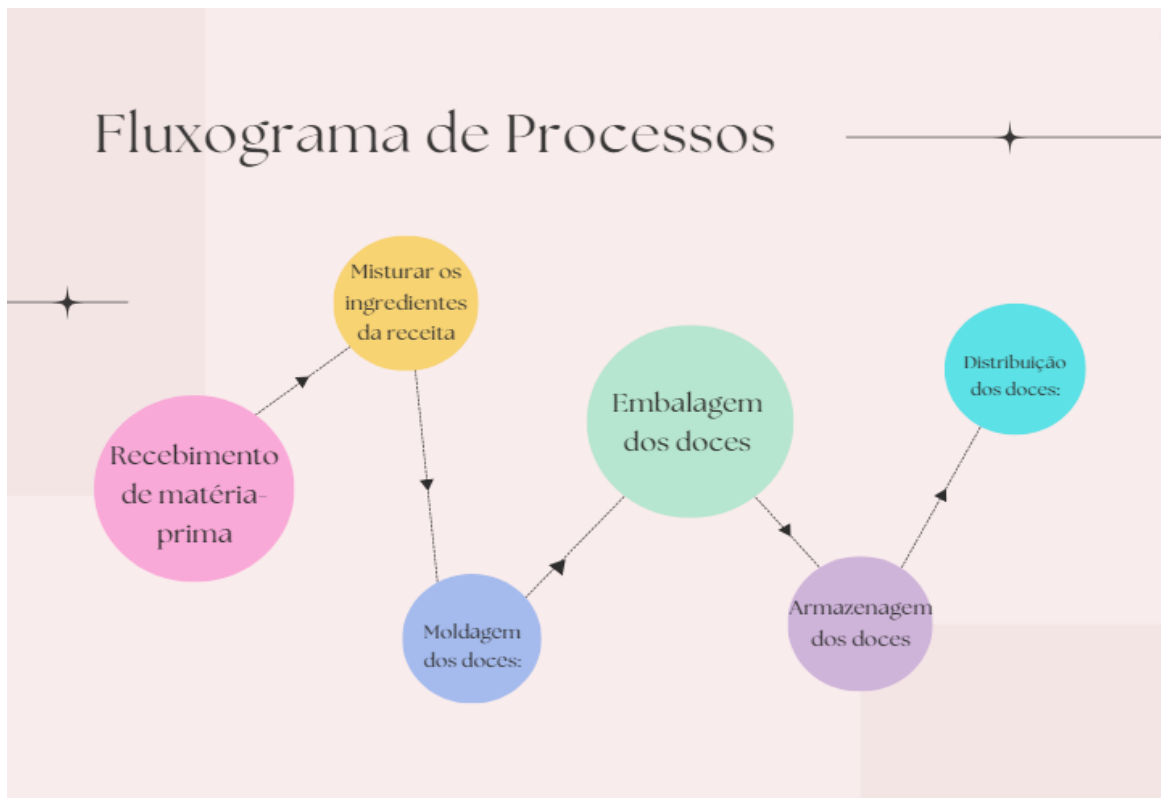
Projetos e processos são conceitos essenciais para a gestão de qualquer negócio, independentemente do setor em que atua. Enquanto os projetos são iniciativas únicas e temporárias que visam alcançar um objetivo específico, os processos são atividades rotineiras e contínuas que buscam garantir a eficiência e a qualidade do trabalho.

Na fabricação de doces, esses conceitos se aplicam de diversas formas. Por exemplo, imagine que uma empresa decidiu lançar um novo produto, como uma linha de doces orgânicos. Para isso, é necessário desenvolver um projeto que englobe todas as etapas necessárias para a concepção, produção, divulgação e comercialização deste produto. Esse projeto pode ser considerado único e temporário, já que seu objetivo é exclusivo para essa nova linha de doces.

Por outro lado, para garantir a qualidade dos produtos e o bom funcionamento da fábrica, é fundamental que a empresa tenha processos bem definidos. Isso inclui desde a seleção dos ingredientes até a embalagem e o armazenamento dos doces. Um exemplo de processo é o controle de qualidade, que envolve testes e verificações em cada etapa da produção para garantir que os doces estejam dentro das especificações exigidas.

Além disso, os processos podem ser aprimorados por meio de projetos específicos, como a implementação de novas tecnologias ou a melhoria da eficiência de uma determinada etapa da produção. Por exemplo, uma fábrica de doces pode desenvolver um projeto para a implantação de um sistema de automação para agilizar o processo de embalagem dos produtos.

Em resumo, projetos e processos estão intimamente ligados na fabricação de doces e em qualquer outro negócio. Enquanto os projetos são iniciativas únicas e temporárias que visam alcançar um objetivo específico, os processos são atividades rotineiras e contínuas que buscam garantir a eficiência e a qualidade do trabalho. Com o alinhamento correto entre projetos e processos, uma fábrica de doces pode oferecer produtos de qualidade superior e manter-se competitiva no mercado.

FIGURA 8 - Fluxograma de Processos

Fonte: Autores.

Uma fábrica de doces é um negócio que envolve muitos processos, desde a aquisição de matérias-primas até a produção, embalagem e distribuição dos produtos. Cada processo pode ter gargalos ou não, o que pode afetar a eficiência e a produtividade da fábrica como um todo.

Gargalos são pontos de estrangulamento em um processo que limitam a capacidade de produção e aumentam o tempo de ciclo. Eles são geralmente causados por recursos limitados, como mão de obra, máquinas ou matérias-primas. Por outro lado, processos sem gargalos são aqueles que não têm limitações significativas em termos de recursos e podem operar em sua capacidade máxima.

Na fábrica de doces, os processos que envolvem a produção de doces, por exemplo, podem ter gargalos em diferentes etapas. Um gargalo pode ocorrer durante a mistura dos ingredientes, o processo de moldagem dos doces, o resfriamento ou embalagem. A falta de mão de obra qualificada ou de máquinas em boas condições pode ser a causa de gargalos em algumas dessas etapas.

Por outro lado, existem processos na fábrica de doces que podem não ter gargalos, como a aquisição de matérias-primas, que normalmente é feita por fornecedores que possuem

capacidade para fornecer a quantidade necessária de insumos. Da mesma forma, a distribuição dos produtos também pode não ter gargalos, desde que a fábrica tenha acesso a uma boa rede de transporte e logística.

Para lidar com gargalos, a fábrica de doces pode adotar algumas medidas, como a implementação de um sistema de produção mais eficiente, o aumento da capacidade de produção por meio da aquisição de mais máquinas ou a contratação de mais mão de obra qualificada. A análise de gargalos em cada processo é fundamental para identificar os pontos de melhoria e aumentar a eficiência e a produtividade da fábrica.

FIGURA 9 - Processo de produção do doce de leite



Fonte: Autores.

