



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
UBAIÁ BIOTECNOLOGIA VEGETAL

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**

UBAIÁ BIOTECNOLOGIA VEGETAL

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:

Aissa Dayane Rabelo de Oliveira, RA 20001324

Lethícia Cavalcante de Souza, RA 20000145

Natália do Couto freitas, RA 21000797

Rubens Boratto Neto, RA 20001104

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.	7
3.1.3	CADEIA DE SUPRIMENTOS	8
3.2	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	10
3.2.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS	11
3.2.2	PROJETO DO PROCESSO	12
3.2.3	PLANEJAMENTO E CONTROLE	15
3.3	GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROCESSOS	16
3.3.1	CONCEITO DE PROJETOS E PROCESSOS	17
3.3.2	MÉTODOS DE MELHORIA CONTÍNUA	18
3.3.3	PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS	20
3.4	GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	20
3.4.1	CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS	21
3.4.2	ANÁLISE FINANCEIRA	22
3.5	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: APRENDENDO A NEGOCIAR	24
3.5.1	APRENDENDO A NEGOCIAR	25
	REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

Tem-se como principal objetivo para o desenvolvimento deste projeto, agir como consultores e diagnosticar, na empresa Ubaia Biotecnologia Vegetal, possíveis melhorias nos processos de logística, na administração de produção e no gerenciamento dos custos da empresa. Pretende-se também, aplicar um método operacional mais eficiente e mais habilitado, para que a empresa sobreviva ao mercado a longo prazo.

Será feita uma audição com a empresária, para que seja possível entender quais processos podem ser melhorados e como a empresária conseguirá realizar esses pontos de melhoria, para que desta forma tornar-se uma empresa mais competitiva neste mercado que se encontra em constante crescimento, porém ainda desconhecido por uma grande parcela da população.

A empresa hoje possui dificuldades principalmente em relação ao custo de suas mercadorias, armazenamento e mão de obra. A dificuldade deve-se ao processo ser complexo no que diz respeito à produção, pois necessita de espaço para armazenagem e capital de giro.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa UBAIÁ BIOTECNOLOGIA VEGETAL, CNPJ nº 48.810.845/0001-79 está localizada na zona rural do município de São João da Boa Vista, logradouro: Fazenda Alegre. O laboratório de microbiologia vegetal tem várias funções; melhoramento genético, pesquisa, produção comercial, seleção de novas variedades, tem vários objetivos. A Ubaia é voltada a produção/multiplicação de plantas para escala comercial, ou seja através de uma planta a empresa consegue fazer, dentro do laboratório, no mesmo padrão de desenvolvimento e crescimento em escala comercial o volume de produção que o cliente pedir, mantendo a qualidade e padronização.

O foco da UBAIÁ é a prestação de serviços de qualidade. O mercado de plantas ornamentais cresceu 15% em 2021, atingindo R\$10,9 bilhões, segundo dados do **Instituto Brasileiro de Floricultura**. Usadas em diversas ocasiões, como presentes ou para decoração em casamentos, ambientes comerciais e residenciais ampliando assim o mercado de atuação do setor de floricultura.

O intuito deste trabalho é obter informações de como a empresa se encontra e sugerir melhorias para a mesma, melhorando assim todo o seu processo.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Iremos tratar neste tópico diferentes aspectos da empresa relacionados ao processo de logística realizada pela empresária, estes tópicos serão subdivididos com base nas matérias estudadas neste semestre, sendo assim trataremos dos processos de logística integrada dentro da empresa, a administração dos processos de produção, o gerenciamento de projetos e processos e a gestão estratégica de custos.

Através desta análise será possível realizar uma leitura mais assertiva e simplificada de aspectos onde a “Ubaia” pode estar cometendo erros e desta forma ajudando-a a visualizar possíveis oportunidades de melhorias para o processo da empresa.

3.1 LOGÍSTICA INTEGRADA

Neste tópico será tratado aspectos relacionados com a logística que está integrado no processo produtivo da empresa, o processo produtivo da empresa pode ser percorrido de forma simples em relação a outros setores no que se diz a respeito a fornecedores, visto que a matéria prima utilizada pela empresa se resume basicamente em produtos químicos que auxiliam no processo de clonagem utilizado pela empresa e ele é realizado em pequena escala deixando assim simples o processo de compra dos mesmos, a planta a ser clonada é fornecida pelo próprio cliente para que seja extraído o material genético necessário para a multiplicação, isto pois o processo é realizado sob demanda o que facilita o processo da organização de pedidos e reduzindo assim possíveis perdas de sua produção.

3.1.1 INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA E SEUS PRINCIPAIS ELEMENTOS

A logística de uma empresa trata-se do processo como um todo que é utilizado dentro do meio empresarial, ele pode ser visto como uma visão geral do sistema operacional da mesma, pois abrange aspectos desde a compra da matéria prima até mesmo a forma em que se é estocado a mercadoria após a produção, a logística sempre esteve presente em nossa sociedade, porém ela veio a ser conhecida e tratada da forma como conhecemos atualmente entre o período de 1950 e 1970 após muitos mestres da aula de marketing apresentarem suas

propostas relacionadas a estas áreas e dando a devida importância para este aspecto indispensável no meio empresarial.

Segundo Ballou (2006, p. 26) “a logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção”, a partir desta citação conseguimos entender o quão complexo e abrangente a logística é dentro do meio empresarial, pois se trata de um processo que engloba diversos aspectos diferentes para desta forma entendermos o processo de forma precisa e correta.

Atualmente é essencial para uma organização um controle regrado e assertivo no que se diz a respeito da logística, pois é um aspecto indispensável para qualquer empresa de destacar dentro do mercado atual, com a vinda da tecnologia e da informação globalizada todos temos acessos a recursos que possibilitam o maior controle de nossos estoques, custos e nossa empresa de maneira geral, ferramentas essas que podem ser simples desde planilhas realizadas em programas como o “Excel” ou complexas como programas realizados sobre encomenda para servir para determinada função em sua empresa.

Desta forma é possível entender que empresas de diferentes portes possuem maneiras de trabalhar e melhorar estes aspectos mesmo que sem necessariamente realizar grandes investimentos financeiros ou contratando funcionários especializados naquelas tarefas específicas.

3.1.2 SUPRIMENTOS/COMPRAS E O RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES.

Nos dias de hoje é indispensável para uma empresa que deseja se tornar competitiva no mercado, ter um domínio de seus suprimentos e uma relação próxima com seus fornecedores, isto pois são pontos afetam diretamente o custo final do produto ou serviço, estas relações quando bem desenvolvidas ajudam o empresário a deixar sua cadeia de suprimento mais completa, o ideal é que a empresa tenha uma relação bem desenvolvida com mais de uma empresa para ter sempre a oportunidade de realizar sua cotação para desta forma buscar preços mais competitivos e ter a garantia de ter mais opções de fornecedores a fim de nunca ficar sem os insumos necessários para a produção, desta forma não ficando refém de seus fornecedores, a empresa atualmente tem um enfoque muito grande em produtos comercializados pela internet, isto pois a empresária leva em consideração principalmente o fator preço como diferente

O processo de compra e cotação da “Ubaiá” hoje é realizado exclusivamente pela internet, a empresa realiza suas pesquisas de preço pela rede e desta forma resulta em não ter

um contato direto com o fornecedor, desta forma não possuindo um vínculo direto, o que no futuro pode vir a ser uma oportunidade de melhora para a empresa, hoje ela tem preferência por realizar as compras apenas em uma única plataforma para economizar no frete, porém não dispensa oportunidades de aproveitar promoções e preços em outras plataformas em especial no Mercado Livre, ela não possuir vínculo com fornecedores faz com que a empresa possua uma maior flexibilidade em relação a suas compras e necessidades, isto possibilita que ela não tenha necessariamente uma obrigatoriedade com os mesmos e desta forma resultando em uma diminuição de riscos em relação a rupturas.

3.1.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS

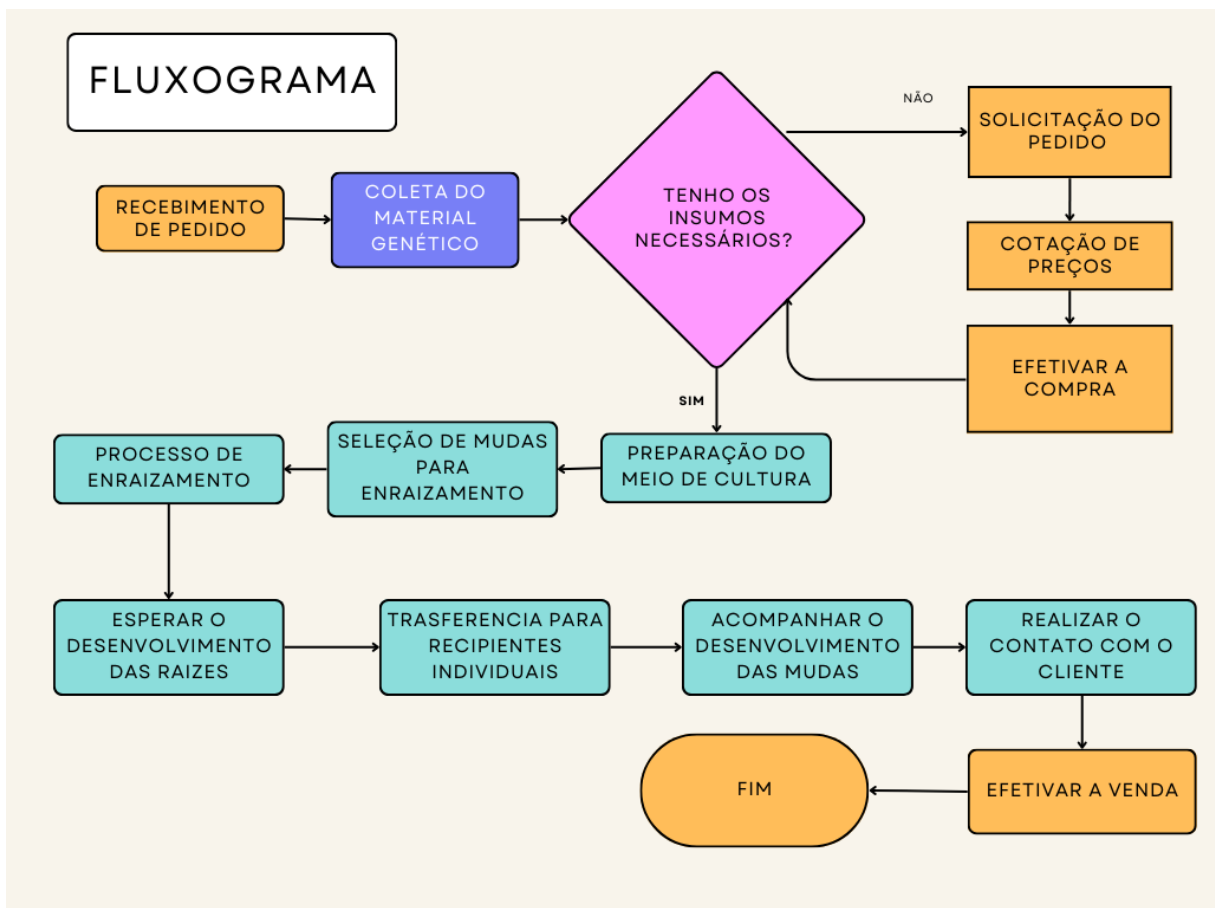
A cadeia de suprimentos da Ubaiá possui uma logística simplificada pois atualmente realiza apenas serviços sob encomenda, sendo assim não há necessidade de estoques e desta forma facilitando para a empresária o controle de sua produção, visto que ela apenas irá produzir se houver uma solicitação realizada pelo cliente.