3.3.2 MÉTODOS DE MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua é uma abordagem que visa constantemente aprimorar processos, produtos e serviços para alcançar melhores resultados e eficiência. Existem diversos métodos e técnicas utilizados para alcançar a melhoria contínua em diferentes áreas de negócios e

setores da indústria. Esses métodos podem variar desde simples ajustes e mudanças em processos existentes até a implementação de mudanças significativas de sistemas e tecnologias.

Independentemente do método escolhido, a melhoria contínua é uma filosofia que valoriza o aprendizado constante e a evolução em busca de melhores resultados. Ao adotar uma abordagem de melhoria contínua, as empresas podem aumentar a eficiência, a produtividade, a qualidade e a satisfação do cliente, além de manter-se competitivas em um mercado em constante mudança.

3.3.2.1 PDCA

O ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming, é uma metodologia de gestão que visa a melhoria contínua dos processos de uma organização. Ele foi desenvolvido por William Edwards Deming, um renomado estatístico americano, e é amplamente utilizado em empresas de diversos setores. O ciclo PDCA é composto por quatro etapas: planejamento (Plan), execução (Do), verificação (Check) e ação (Act). Cada uma dessas etapas tem uma função específica dentro do processo de melhoria contínua, e juntas elas garantem que a organização esteja sempre buscando a excelência em seus processos.

A primeira etapa do ciclo PDCA é o planejamento (Plan). Nessa etapa, é feita a identificação dos objetivos e metas a serem alcançados, bem como a definição dos processos que serão utilizados para atingi-los. É importante que essa etapa seja bem estruturada e documentada, pois é a base para as etapas seguintes.

A segunda etapa do ciclo PDCA é a execução (Do). Nessa etapa, são colocados em prática os processos definidos na etapa anterior. É importante que as atividades sejam executadas de acordo com o que foi planejado, e que as pessoas envolvidas estejam cientes das suas responsabilidades e dos resultados esperados.

A terceira etapa do ciclo PDCA é a verificação (Check). Nessa etapa, é feita a análise dos resultados obtidos na etapa anterior, com o objetivo de identificar se os objetivos e metas foram alcançados. Caso os resultados não tenham sido satisfatórios, é necessário identificar as causas e fazer ajustes nos processos.

A quarta e última etapa do ciclo PDCA é a ação (Act). Nessa etapa, são feitas as correções necessárias nos processos, com base nas análises realizadas na etapa anterior. É importante que as mudanças sejam documentadas e que os processos sejam atualizados para que os problemas não ocorram novamente.

O ciclo PDCA é um processo contínuo, ou seja, ele deve ser repetido periodicamente para que a organização possa manter seus processos sempre atualizados e alinhados aos seus objetivos e metas. Com a aplicação do ciclo PDCA, é possível reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, garantir a satisfação dos clientes.

3.3.2.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O diagrama de Ishikawa, também conhecido como "diagrama de espinha de peixe" ou "diagrama de causa e efeito", é uma ferramenta visual utilizada para identificar e analisar as causas raiz de um problema específico. Foi criado pelo engenheiro japonês Kaoru Ishikawa em 1943 e é amplamente utilizado em diversos setores, desde a indústria até o setor de serviços.

O diagrama é composto por uma linha central que representa o problema em questão, a partir da qual saem espinhas de peixe (ramificações) que representam as diferentes categorias de possíveis causas. Essas categorias são geralmente agrupadas em seis tipos de causas: pessoas, processos, máquinas, materiais, ambiente e medidas.

Para elaborar o diagrama de Ishikawa, é necessário reunir uma equipe multidisciplinar que possa contribuir com diferentes perspectivas sobre o problema em questão. Em seguida, a equipe deve se reunir e utilizar técnicas de brainstorming para identificar possíveis causas do problema, que serão agrupadas em cada uma das categorias do diagrama.

Uma vez que as causas tenham sido identificadas e agrupadas, a equipe deve analisá-las mais a fundo e determinar quais são as causas raiz que estão levando ao problema em questão. É importante lembrar que nem todas as causas identificadas serão realmente relevantes, por isso é importante ter uma equipe qualificada e experiente na análise de problemas.

Com o diagrama de Ishikawa, é possível visualizar de forma clara e concisa as diferentes causas que podem estar levando ao problema em questão, permitindo que a equipe de resolução de problemas possa se concentrar nas causas raiz e implementar soluções eficazes para resolver o problema.

Em resumo, o diagrama de Ishikawa é uma ferramenta visual eficaz para identificar as causas raiz de um problema e pode ser utilizado em diversos setores para melhorar a eficácia dos processos e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

3.3.2.3 MATRIZ GUT

A matriz GUT, também conhecida como matriz de priorização, é uma ferramenta de gestão que ajuda a priorizar problemas ou oportunidades de melhoria em uma organização. Ela foi criada pelo empresário japonês Jiro Kawakita e é amplamente utilizada em diversas empresas e setores ao redor do mundo.

A palavra "Gut" é um acrônimo para as palavras japonesas Genba (local), Um (produto) e Time (pessoas). Esses são os três principais fatores que a matriz Gut leva em consideração ao avaliar e priorizar problemas ou oportunidades de melhoria.

A matriz Gut é composta por uma tabela de três colunas e três linhas. Cada coluna representa um dos três fatores principais que a matriz Gut avalia: Local, Produto e Pessoas. Cada linha representa uma escala de 1 a 5, sendo 1 o menor impacto e 5 o maior impacto.

Para usar a matriz Gut, primeiro é necessário identificar os problemas ou oportunidades de melhoria que precisam ser avaliados. Em seguida, cada um desses problemas ou oportunidades deve ser avaliado em relação aos três fatores principais - Local, Produto e Pessoas - utilizando a escala de 1 a 5.

Depois que todos os problemas ou oportunidades forem avaliados, é necessário somar os valores de cada coluna. Isso dará uma pontuação para cada fator principal - Local, Produto e Pessoas - e ajudará a determinar qual dos três fatores tem o maior impacto sobre o problema ou oportunidade avaliados.

Com base nos resultados da matriz Gut, é possível determinar qual problema ou oportunidade deve ser priorizado para ser resolvido primeiro. Aqueles com pontuações mais altas em todas as três colunas são considerados de alta prioridade e devem ser tratados imediatamente. Já aqueles com pontuações mais baixas podem ser resolvidos posteriormente ou até mesmo descartados.

Em resumo, a matriz Gut é uma ferramenta útil para ajudar as empresas a identificar e priorizar problemas ou oportunidades de melhoria com base em três fatores principais: Local, Produto e Pessoas. Ao usar a matriz Gut, as empresas podem tomar decisões mais informadas e resolver problemas de forma mais eficaz, o que pode levar a uma melhoria geral do desempenho e sucesso da organização.

3.3.2.4 5S

O 5S é uma metodologia de gestão de qualidade originária do Japão, que busca promover a organização, a limpeza e a disciplina no ambiente de trabalho. O nome "5S" vem das iniciais das cinco palavras japonesas que descrevem as práticas dessa metodologia: Seiri (organização), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (padronização) e Shitsuke (disciplina).