O processo se inicia com o cliente levando a planta que deseja realizar o processo de clonagem, esta planta terá partes de seu material genético retirada e a empresa começará o processo a partir destes materiais retirados, ele será utilizado como base para o desenvolvimento das “novas” muda, o processo é indiferente independente do tipo de planta que está sendo clonado, pois é realizado da mesma forma em todos processos, isso é possível pois o responsável por carregar as características é o material genético que é retirado da própria planta e é realizado em grande escala caso necessário, a razão de isto ser viável é o meio de cultura que no começo do desenvolvimento permite que seja utilizado para desenvolver mais de uma única muda.

Após a coleta a empresária irá realizar a preparação do meio de cultura para o desenvolvimento da planta, este processo será o responsável pelo desenvolvimento inicial da planta, após este processo as mudas ficarão dentro de uma sala fechada desenvolvida especialmente para o desenvolvimento mais saudável durante a germinação, estas salas possuem lâmpadas de LED especiais e um sistema de ventilação e de controle de temperatura e umidade, ainda neste mesmo local será realizado a seleção das mudas que serão enraizadas na medida que vão se desenvolvendo e colocadas propriamente para germinar, depois desta etapa as raízes já estarão mais desenvolvidas e isto possibilitará a transferência da muda para uma embalagem individual, pois desta forma ela terá mais espaço para se desenvolver, realizado este processos basta aguardar o desenvolvimento da mesma e contatar o cliente para que vá buscar as mudas que foram encomendadas e efetivar propriamente a entrega e a venda

das mudas, como pode ser visto no Fluxograma abaixo:

FIGURA 1 - Fluxograma



Fonte: Elaborado pelos alunos, com informações da empresa.

A cadeia de suprimentos da empresa pode ser classificada como algo simples, isto pois a empresa hoje trabalha apenas com pedidos sobre encomenda, sendo assim apenas produz o que já foi solicitado por seus clientes, o processo de clonagem é realizado em laboratório e utiliza da própria planta levada pelo cliente para utilizar no processo.

Abaixo podemos ver um esboço da cadeia de suprimentos da empresa, onde se é recebido a matéria prima pela empresária, após a reposição de seu estoque a Ubaíá está preparada para receber a encomenda do cliente, realizado a encomenda será coletado o material genético da planta o que dará início ao processo de clonagem e quando finalizado o processo eles irão contatar o cliente para efetivamente realizar a entrega e efetivar a venda.

FIGURA 2 - Cadeia de Suprimentos

Fonte: Elaborado pelos alunos, com informações da empresa.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2019), a Administração da Produção refere-se ao processo de maximizar a produtividade e a satisfação dos clientes por meio do planejamento, organização, direção e controle das atividades relacionadas à produção de bens e serviços de forma eficiente e eficaz.

O Laboratório de microbiologia vegetal tem várias funções; melhoramento genético, pesquisa, produção comercial, solução de novas variedades, etc.

A Ubaiá é voltada para a produção de plantas para escala comercial, prestando o serviço de clonagem das plantas, ou seja, através de uma planta consegue-se fazer várias outras plantas da mesma espécie, com o mesmo padrão de desenvolvimento e crescimento em escala comercial, o volume que o cliente desejar. Se o cliente optar por fazer este processo fora do laboratório, por semente, estaquia ou plantio, ele consegue de 10 a 100 plantas, porém todas desproporcionais. Uma não cresce tanto quanto a outra, existem vários desequilíbrios desse processo feito fora do laboratório. Dentro do laboratório consegue-se fazer 10 mil unidades ou até mais, mantendo a padronização e qualidade para distribuir em volume comercial para atender a demanda do cliente.

Esse processo se inicia dentro da empresa a partir do pedido do cliente (na maioria das vezes também são produtores). O produtor leva a matriz (planta adulta), a planta que ele deseja multiplicar para escala comercial, através da matriz a bióloga coleta o material genético (explante) que vai ser clonado, e através da nutrição desenvolve as mudas em escala comercial. Na maioria das vezes a empresa já conta com um estoque de insumos, mas, quando não tem, é feita a compra pela internet, com fornecedor frequente. Após a extração do material genético da matriz, começa o preparo do meio de cultura, que nada mais é do que um meio que os laboratórios usam para cultivar a planta dentro do frasco. Dentro do frasco a planta fechada, não vai morrer, pois no meio de cultura tem todos os nutrientes que ela vai precisar para se desenvolver e se multiplicar. O preparo do meio de cultura é como se fosse uma “receita de bolo” são misturados vários ingredientes, como: 1kg de açúcar, nitrato de amônio, água destilada, agar, vários outros. Após o meio de cultura pronto, a bióloga faz o explante (isolamento do material genético), dentro do frasco que está o meio de cultura e o explante vai se multiplicar. Multiplicou-se, foi feita a seleção das mudas para o enraizamento e por fim fez-se o enraizamento.

3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

O processo produtivo da empresa Ubaiá se inicia a partir do pedido do cliente. Depois do pedido, ocorre o preparo do meio de cultura, que nada mais é do que uma fórmula para cultivar a planta dentro do frasco, contendo todos os nutrientes necessários para a planta se desenvolver durante todo o processo produtivo. Após isso vem o processo do repique, onde divide-se as raízes para induzir o crescimento e a multiplicação da planta, agora depositada

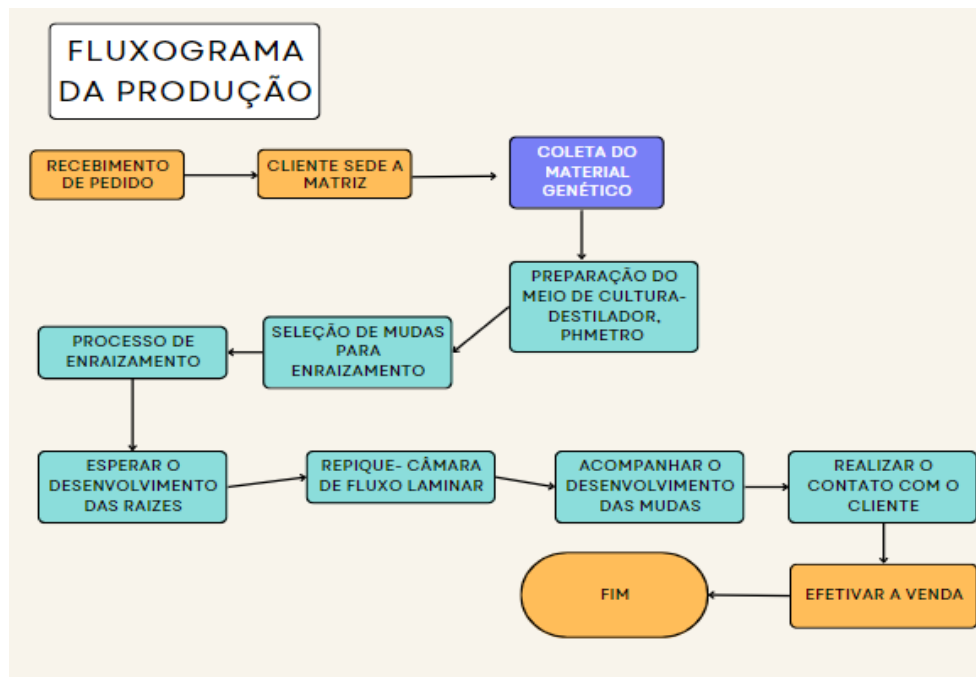
em outro frasco. E esse mesmo processo se repete até chegar na quantidade exigida pelo cliente.

A produção da empresa Ubaiá envolve o preparo do meio de cultura, o repique e o armazenamento.

O material a ser transformado é a planta (o produto). Durante o processo transforma-se a planta, multiplicando suas quantidades, processo de clonagem da planta. O cliente pede a matriz (planta adulta) qual ele deseja que seja feita a clonagem, a empresa Ubaiá faz a prestação de serviço que é a clonagem da planta e partir daí começa a transformação do produto, passando por esses processos citados acima, a partir disso as saídas são as clonagens das plantas que o cliente solicitou nas quantidades combinadas.

3.2.2 PROJETO DO PROCESSO

FIGURA 3 - Fluxograma da produção



Fonte: Elaborado pelos alunos, com informações da empresa.

O laboratório trabalha com alguns equipamentos, dentre eles a Autoclave, que serve de estufa para esterilização e secagem de vidrarias de todos os potes antes do preparo do meio de cultura.

FIGURA 4 e 5 - Autoclave

Fonte: Fotos capturadas pelos alunos durante a produção na empresa.

O Destilador (Utilizado para destilar a água) e o PHmetro, são utilizados para o preparo do meio de cultura.

FIGURA 6 e 7 - Destilador e o PHmetro

Fonte: Fotos capturadas pelos alunos durante a produção na empresa.

As imagens abaixo mostram onde as plantas ficam armazenadas durante o processo de produção. Uma sala com ar condicionado em temperatura ambiente, e luzes de led ligadas dia e noite. Esses fatores influenciam no crescimento e desenvolvimento das plantas dentro do laboratório.

FIGURA 8 e 9 - Local de Armazenamento

Fonte: Fotos capturadas pelos alunos no armazenamento da empresa.

Câmara de fluxo laminar: Utilizada para filtrar o ar, deixando o mais puro possível, evitando possíveis contaminações. A Câmara de fluxo laminar, é utilizada no processo de repique, onde divide as mudas para induzir o crescimento.

FIGURA 10, 11 e 12 - Câmara de fluxo laminar

Fonte: Fotos capturadas pelos alunos durante a produção na empresa.

Nesta imagem mostra os passos da planta dentro do laboratório desde a coleta do material genético (primeiro pote 1) até a forma que é entregue para o cliente (5).

FIGURA 13 - Passo a passo da planta durante a produção

Fonte: Foto capturada pelos alunos durante a produção na empresa.

Os outros são esterilizador de pinças, Agitador magnético, Microscópio e Lupa. Para a produção é utilizado mão de obra de duas pessoas, ambas contratadas recentemente, ou seja, não são experientes nas funções que desempenham, porém muito empenhadas em suas atividades. Por ser um processo repetitivo se torna cansativo depois de poucas horas trabalhadas, diminuindo assim a produtividade.

Há nesse processo um gargalo que é a contaminação (fator que não depende apenas das pessoas que ali trabalham) por mais cuidadoso que seja o manuseio dos produtos, ocorrem as contaminações. Como o laboratório contém algumas instalações com madeira, acaba contribuindo para as contaminações. Atualmente a empresa não tem controles para medir a eficiência da produção.

3.2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Atualmente a empresa não conta com um planejamento muito estruturado, pois não há uma demanda variada. A bióloga, que é a proprietária da Ubaiá, recebe o pedido do cliente, e a própria começa o processo de produção preparando o meio de cultura, os próximos passos são direcionados para o funcionário, em sua maioria o processo de repique das plantas.