O primeiro S, Seiri, refere-se à organização, que consiste em separar os itens necessários dos desnecessários e descartar os que não são úteis. Essa prática promove a otimização do espaço de trabalho e evita desperdícios. O segundo S, Seiton, ou arrumação, diz respeito à organização dos itens restantes de forma que sejam fáceis de encontrar e acessar, evitando a perda de tempo na busca de materiais e documentos.

O terceiro S, Seiso, ou limpeza, visa manter o ambiente de trabalho sempre limpo e organizado, eliminando sujeiras e desordem. A limpeza frequente também ajuda a identificar problemas de forma antecipada e a prevenir acidentes. O quarto S, Seiketsu, ou padronização, consiste em padronizar as já práticas de organização, arrumação e limpeza, a fim de garantir a continuidade e a melhoria dos processos.

Por fim, o quinto S, Shitsuke, ou disciplina, busca promover a cultura da disciplina e do comprometimento, incentivando a adoção dos hábitos e práticas adotadas pelos demais S. É fundamental que todos os membros da equipe estejam comprometidos em seguir as práticas do 5S, garantindo sua eficácia e eficiência.

A implementação do 5S traz diversos benefícios para as empresas, como aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da segurança no ambiente de trabalho, entre outros. Além disso, o 5S é uma metodologia simples e fácil de ser aplicada, podendo ser adaptada para diferentes contextos e setores.

3.3.2.5 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo auxiliar na definição e execução de um projeto ou plano de ação de forma clara e objetiva. Essa sigla representa as sete perguntas que devem ser respondidas para se estabelecer uma estratégia eficiente: What (O que?), Why (Por que?), Where (Onde?), Who (Quem?), When (Quando?), How (Como?) e How much (Quanto custa?).

Através dessas perguntas, é possível estabelecer os principais elementos que devem ser considerados na elaboração de um projeto. O “What” está relacionado com o objetivo do projeto, ou seja, o que se pretende alcançar com ele. O “Why” diz respeito aos motivos pelos quais o projeto é importante e necessário. Já o “Where” se refere ao local em que o projeto será executado. O “Who” indica as pessoas envolvidas no projeto, sejam elas responsáveis pela execução ou pelo financiamento. O “When” é o prazo para execução do projeto. O “How” está relacionado com a metodologia e recursos necessários para executar o projeto, enquanto o “How much” se refere aos custos envolvidos.

Ao responder a essas perguntas, é possível ter uma visão clara e abrangente sobre o projeto, permitindo que ele seja executado de forma mais eficiente. Além disso, a ferramenta também ajuda a identificar possíveis problemas e desafios, permitindo que sejam antecipados e solucionados de forma mais efetiva.

3.3.2.6 KAIZEN

Kaizen é uma palavra de origem japonesa que significa "melhoria contínua". É uma filosofia de gestão que se baseia em fazer pequenas mudanças incrementalmente para melhorar a qualidade, a eficiência e a produtividade em uma organização. Kaizen tem sido amplamente utilizada no Japão desde a década de 1950 e foi popularizada no Ocidente pela Toyota, que adotou a filosofia como parte do seu sistema de produção. A ideia por trás do kaizen é que pequenas mudanças, feitas de forma consistente ao longo do tempo, podem levar a grandes melhorias.

Em vez de tentar mudar tudo de uma só vez, o kaizen incentiva a identificação de pequenos problemas e a implementação de soluções simples e de baixo custo. Isso pode ser feito em todos os níveis da organização, desde a linha de produção até a alta administração.

Uma das principais características do kaizen é o envolvimento de todos os funcionários da organização no processo de melhoria contínua. Isso significa que todos são encorajados a identificar problemas e sugerir soluções. A implementação de ideias é feita em equipe e o progresso é monitorado regularmente. Dessa forma, a cultura de melhoria contínua é incorporada à cultura da organização, o que leva a um ambiente de trabalho mais colaborativo e a uma maior motivação dos funcionários.

Outra característica importante do kaizen é a ênfase na eliminação de desperdícios. Isso inclui a eliminação de atividades que não agregam valor ao produto ou serviço e a redução do tempo necessário para completar uma tarefa. A ideia é que, ao eliminar os

desperdícios, a organização possa ser mais eficiente e, assim, reduzir custos e aumentar a satisfação do cliente.

O kaizen é uma abordagem flexível que pode ser aplicada em qualquer organização, independentemente do setor ou tamanho. É uma filosofia que se concentra em melhorar continuamente, o que pode levar a benefícios significativos a longo prazo. Se implementado corretamente, o kaizen pode levar a uma cultura de inovação, aumento da produtividade e melhoria da qualidade, que são fundamentais para o sucesso de qualquer organização.

3.3.2.7 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que ajuda a identificar e avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa ou organização. O termo SWOT vem do acrônimo em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

É amplamente utilizada em planejamento estratégico, marketing, gestão de projetos e outras áreas de gestão. O objetivo é obter uma compreensão abrangente das capacidades da empresa e do ambiente externo em que ela opera, a fim de tomar decisões informadas.

Começa com a identificação das forças e fraquezas da empresa. As forças são as características positivas da empresa, como uma equipe talentosa, uma forte cultura organizacional ou uma marca bem estabelecida. As fraquezas são características negativas, como a falta de recursos, processos ineficientes ou uma imagem de marca negativa.

Em seguida, ela examina as oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa. As oportunidades são as tendências positivas ou mudanças no mercado que a empresa pode aproveitar para crescer e expandir. As ameaças são os fatores negativos, como a concorrência acirrada, mudanças na regulamentação ou uma recessão econômica, que podem afetar negativamente a empresa.

Com a análise SWOT completa, a empresa pode desenvolver uma estratégia que aproveite suas forças para aproveitar as oportunidades, enquanto aborda suas fraquezas e evita as ameaças. Também pode ser usada para avaliar as decisões estratégicas existentes e identificar áreas que precisam de mais atenção.

Em resumo, é uma ferramenta útil para ajudar as empresas a entenderem melhor suas capacidades e o ambiente externo em que operam. Através dessa análise, a empresa pode tomar decisões mais informadas e desenvolver estratégias mais eficazes para alcançar seus objetivos.

3.3.3 PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Análise do processo produtivo atual: Primeiramente, é importante realizar uma análise detalhada dos processos produtivos atuais, identificando as atividades realizadas, o tempo gasto em cada uma delas, as matérias-primas utilizadas, os equipamentos e as ferramentas empregados. Dessa forma, é possível identificar gargalos, desperdícios, falhas e oportunidades de melhoria.

Estabelecimento de indicadores de desempenho: Com base na análise do processo produtivo, é preciso definir indicadores de desempenho que permitam monitorar a eficiência dos processos e avaliar se as melhorias implementadas estão trazendo resultados positivos. Alguns exemplos de indicadores são: tempo médio de produção por lote, taxa de refúgio, índice de retrabalho, custo médio por unidade produzida, entre outros.

Capacitação da equipe: É fundamental investir na capacitação da equipe responsável pela produção dos doces. Isso inclui treinamentos técnicos para o manuseio dos equipamentos e ferramentas, bem como capacitação em boas práticas de produção, higiene e segurança do trabalho. Com uma equipe mais capacitada, é possível evitar erros e reduzir o tempo gasto nas atividades.

Padronização dos processos: Para garantir a qualidade dos produtos e a eficiência dos processos produtivos, é necessário estabelecer padrões claros e bem definidos para cada etapa da produção dos doces. Isso inclui a definição das quantidades e dos tipos de matérias-primas, os tempos e temperaturas de produção, os procedimentos de embalagem e armazenamento, entre outros. Com a padronização dos processos, é possível reduzir as variações na produção e garantir a consistência da qualidade dos produtos.

Automação dos processos: A automação dos processos produtivos pode trazer diversos benefícios para a fábrica de doces, como redução de erros humanos, aumento da produtividade e melhor controle sobre o processo de produção. É possível investir em equipamentos e sistemas automatizados para a dosagem das matérias-primas, mistura dos ingredientes, moldagem dos doces, entre outras etapas da produção.

Melhoria contínua: Por fim, é importante estabelecer um processo de melhoria contínua, monitorando os indicadores de desempenho e avaliando constantemente os processos produtivos para identificar oportunidades de melhorias. Com a cultura da melhoria contínua, é possível otimizar os processos, reduzir custos e aumentar a eficiência da fábrica de doces.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos é uma abordagem empresarial que visa controlar e gerenciar os custos de produção e operacionais de uma organização de maneira estratégica, buscando maximizar a eficiência dos processos e minimizar os custos, ao mesmo tempo em que se mantém a qualidade do produto ou serviço oferecido.

Segundo (MARTINS, 2003) a gestão estratégica dos custos consiste na junção da gestão de custos com a gestão dos processos das empresas, em virtude da necessidade de ferramentas eficazes e eficientes para a adequação do mercado que a cada dia está mais competitivo.

Essa abordagem envolve uma série de atividades, como análise e identificação dos custos envolvidos em cada etapa do processo produtivo, definição de metas de redução de custos, avaliação de alternativas de processos, decisão sobre a terceirização de serviços, controle de orçamento, entre outras.

A gestão estratégica de custos é importante para as empresas porque permite que elas se mantenham competitivas no mercado, oferecendo preços competitivos para seus produtos ou serviços. Além disso, ajuda as empresas a identificar oportunidades de investimento e a gerenciar os recursos de forma eficiente, maximizando os lucros e minimizando os riscos.

O sucesso dos negócios depende cada vez mais da habilidade da empresa de gerir e controlar seus custos. A gestão estratégica de custos é fundamental para a criação de valor para o cliente e para o desenvolvimento de vantagens competitivas duradouras." Custos são gastos de bens ou serviços utilizados como fatores de produção de outros bens ou serviços. São todos os gastos que estão relacionados diretamente à produção. Ex: matéria prima, mão de obra, depreciação de máquinas e equipamentos, entre outros. Podendo ser classificados em duas categorias: Custo direto ou indireto e Custo fixo ou variável. Os custos diretos são aqueles que têm relação direta com o produto, trata-se de um valor fácil de determinar são os custos diretos da matéria prima e os gastos da mão de obra direta.

Já os custos indiretos são aqueles que não têm uma relação estreita com o produto ou serviço produzido. A gestão adequada dos custos indiretos é importante para garantir a eficiência e lucratividade da empresa, para encontrar o valor desses custos deve ser feita alguma forma de rateio, pois como pode ter mais de um produto na linha de produção esse valor pode não ser necessariamente igual para todos, pois a produção de um pode gastar mais que a do outro e no valor unitário dos produtos essa divisão correta dos custos vai ajudar a chegar em uma precisão maior.

Os custos fixos são aqueles que se mantêm iguais independente da produção aumentar ou diminuir, eles são partes da estrutura do negócio. Ex: conta de água, aluguel, conta de energia elétrica. Os custos variáveis variam de acordo com a queda ou o aumento de produtividade, então quanto mais a empresa produz maior será o seu custo variável. Ex: matéria- prima, embalagens, impostos.

3.4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Abaixo temos um exemplo em forma de tabela, da classificação dos custos da empresa Doces Ivone.

FIGURA 10 - Classificação dos Custos Financeiros da empresa

MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO DE DOCES DE NATA	R\$ 3.000,00	Custo Direto
MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO DE CONSERVAS/MOLHOS	R\$ 2.000,00	Custo Direto
MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO DE GELEIAS	R\$ 2.055,00	Custo Direto
MÃO-DE-OBRA PARA PRODUÇÃO DE DOCES DE NATA	R\$ 3.225,00	Custo Direto
MÃO DE OBRA PARA PRODUÇÃO DE CONSERVAS/MOLHOS	R\$ 2.100,00	Custo Direto
MÃO DE OBRA PARA PRODUÇÃO DE GELEIAS	R\$ 2.175,00	Custo Direto
ENERGIA ELÉTRICA DA FÁBRICA	R\$ 1.500,00	Custo Indireto
SALÁRIO DA FAXINEIRA	R\$ 1.400,00	Despesas
MÃO-DE-OBRA INDIRETA	R\$ 5.350,00	Custo Indireto
CORREIO DO DEPARTAMENTO DE VENDAS	R\$ 1.550,00	Despesas
COMBUSTÍVEIS PARA AS CALDEIRAS DA FÁBRICA	R\$ 5.000,00	Custo Indireto
DESPESAS BANCÁRIAS	R\$ 3.500,00	Despesas
FRETES PARA ENTREGA DAS VENDAS	R\$ 3.500,00	Despesas
SALARIO DA PARTE ADMINISTRATIVA DA FÁBRICA	R\$ 4.000,00	Despesas
EMBALAGEM NA FABRICAÇÃO DOS DOCES DE NATA	R\$ 559,00	Custo Direto
EMBALAGEM NA FABRICAÇÃO DAS CONSERVAR/MOLHOS	R\$ 364,00	Custo Direto
EMBALAGEM NA FABRICAÇÃO DAS GELEIAS	R\$ 377,00	Custo Direto

Fonte: Autores.

FIGURA 11- Tabela de Custos diretos e indiretos da empresa

CUSTOS INDIRETOS PROPORCIONAL AOS CUSTOS DIRETOS.