A capacidade produtiva da empresa é baixa, pois não atende a demanda que o cliente exige, na maioria das ocasiões o cliente quer uma quantidade muito acima do que a Ubaiá

consegue entregar no momento atual. A empresa consegue produzir em seu momento atual com um funcionário fixo e outro freelancer, 5 mil plantas por mês (pode variar). Existem dois fatores que dificultam a capacidade de produção da empresa, uma delas é a mão de obra desqualificada e inexperiente, onde perde-se bastante tempo no processo. O outro fator é a contaminação, o que por mais cuidado que seja o manuseio dos materiais, pode ocorrer, não depende dos funcionários, é um fator externo, e quando as plantas contaminam não podemos continuar com ela na produção, pois corre o risco de contaminar outras plantas, essas plantas não são vendidas.

Hoje na empresa não há monitoramento do desempenho da produção e o planejamento do estoque é com base na necessidade, conforme vai acabando a empresa vai suprindo.

3.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROCESSOS

Pode se dizer que o Gerenciamento de Projetos tem em vista que todo e qualquer projeto necessita de um planejamento único para seu próprio andamento, tornando assim o planejamento fiel ao processo em específico. O Gerenciamento de Processos é a análise e a melhoria de alguns processos em comum na produção.

Muitos empresários vêem o Gerenciamento de Projetos e Processos como um novo empreendimento para crescer e expandir a empresa, porém atualmente essa gestão tornou-se uma obrigação e não mais um luxo dentro das instituições.

Ao longo dos anos esse gerenciamento sempre manteve os mesmos princípios, que são gerenciar recursos, manter horários e coordenar diferentes atividades e tarefas. No entanto, uma das principais diferenças entre as antigas técnicas da gestão e os projetos modernos, são que antigamente não envolvia a otimização de cronograma. O qual o desenvolvimento de computadores, algoritmos e internet tornou possível, fazendo com que os gestores começassem a completar mais trabalhos em menos tempo com menos erros. Hoje até existem aplicativos de gestão para melhores resultados.

O Enfoque Sistêmico é uma das principais ferramentas utilizadas no gerenciamento de uma empresa, onde tendo uma visão sistêmica permite-se visualizar a organização como um todo e não apenas suas partes isoladas, ajudando a identificar como cada processo funciona e como cada setor interage entre si, conseguindo assim criar soluções para qualquer tipo de problema, até os mais complexos. Podendo ajudar também nas relações entre os ambientes internos e externos da empresa, identificando como eles interferem no funcionamento da organização.

Com isso em vista, pode se dizer que o Enfoque Sistêmico é essencial para qualquer empresa, melhorando suas tomadas de decisões, solucionando problemas e tendo a melhor visão dos mesmos.

Segundo Bertalanffy (1975), um dos grandes propósitos da Teoria Geral dos Sistemas é desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente o universo das ciências individuais, aproximando-as para se chegar à meta da unidade da ciência.

3.3.1 CONCEITO DE PROJETOS E PROCESSOS

Processo é um conjunto de atividades estruturadas para chegar em um objetivo, normalmente entregar um produto ou serviço. Projeto consiste em um esforço exclusivo para atingir um objetivo específico, é uma atividade com um resultado definido, ou seja, uma entrega grande para um cliente específico. Na empresa Ubaiá existem clientes que precisam de demandas maiores de mudas multiplicadas, quando isso ocorre, a bióloga solicita que o cliente traga um número maior de plantas matriz para agilizar o processo de multiplicação, agilizando assim a entrega dos produtos.

Atualmente na empresa não há monitoramento do desempenho da produção, portanto não temos um número exato da sua produtividade, porém sabemos que o processo produtivo é lento, contando apenas com um funcionário fixo. Entretanto sabe-se que se a bióloga tiver conhecimento e experiência com a planta a ser multiplicada e o cliente trazer mais de duas plantas matriz, a empresa consegue produzir cerca de 5 mil mudas no mês.

O processo produtivo consiste em fazer o preparo do meio de cultura, o repique das plantas matriz e o armazenamento, onde ocorre a multiplicação, para após isso entregar ao cliente, podendo conter algumas interferências, como por exemplo a contaminação. Com isso pôde-se finalizar ou não o pedido do cliente, dependendo da quantidade solicitada.

A empresa não conta com a existência de um gargalo, sendo que no processo produtivo não existe um ponto onde ocorrem mais perdas, sendo as possíveis perdas feitas através de contaminações. Como o produto não transita pela organização durante o processo produtivo, estando sempre dentro do laboratório, não temos um ponto específico onde ocorrem mais contaminações, podendo ocorrer em qualquer parte do processo, porém com os colaboradores sempre tomando os devidos cuidados consegue-se minimizar essas contaminações.

Segundo Steve Jobs [s.d] "Você não pode impor a produtividade, você deve fornecer as ferramentas para permitir que as pessoas se transformem no seu melhor."

3.3.2 MÉTODOS DE MELHORIA CONTÍNUA

Os métodos de melhoria contínua tem como objetivo identificar quais pontos devem ser melhorados dentro do processo produtivo, sendo feita análises detalhadas dos processos internos da empresa, para assim conseguir encontrar os pontos fracos de cada processo, como ineficiências, gargalos, atrasos e desperdícios.

Tendo isso em vista, pode-se dizer que os métodos a seguir são os principais dentro da melhoria contínua de processos.

- **Ciclo PDCA**

Sigla para “Plan, Do, Check, Act” ou em português “Planejar, Fazer, Verificar, Agir.” Seu objetivo é ajudar a identificar como o problema surge e como deve ser solucionado, tendo como foco as causas e não as consequências.

Essa ferramenta tem em vista que o planejamento não é algo imutável, ou seja, pode e deve ser aprimorado e repetido durante o processo, para assim, atingir uma melhoria contínua.

- **Diagrama de Ishikawa**

Também conhecido como “Diagrama de Causa e Efeito” ou “Diagrama Espinha de Peixe.”