	PRODUTOS			TOTAL
	DOCES DE NATA	CONSERVAS/MOLHOS	GELEIAS	
MATÉRIA PRIMA	R\$ 3.000,00	2.000,00	2.055,00	R\$ 7.055,00
MÃO DE OBRA	R\$ 3.225,00	2.100,00	2.175,00	R\$ 7.500,00
EMBALAGEM	R\$ 559,00	364,00	377,00	R\$ 1.300,00
TOTAL DOS CUSTOS DIRETOS	R\$ 6.784,00	4.464,00	4.807,00	R\$ 15.855,00
RATEIO DOS CUSTOS INDIRETOS	R\$ 5.070,35	3.338,39	3.443,28	R\$ 11.850,00
CUSTO TOTAL	R\$ 11.854,35	7.800,39	8.050,28	R\$ 27.705,00
PRODUÇÃO	430	280	290	R\$ 1.000,00
CUSTO UNITÁRIO	R\$ 27,57	27,86	27,76	

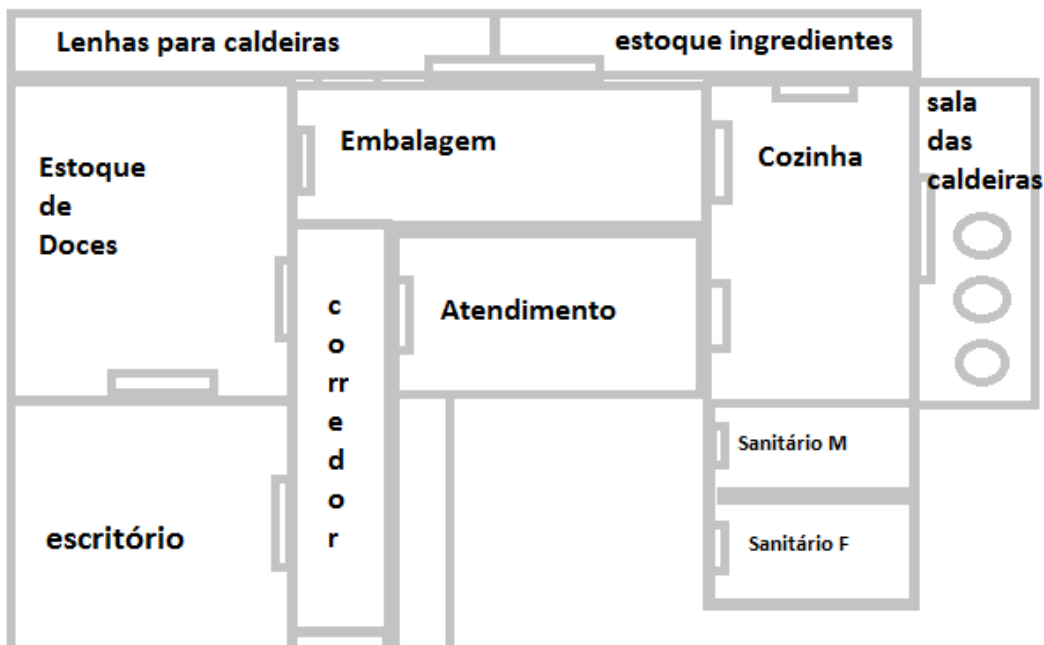
Fonte: Autores.

3.4.2 ANÁLISE FINANCEIRA

Com a gestão de custos da empresa organizada, quando se é realizado um levantamento de dados fica muito mais fácil localizar os pontos de melhoria para a redução de custos.

Por ser uma empresa no ramo de produtos alimentícios, uma boa estratégia de redução de custos é aproveitar 100% da mão de obra, por prezarem por produtos frescos e de qualidade, o controle de compra de matéria-prima é ideal, esse controle também é necessário para evitar desperdício e para que consigam atender a demanda necessária para aquela semana ou pedido, por isso é importante o setor de compras estar atualizado com a produção, mantendo assim, os setores mais próximos. Na imagem abaixo podemos ver como é a planta da empresa.

FIGURA 12 - Planta da empresa

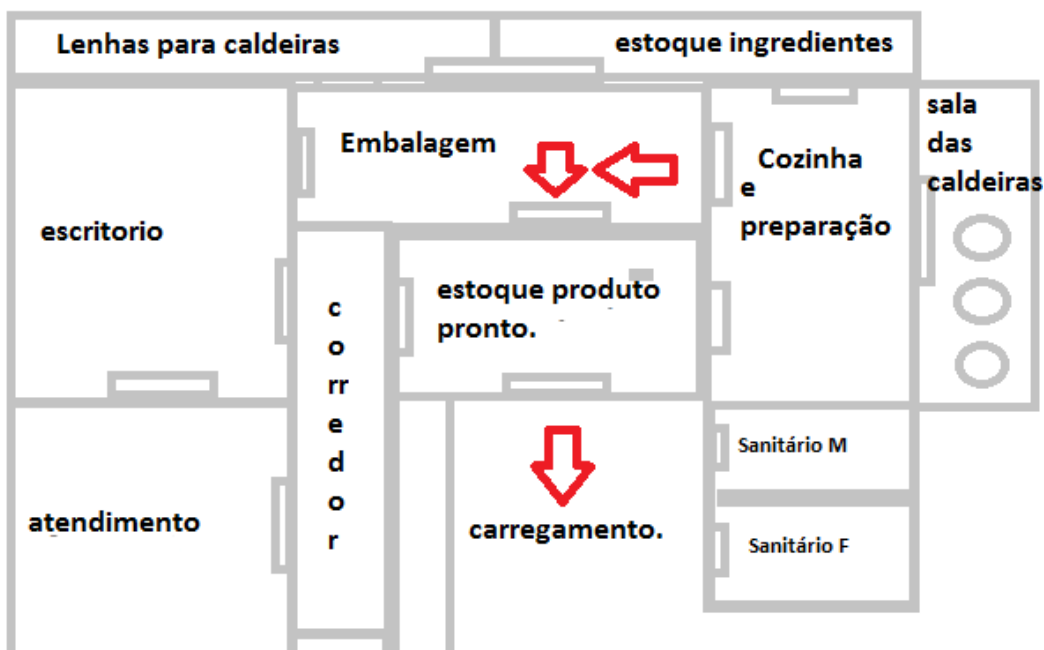


Fonte: Autores.

Foi analisado como os processos da empresa ficam perto e tem a possibilidade de serem feitos na sequência do outro começando da direita para a esquerda, a melhor opção para a empresa seria a aplicação de um layout linear para melhora na produção.

Nesse modelo, as máquinas são dispostas lado a lado, seguindo a linha de produção, normalmente dedicada à fabricação de um tipo exclusivo de produto. Dessa forma, tudo acontece sempre da mesma maneira em uma sequência única. Como trata-se de uma pequena variedade de produtos produzidos, este tipo de layout pode favorecer a produção, tornando mais eficiente e mais rápida. Na imagem abaixo temos como ficaria a produção com o layout já aplicado.

FIGURA 13 - Planta da empresa com layout aplicado



Fonte: Autores.

Mudando um setor de lugar, colocando lado a lado as máquinas de produção, podemos assim ter um fluxo melhor de produção, economizando tempo dentro da empresa e trazendo assim, uma produção maior e conseqüentemente mais lucro. O produto sairia da sala das caldeiras, para cozinha e preparação, passaria pela embalagem e já ficaria no estoque pronto para ir para o carregamento.

3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: APRENDENDO A NEGOCIAR

Negociação é uma habilidade importante em todas as áreas da vida, desde o ambiente de trabalho até o âmbito pessoal. Saber negociar pode ser a chave para alcançar objetivos, resolver conflitos e construir relacionamentos saudáveis e duradouros.

Para aprender a negociar, é importante entender o processo de negociação. Em geral, a negociação é um processo que envolve a troca de propostas entre duas ou mais partes com o objetivo de chegar a um acordo satisfatório para ambas as partes. Durante o processo de negociação, cada parte busca maximizar seus próprios interesses, mas também precisa considerar os interesses da outra parte.

Para negociar com sucesso, é importante ter algumas habilidades chave. A primeira habilidade é a capacidade de se comunicar claramente. Isso significa ser capaz de expressar suas ideias de forma clara e direta, mas também saber ouvir atentamente o que a outra parte está dizendo. É importante lembrar que a comunicação é uma via de mão dupla e que a negociação bem-sucedida envolve tanto falar quanto ouvir.

Outra habilidade importante é a capacidade de encontrar soluções criativas. Em muitas situações de negociação, as partes podem ter interesses conflitantes. Nesses casos, é importante encontrar soluções que atendam aos interesses de ambas as partes de forma equilibrada. Isso pode exigir um pensamento criativo e disposição para considerar opções que possam não ter sido consideradas anteriormente.

Além disso, é importante ter confiança em si mesmo e em suas habilidades de negociação. Negociar pode ser estressante e emocionante, mas é importante manter a calma e a compostura em todas as situações. Isso pode ajudar a estabelecer confiança e credibilidade com a outra parte. Por fim, é importante estar preparado para negociar.

Isso significa ter uma compreensão clara de seus próprios interesses e prioridades, bem como os interesses e prioridades da outra parte. Também é importante estar preparado para responder a objeções e ter um plano B caso as negociações não tenham sucesso. Em resumo, aprender a negociar envolve uma combinação de habilidades de comunicação, criatividade, confiança e preparação. Desenvolver essas habilidades pode ajudar a alcançar resultados mais positivos em todas as áreas da vida.

3.5.1 APRENDENDO A NEGOCIAR

- **Negociar é preciso:** Negociar é uma habilidade essencial em muitos aspectos da vida, desde a negociação de salários e benefícios no trabalho até a compra de uma casa ou carro. A capacidade de negociar efetivamente pode levar a resultados positivos e mutuamente benéficos para todas as partes envolvidas. Uma das principais razões pelas quais a negociação é tão importante é que ela permite que as pessoas cheguem a acordos que atendam às suas necessidades e desejos. Isso pode significar obter melhores condições de pagamento, mais flexibilidade no trabalho ou um preço mais justo em uma compra. Quando as partes envolvidas na negociação trabalham juntas para chegar a um acordo que beneficie a todos, isso pode levar a relacionamentos mais positivos e duradouros. No entanto, a negociação também pode ser desafiadora e pode exigir habilidades específicas para ser bem-sucedida. Algumas das habilidades mais importantes que as pessoas precisam ter para negociar com sucesso incluem a capacidade de ouvir ativamente, comunicar claramente e construir relacionamentos de confiança. Também é importante ter uma compreensão clara do que se está procurando na negociação e estar disposto a comprometer-se quando necessário. A negociação também pode ser uma ferramenta poderosa para resolver conflitos e chegar a soluções criativas. Em vez de simplesmente adotar uma posição inflexível, a negociação permite que as partes envolvidas explorem diferentes opções e possibilidades para encontrar uma solução mutuamente benéfica. Isso pode ser particularmente útil em situações em que há tensões ou desacordos entre as partes, como em disputas comerciais ou conflitos interpessoais. Em resumo, negociar é uma habilidade crítica que pode trazer muitos benefícios em várias áreas da vida. Ao dominar as habilidades necessárias para negociar efetivamente, as pessoas podem chegar a acordos mutuamente benéficos, construir relacionamentos positivos e resolver conflitos de maneira criativa e eficaz. Então, se você quer alcançar resultados positivos em suas relações comerciais ou pessoais, negociar é preciso.

- **Os modelos mentais e a negociação:** Os modelos mentais são representações mentais que usamos para entender o mundo ao nosso redor. Eles são formados por nossas experiências, crenças, valores e perspectivas, e afetam a forma como vemos e interpretamos informações. Na negociação, os modelos mentais podem influenciar significativamente o resultado da negociação. Um dos maiores desafios em uma negociação é lidar com as diferenças entre os modelos mentais de cada parte envolvida. Cada pessoa tem uma maneira única de ver o mundo, o que significa que elas podem ter diferentes prioridades, interesses e

objetivos em uma negociação. Essas diferenças podem levar a mal-entendidos e conflitos durante a negociação. Para superar essas diferenças, é importante que os negociadores estejam cientes de seus próprios modelos mentais e dos modelos mentais das outras partes envolvidas. Ao entender essas diferenças, é possível encontrar soluções criativas e mutuamente benéficas para ambas as partes. Os modelos mentais também podem afetar a forma como os negociadores se comunicam. Por exemplo, se um negociador acredita que a negociação é uma competição, ele pode usar uma linguagem mais agressiva e assumir uma postura defensiva durante a negociação. Por outro lado, se um negociador acredita que a negociação é uma colaboração, ele pode usar uma linguagem mais amigável e estar mais aberto a ouvir as opiniões da outra parte. Outro aspecto importante dos modelos mentais na negociação é a capacidade de adaptá-los. À medida que as circunstâncias mudam, os negociadores precisam ajustar seus modelos mentais para lidar com novas informações e situações. A capacidade de se adaptar rapidamente pode ajudar os negociadores a encontrar soluções criativas e satisfatórias para ambas as partes. Em resumo, os modelos mentais desempenham um papel importante na negociação. A compreensão dos modelos mentais de cada parte envolvida pode ajudar a evitar mal-entendidos e conflitos e levar a soluções mutuamente benéficas. Além disso, a capacidade de adaptar rapidamente os modelos mentais pode ajudar os negociadores a encontrar soluções criativas e satisfatórias para ambas as partes

- **Posição, interesse e reenquadramento:** Posições, interesses e reenquadramento são conceitos importantes no contexto de negociação e resolução de conflitos. A posição é a declaração explícita de uma parte sobre o que ela quer ou não quer em uma negociação. Por exemplo, em uma negociação de salário, uma posição seria o valor exato que o negociador espera receber. As posições são frequentemente comunicadas de forma direta e podem parecer inflexíveis. Já os interesses são as necessidades, desejos ou preocupações subjacentes que motivam uma posição. Por exemplo, em uma negociação salarial, os interesses podem incluir a necessidade de sustentar uma família, a preocupação com a segurança financeira ou o desejo de reconhecimento profissional. Os interesses são frequentemente mais difíceis de identificar e podem não ser comunicados de forma explícita. O reenquadramento é uma técnica utilizada para transformar posições em interesses e criar soluções que atendam aos interesses de ambas as partes. Por exemplo, em vez de negociar um aumento de salário, um reenquadramento poderia proporcionar benefícios adicionais, como horários flexíveis ou mais tempo de férias, que atendam às necessidades do funcionário e reduzam os custos para a empresa. O enquadramento também pode envolver mudar a perspectiva de uma negociação. Em vez de focar na posição de cada parte, o enquadramento

pode destacar a importância de construir uma relação de longo prazo e colaborativa entre as partes. Em resumo, entender as posições e interesses de cada parte em uma negociação é fundamental para encontrar soluções mutuamente benéficas. O reenquadramento é uma técnica útil para transformar posições em interesses e encontrar soluções criativas que atendam às necessidades de ambas as partes.