É uma técnica que tem como objetivo identificar as causas dos problemas dentro da empresa, especialmente na produção, através de gráficos, tornando mais simples a identificação do que não está funcionando, buscando listar eventuais gargalos que geram uma situação negativa para uma empresa, e a partir disso, criar soluções.

- **Matriz GUT**

Sigla para “Gravidade, Urgência e Tendência.” Também conhecida como matriz priorização de processos é uma ferramenta utilizada para organizar os problemas e demandas através da priorização das estratégias, tomadas de decisões e solução de problemas internos da empresa. Como o próprio nome diz, leva em consideração três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência, onde cada um deles é atribuída uma nota de 1 a 5 e ao final esses valores são multiplicados, gerando a pontuação GUT

- **5S**

Originalmente significa “Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke.”

- Seiri – Senso de utilização
- Seiton – Senso de organização
- Seiso – Senso de limpeza
- Seiketsu – Senso de padronização

→ Shitsuke – Senso de disciplina.

É uma metodologia japonesa de gestão empresarial para implantação da qualidade total, melhorando diversos pontos de uma empresa, como a organização, limpeza, padronização e disciplina, tendo como principal vantagem a facilidade de provocar mudanças comportamentais em todos os setores da empresa.

- **5W2H**

Representa o conjunto das principais perguntas que devem ser utilizadas ao compor um plano de ação de maneira rápida e eficiente, sendo elas: What? Who? Where? When? Why? How? How Much? Em português significa: O quê? Quem? Onde? Quando? Por que? Como? Quanto?

Seu principal objetivo é a definição de tarefas eficazes e seu acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples, através das perguntas que irá definir o que é, quem irá executar, onde será executado, quando será executado, por quê será executada, como será executada e quanto custa.

- **Kaizen**

Termo japonês que significa “Melhoria” ou “Mudança”

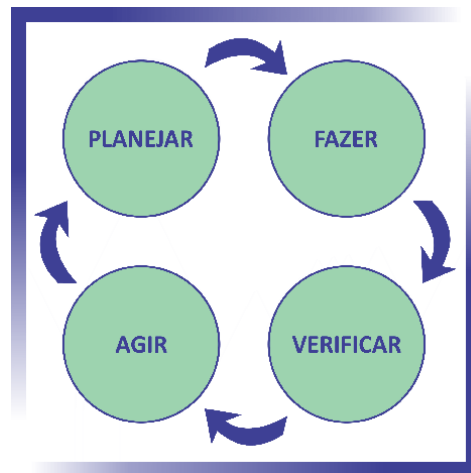
Trata-se de uma filosofia japonesa que busca a melhoria contínua, sejam elas grandes ou pequenas, buscando a eficiência máxima em qualquer processo, procurando também reduzir os custos e aumentar a produtividade e eliminar os desperdícios.

Existem três tipos de Kaizen, o Diagnóstico/Amplitude que é basicamente quando precisa entender qual o problema e identificar as oportunidades de melhoria, o Resultado/Profundidade que é quando já está claro qual o problema ou a oportunidade de melhoria e necessita de uma decisão rápida e por último o de Estruturação onde já é utilizado essa filosofia e necessita apenas de uma melhor absorção dos métodos e técnicas.

- **Análise SWOT**

Também conhecida como “Análise FOFA” é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou empresas em novos projetos, identificando 4 fatores tanto do ambiente interno como do externo, que são eles em inglês “Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (SWOT)” em português são “Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA)”.

Segundo Motta (1999, p. 135) “Toda a empresa possui um grande estoque de conhecimentos, além de uma imensa capacidade de reciclá-los e de aplicá-los”

FIGURA 14 - Melhoria Contínua de Processos

Fonte: Elaborado pelos alunos, com informações da empresa.

3.3.3 PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Com base nos métodos de melhoria contínua de processos descritos acima, identifica-se que o Kaizen pode ser de grande ajuda para o processo produtivo da empresa.

Como atualmente a empresa não conta com um monitoramento de desempenho na produção, não se sabe ao certo onde está o “problema” a ser melhorado, com o Kaizen Diagnóstico/Amplitude, podemos identificar onde está o problema e encontrar soluções.

Podendo ser utilizadas práticas como Mapeamento da Cadeia de Valor (VSM), Mapeamento de Processos (EPN) e Mapeamento da Qualidade (MQ).

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos é uma abordagem utilizada pelas organizações para analisar e controlar os custos de forma estratégica, visando a maximização da eficiência e rentabilidade. Essa prática é de extrema importância e envolve o planejamento, monitoramento e tomada de decisões relacionadas aos custos de uma empresa.

A gestão estratégica de custos vai além do simples controle de gastos operacionais. Ela envolve uma análise detalhada de todos os componentes dos custos, identificando oportunidades de redução, alocação eficiente de recursos e maximização do valor agregado aos produtos ou serviços oferecidos. A mesma também envolve a integração dos aspectos

financeiros com a estratégia empresarial. É importante que a análise de custos esteja alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

Dessa forma, a gestão estratégica de custos contribui para a melhoria da eficiência operacional, aumento da lucratividade, tomada de decisões embasadas em informações relevantes e maior vantagem competitiva no mercado.

3.4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

A empresa Ubaia possui diversos custos diretos conforme o anexo abaixo.