- **Trunfos, cedências e acordo final:** Em negociações, é comum que as partes envolvidas entrem em conflito sobre o que é melhor para elas. É aí que entram os trunfos, cedências e o acordo final. Trunfos são os pontos fortes de uma parte em uma negociação. Eles podem ser uma habilidade especializada, uma conexão com um cliente importante ou uma posição privilegiada em um mercado. Identificar seus trunfos é importante porque eles podem ser usados para influenciar a outra parte a chegar a um acordo favorável. Porém, nem sempre é possível ganhar tudo o que se quer em uma negociação. É aí que entram as cedências. Cedências são concessões que uma parte faz para chegar a um acordo. Elas podem ser pequenas, como concordar com uma data de entrega ligeiramente mais longa, ou grandes, como aceitar uma mudança significativa nos termos do contrato. O objetivo das cedências é encontrar um terreno comum para ambas as partes. É importante lembrar que as cedências não devem ser feitas de forma aleatória ou excessiva, pois isso pode enfraquecer a posição de uma parte e levar a um acordo desfavorável. Por fim, quando todas as partes envolvidas concordam com os termos da negociação, é alcançado o acordo final. O acordo final é um compromisso que satisfaz todas as partes e é formalizado por meio de um contrato ou acordo escrito. Para alcançar um acordo final satisfatório, é importante que todas as partes tenham uma compreensão clara dos termos e obrigações envolvidas. Além disso, é crucial que todas as partes cumpram os termos acordados para que a negociação seja bem-sucedida. Em resumo, em uma negociação, os trunfos são usados para influenciar a outra parte, as cedências são feitas para chegar a um acordo e o acordo final é um compromisso que satisfaz todas as partes envolvidas. Para uma negociação bem-sucedida, é fundamental ter uma compreensão clara dos termos e obrigações envolvidas e garantir que todas as partes cumpram os termos acordados

3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Para exemplificar melhor as práticas de uma boa negociação, elaboramos um vídeo onde contamos algumas dicas para negociar de forma correta e segura, argumentando e dando soluções criativas dessa prática. Segue o link do vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=iNluJzCxjYs>

4 CONCLUSÃO

4.1 MELHORIAS SUGERIDAS PARA EMPRESA

Neste trabalho abordamos os seguintes temas: Logística Integrada, Administração da Produção, Gerenciamento de Projetos e Processos, e Gestão Estratégica de Custos. Concluimos que deve haver uma melhoria em todas essas áreas da fábrica Doces Ivone, sugerindo que haja uma revisão abrangente de seus processos e práticas de gestão. Aqui estão algumas sugestões específicas para cada uma das áreas mencionadas:

- **1. Logística Integrada:** Recomendamos que a Doces Ivone adote um sistema de gerenciamento de cadeia de suprimentos eficiente, que integre todas as atividades logísticas, desde o recebimento de matérias-primas até a entrega dos produtos acabados. Isso inclui a otimização do armazenamento, a gestão de estoques e a seleção adequada de fornecedores.

- **2. Administração da Produção:** Sugere-se que a fábrica implemente um sistema de produção enxuta, como o Just-in-Time (JIT), para minimizar desperdícios, reduzir tempos de setup e melhorar o fluxo de trabalho. Além disso, é importante investir em treinamento e capacitação dos colaboradores, buscando aprimorar suas habilidades e conhecimentos técnicos.

- **3. Gerenciamento de Projetos e Processos:** É fundamental estabelecer uma metodologia de gestão de projetos para garantir a execução eficiente de novos empreendimentos e melhorias. Isso inclui a definição clara de objetivos, a alocação adequada de recursos, o estabelecimento de prazos realistas e a monitorização contínua do progresso. Além disso, a adoção de ferramentas de mapeamento e análise de processos, como a análise de fluxo de valor, pode identificar gargalos e oportunidades de melhoria.

- **4. Gestão Estratégica de Custos:** Recomenda-se uma análise aprofundada dos custos envolvidos em cada etapa da produção e logística. Isso permitirá identificar áreas de desperdício e oportunidades para reduzir custos sem comprometer a qualidade dos produtos. A implementação de um sistema de controle de custos eficaz e a revisão regular dos custos de produção são práticas importantes nessa área.

Além disso, sugerimos que a Doces Ivone promova uma cultura de melhoria contínua, incentivando a participação de todos os colaboradores na identificação de problemas e sugestões de melhorias. A comunicação efetiva entre os diferentes setores da empresa também é essencial para garantir a integração e a implementação bem-sucedida das melhorias propostas.

É importante ressaltar que essas são apenas sugestões com base nas áreas mencionadas. Cada empresa é única e pode exigir abordagens específicas para enfrentar seus desafios. Portanto, é recomendável realizar uma análise detalhada da situação da fábrica Doces Ivone para identificar e priorizar as melhorias mais relevantes para o seu contexto.

De fato, cada empresa possui suas particularidades e necessidades específicas. No caso da fábrica de Doces Ivone, é essencial realizar uma análise aprofundada da situação atual e identificar os desafios e oportunidades específicas que ela enfrenta. No entanto, podemos fornecer algumas diretrizes gerais que podem ser consideradas ao buscar melhorias em uma fábrica de alimentos, Aqui estão algumas sugestões:

- **1. Garantir padrões de qualidade:** A qualidade dos produtos é crucial para o sucesso de qualquer empresa alimentícia. Certifique-se de que a fábrica esteja aderindo a padrões de qualidade rigorosos em todas as etapas da produção, desde a seleção dos ingredientes até o processo de embalagem.
- **2. Otimizar a eficiência operacional:** Identifique áreas onde os processos produtivos podem ser otimizados. Isso pode incluir a implementação de técnicas de melhoria contínua, como o Lean Manufacturing, para eliminar desperdícios, reduzir tempos de espera e aumentar a eficiência geral.
- **3. Investir em automação:** Considere a adoção de tecnologias automatizadas para agilizar certas etapas da produção, reduzir erros humanos e aumentar a produtividade. Isso pode incluir sistemas de automação para embalagem, rotulagem, controle de qualidade, entre outros.
- **4. Capacitar a equipe:** Invista no treinamento e desenvolvimento da equipe para garantir que eles tenham as habilidades necessárias para desempenhar suas funções de forma eficaz. Isso pode incluir treinamentos em higiene e segurança alimentar, boas práticas de fabricação, operação de equipamentos específicos, entre outros.
- **5. Atenção à segurança alimentar:** Certifique-se de que a fábrica esteja em conformidade com todas as normas de segurança alimentar e regulamentações vigentes. Realize auditorias internas e externas para garantir o cumprimento dessas normas e implementar medidas corretivas, se necessário.

- **6. Fortalecer o controle de estoque:** Garanta um controle eficiente do estoque de ingredientes e produtos acabados, evitando desperdícios, perdas e produtos vencidos. Utilize sistemas de gestão de estoque adequados e estabeleça processos claros de controle e monitoramento.
- **7. Explore oportunidades de diversificação de produtos:** Considere a possibilidade de ampliar o portfólio de produtos da fábrica para atender a diferentes segmentos de mercado ou explorar nichos específicos. Isso pode ajudar a expandir o público-alvo e aumentar as oportunidades de venda.
- **8. Invista em embalagens atrativas:** A embalagem é uma parte importante da apresentação dos produtos. Considere investir em embalagens atraentes e de qualidade, que destaquem os produtos da Doces Ivone nas prateleiras e atraiam a atenção dos consumidores.

Uma análise detalhada e a consulta a especialistas do setor podem fornecer insights valiosos para orientar as melhorias e necessidades da empresa.

4.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS

Administrar uma empresa nunca é uma tarefa fácil. Enfrentar desafios e superar obstáculos faz parte do dia a dia de qualquer empreendedor. No caso específico de uma empresa de doces, o cenário não é diferente. Embora o setor de alimentos possa ser saboroso e cativante, há uma série de dificuldades que as empresas desse ramo enfrentam em busca de melhorias contínuas. Neste texto, exploraremos algumas dessas dificuldades e discutiremos estratégias para lidar com elas, focando especialmente na logística eficiente, no aumento da qualidade dos serviços e nos processos produtivos. Ao identificar essas áreas de desafio e buscar soluções adequadas, a empresa poderá fortalecer sua posição competitiva e alcançar o sucesso almejado. Algumas das dificuldades encontradas na quais podem se incluir como:

- **1. Concorrência acirrada:** O setor de doces pode ser altamente competitivo, com muitas marcas e empresas disputando a atenção dos consumidores. É um desafio destacar-se entre os concorrentes e conquistar uma fatia de mercado significativa.
- **2. Padrões de qualidade e segurança alimentar:** A produção de doces requer rigorosos padrões de qualidade e segurança alimentar. Garantir que os produtos sejam fabricados de acordo com as regulamentações e que sejam seguros para o consumo pode ser

desafiador, exigindo boas práticas de higiene, controle de qualidade e rastreabilidade dos ingredientes.

- **3. Ingredientes e fornecedores:** Obter ingredientes de alta qualidade a preços competitivos pode ser uma dificuldade para as empresas de doces. Dependendo dos produtos específicos, pode haver sazonalidade ou limitações na disponibilidade de ingredientes-chave, o que pode afetar a produção e a consistência dos produtos.

- **4. Prazo de validade e shelf life:** Os doces geralmente têm uma vida útil limitada devido à sua natureza perecível. Gerenciar a produção, armazenamento e distribuição de forma a garantir que os produtos cheguem aos clientes dentro do prazo de validade pode ser um desafio logístico.

- **5. Custos operacionais:** Os custos operacionais, incluindo ingredientes, mão de obra, embalagens e energia, podem ter um impacto significativo nos lucros da empresa de doces. Gerenciar eficientemente esses custos e encontrar maneiras de reduzi-los sem comprometer a qualidade pode ser uma dificuldade.

- **6. Sazonalidade e demanda flutuante:** Algumas empresas de doces podem enfrentar flutuações na demanda ao longo do ano, com períodos de alta demanda, como feriados ou datas comemorativas específicas. Lidar com a sazonalidade e ajustar a produção e os recursos adequadamente pode ser um desafio para manter um fluxo de caixa estável.

- **7. Marketing e promoção:** Construir uma marca forte e atrair clientes pode ser um desafio para empresas de doces. Com tantas opções disponíveis, é necessário investir em estratégias de marketing eficazes, como publicidade, branding, promoções e presença online, para atrair e reter clientes.

- **8. Resistência dos clientes:** Em alguns casos, os clientes podem resistir a mudanças nos produtos ou serviços oferecidos. Nesse sentido, é importante comunicar-se de forma clara e transparente, explicando os benefícios das mudanças e buscando feedback dos clientes para entender suas necessidades e expectativas. Adotar uma abordagem gradual e oferecer incentivos aos clientes para experimentar as mudanças também pode ajudar a superar essa dificuldade.

- **9. Falta de capacitação da equipe:** Uma equipe despreparada pode comprometer a implementação de estratégias de melhoria. É essencial investir em treinamentos e capacitação para desenvolver as habilidades necessárias. Além disso, incentivar a aprendizagem contínua e promover uma cultura de desenvolvimento pessoal pode ajudar a superar essa dificuldade.

Cada empresa de doces terá suas próprias dificuldades específicas, dependendo do tamanho, localização e outros fatores. Identificar e superar essas dificuldades é essencial para o sucesso a longo prazo do negócio.

Sendo assim concluímos com nosso projeto que é um desafio constante, pois demanda habilidades estratégicas e adaptabilidade em um setor competitivo. Ao buscar melhorias contínuas, a empresa se depara com dificuldades que precisam ser enfrentadas para alcançar o sucesso almejado. Neste texto, identificamos todas as dificuldades e apresentaremos estratégias para superá-las.

Com foco na logística eficiente, no aumento da qualidade dos serviços e nos processos produtivos, a empresa estará capacitada para fortalecer sua posição competitiva no mercado e atingir os objetivos desejados. Ao analisar de perto essas dificuldades e fornecer soluções práticas, buscamos impulsionar o crescimento e o sucesso da "Doces Ivone" no mercado de doces.

REFERÊNCIAS

MULLER, J. & TURNER, R. **The influence of project managers on project success criteria and project success by type.** *International Journal of Project Management*, v. 21, n. 6, p. 483-491, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

POUND, Edward; SPEARMAN, Mark; BELL, Jeffrey. **A Ciência da Fábrica para Gestores: Como os Líderes Melhoram o Desempenho em um Mundo Pós-Lean Seis Sigmas.** [s.l.], Bookman, 2015.

SANCHES, D. M. N. **A Importância da Gestão Estratégica de Custos para a Tomada de Decisão.** *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 2, n. 6, p. 186–207, 18 jun. 2018.

HANSEN, Don.; MOWEN, Maryanne. **Gestão de custos: Contabilidade e Controle.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 5, 2001.

ANEXOS