FIGURA 15 - Planilha de Custos do Meio de Cultura

CUSTO MEIO DE CULTURA					
Nº	PRODUTO	VALOR (LITRO) - SOLUÇÃO	TOTAL UTILIZADO	UNID.	VALOR R\$
1	SOLUÇÃO MACRONUTRIENTES	R\$ 13,92	14	ML / L	R\$ 0,1948
2	SOLUÇÃO MICRONUTRIENTES	R\$ 0,13	10	ML / L	R\$ 0,0013
3	SOLUÇÃO FeEDTA	R\$ 0,55	5	ML / L	R\$ 0,0027
4	SOLUÇÃO CALCIO	R\$ 0,44	15	ML / L	R\$ 0,0066
5	SOLUÇÃO VITAMINAS	R\$ 2,29	10	ML / L	R\$ 0,0229
6	AIB	R\$ 4,80	0,75	ML / L	R\$ 0,0036
7	BAP	R\$ 4,80	0,75	ML / L	R\$ 0,0036
8	ANA	R\$ 0,60	0,75	ML / L	R\$ 0,0005
	AGAR		5	GR / LT	R\$ 0,2000
	CARVÃO		1,5	GR / LT	R\$ 0,0858
	SACAROSE		15	GR / LT	R\$ 0,0150
		R\$ 27,53		R\$ TOT. / LT - MEIO	R\$ 0,522

Fonte: Elaborado pelos alunos, com informações da empresa

De acordo com (ROCKCONTENT,2019):

Uma das variáveis mais importantes de uma empresa é o seu custo, principalmente quando falamos dos custos que são relacionados à produção ou à prestação de serviços. Por isso, o ideal é que sejam aplicados corretamente os princípios da contabilidade no processo de levantamento desses custos e da precificação da sua atividade-fim. Feito isso, a gestão da empresa se tornará fortalecida, principalmente nas questões que envolvem a análise da sua saúde financeira e também nas tomadas de decisão.

O custo é o valor monetário que uma empresa gasta para produzir ou adquirir um produto ou serviço. Em outras palavras, o custo é o valor que a empresa paga para fabricar ou comprar um produto, incluindo todas as despesas envolvidas na produção e na entrega deste produto. Os custos podem ser classificados em custos diretos (que estão diretamente relacionados à produção) e custos indiretos (que estão indiretamente relacionados à produção), como já mencionado anteriormente.

Já a despesa é um gasto incorrido pela empresa para manter suas operações, mas que não está diretamente ligado à produção de seus produtos ou serviços. Isso inclui despesas

administrativas, como despesas de viagem, marketing e propaganda, despesas bancárias e contábeis, entre outros. As despesas não são diretamente atribuíveis a um produto ou serviço específico, mas sim ao funcionamento geral da empresa.

Portanto, em resumo, o custo está diretamente relacionado à produção de um produto ou serviço, enquanto a despesa está relacionada à operação da empresa como um todo. Ambos são importantes para a gestão financeira de uma empresa, pois afetam seu lucro líquido e, conseqüentemente, a saúde financeira da empresa.

Os custos variáveis são todos aqueles que estão diretamente relacionados à produção ou à venda de um produto ou serviço e que variam proporcionalmente com o volume produzido ou vendido. Em outras palavras, eles aumentam ou diminuem à medida que a produção ou as vendas aumentam ou diminuem. Exemplos de custos variáveis incluem matérias-primas, mão de obra direta, embalagem, comissões de vendas, entre outros.

Os custos variáveis são diferentes dos custos fixos, que não variam com o volume de produção ou vendas, sendo eles o aluguel, energia elétrica, salários administrativos entre outros. É de suma importância que a empresa conheça seus custos, para poder calcular corretamente seus custos totais de produção e tomar decisões importantes, como definir preços de venda, determinar níveis de produção e estabelecer metas de lucro.

A empresa Ubaia, possui diversos custos diretos, sendo eles os salários dos colaboradores, os produtos para fazer o meio de cultura, álcool, potes, detergente e papel toalha. Já como custos indiretos a empresa possui a energia elétrica e o aluguel, que também se enquadram em custos fixos.

3.4.2 ANÁLISE FINANCEIRA

Neste tópico será apresentado a demonstração de como se trata o processo de custo que é utilizado para encontrar o preço correto e a margem de lucro real para a empresa. A mesma tem algumas dificuldades relacionadas ao controle de custo, pois vem tendo dificuldades no levantamento de suas perdas, isto devido à dificuldade encontrada pela empresária em ter um controle mais preciso de sua produção.

Para a melhor demonstração de como estão rateados os custos, segue abaixo uma tabela demonstrativa a fim de facilitar o entendimento sobre os custos que estão embutidos dentro do processo produtivo realizado na empresa.

FIGURA 16 - Planilha de Custos da Produção

Nº	Custo Direto e Indireto para a produção		Produtos	Total
1º	Aluguel	R\$ 1.000,00	CI salario do funcionario 1	R\$ 1.300,00
2º	Salario Funcionario 1	R\$ 1.300,00	CD salario do funcionario 2	R\$ 800,00
3º	Salario Funcionario 2	R\$ 800,00	CD Potes	R\$ 1.250,00
4º	Potes	R\$ 1.250,00	CD Alcool	R\$ 50,00
5º	Alcool	R\$ 50,00	CD Meio de cultura para produção	R\$ 114,00
6º	Meio de cultura para a produção	R\$ 114,00	CD Papel Toalha + Detergente	R\$ 50,00
7º	Papel Toalha + Detergente	R\$ 50,00	CD Perdas por contaminação	R\$ 600,00
8º	Energia Eletrica	R\$ 500,00	CI Total dos custos Diretos	R\$ 4.164,00
9º	Perdas por Contaminação	R\$ 600,00	CD Aluguel	R\$ 1.000,00
			CD Energia Eletrica	R\$ 500,00
			Total dos custos Indiretos	R\$ 1.500,00
			Custo total	R\$ 5.664,00
			Quantidade de Mudras Vendidas	4.000
			Custo Unitario	R\$ 1,42
			Cada muda ela vende por	R\$ 2,00
			Cada pote tem 25 mudas	R\$ 50,00
			total:	R\$ 8.000,00
			Lucro Líquido:	R\$ 2.336,00

Fonte: Elaborado pelos alunos, com informações da empresa.

Nota-se que na empresa, durante o processo produtivo existem mais ou menos 10% de perdas por contaminação, devido ao processo ser complexo e muito delicado. Ou seja, essas plantas que estão contaminadas não podem ser vendidas para o cliente final na forma de mudas, porém, essas mesmas plantas podem ser replantadas pela empresária, a qual é bióloga, e se essa planta conseguir resistir, a empresária poderá vender na sua forma adulta e com isso reverter a perda em um ganho a longo prazo.

Portanto, uma sugestão de melhoria seria para que a empresária re-plantasse todas as mudas que estão contaminadas, fazendo assim um acervo de plantas e posteriormente, já na sua forma adulta, a empresária poderia vender ou multiplicar através da matriz mais novas plantas e com isso vender de forma separada para pessoas físicas, floriculturas, mercado livre como e-commerce, entre muitos outros lugares. E os rendimentos que ela obtivesse poderia investir para ter um fundo de emergência ou até mesmo pensando em ampliar o espaço e a produção.

Outra sugestão também seria aumentar o custo final, pois como demonstra a planilha acima, a empresa está com uma margem de lucro muito baixa. Portanto, conforme a planilha abaixo, se a empresária aumentar para 2,50 o custo, ela obteria um lucro mais expressivo em

suas vendas, e com isso conseguiria investir de forma mais rápida para consequentemente aumentar seu processo produtivo.

FIGURA 17 - Planilha Demonstrativa de Lucro

Total dos custos Indiretos	R\$ 1.500,00
Custo total	R\$ 5.664,00
Quantidade de Mudanças Vendidas	4.000
Custo Unitário	R\$ 1,42
Cada muda ela vende por	R\$ 2,50
Cada pote tem 25 mudas	R\$ 62,50
total:	R\$ 10.000,00
Lucro Líquido:	R\$ 4.336,00

Fonte: Elaborado pelos alunos, com informações da empresa.

3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: APRENDENDO A NEGOCIAR

Neste subtópico será tratada a matéria relacionado com a formação para a vida, neste semestre o assunto é “Aprendendo a Negociar”, a qual foi disponibilizada para todos alunos da instituição de ensino, falaremos um pouco sobre táticas de negociação e maneiras diferentes de realizá-las, também será realizado um vídeo que ficará disponível para a sociedade. No vídeo apresenta-se uma breve introdução à matéria aprendendo a negociar, aspecto que atualmente veio a se tornar indispensável para o desenvolvimento não apenas profissional mas também na vida pessoal da sociedade de forma geral.

3.5.1 APRENDENDO A NEGOCIAR

Serão tratados alguns aspectos tratados na formação para a vida, sendo eles: "Negociar é preciso", "Modelos mentais e a negociação", "Posição, interesse e reenquadramento" e os "Trunfos, cedências e acordo final".

"Negociar é preciso" destaca a importância de desenvolver habilidades de negociação para lidar com diferenças e conflitos em várias situações da vida. Isso não se limita apenas a contextos profissionais, mas também se aplica a relacionamentos pessoais e sociais. A negociação ajuda a alcançar resultados satisfatórios para todas as partes envolvidas, buscando soluções que atendam aos interesses mútuos, em vez de adotar uma postura inflexível. Além disso, a negociação fortalece relacionamentos, criando confiança e respeito mútuos.

Em relação aos "Modelos mentais e a negociação", é importante compreender como nossos padrões de pensamento e percepções afetam a forma como negociamos e interagimos uns com os outros. Nossos modelos mentais influenciam a maneira como percebemos as outras partes, quais informações consideramos relevantes e como avaliamos as possíveis soluções. Compreender nossos próprios modelos mentais nos ajuda a lidar construtivamente com as diferenças e encontrar soluções que atendam às necessidades de ambas as partes. Também é crucial considerar os modelos mentais da outra parte para satisfazer suas perspectivas e necessidades.

Em relação a "Posição, interesse e reenquadramento", esses conceitos são fundamentais na negociação. A posição é o resultado específico que almejamos, enquanto os interesses são as razões subjacentes a essa posição. Compreender os interesses por trás de uma posição nos ajuda a identificar soluções que atendam a esses interesses e abordar as preocupações da outra parte. O reenquadramento, por sua vez, é uma técnica que envolve mudar a perspectiva sobre uma situação para explorar novas possibilidades e encontrar soluções criativas.

Quanto a "Trunfos, cedências e acordo final", esses elementos também desempenham um papel importante na negociação. Os trunfos são as vantagens ou recursos que uma parte possui durante a negociação, sendo utilizados estrategicamente para fortalecer sua posição e obter melhores resultados. As cedências são concessões feitas por uma parte para obter benefícios ou alcançar um acordo final. Gerenciar estrategicamente as cedências é essencial, determinando quais são mais importantes e quais podem ser usadas como moeda de troca. O acordo final é o resultado da negociação, onde as partes chegam a um consenso considerando suas posições, interesses, trunfos e cedências.

Em resumo, aprender a negociar envolve compreender modelos mentais, interesses e perspectivas, buscar um entendimento mútuo e chegar a um acordo final que seja justo e satisfatório. Essas habilidades permitem resolver conflitos e tomar decisões eficazes em várias situações da vida.

3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Realizou-se um vídeo sobre negociação, o qual foi publicado no Youtube e ficará disponível para a população. No vídeo apresentou-se uma breve introdução a “Negociação” e algumas dicas de como negociar melhor e como a negociação é presente no nosso dia a dia. Mostra-se também sobre os modelos mentais, e alguns exemplos desses modelos mentais. A posição e os interesses de ambas as partes também devem ser considerados, não apenas um lado, como nota-se em muitas negociações que priorizam apenas a satisfação de um lado. Os trunfos, as cedências e o acordo final também foram abordados.

Através do link todos conseguiram ter acesso.

<<https://youtu.be/ujanaOiErM8>>

4 CONCLUSÃO

A empresa de microbiologia vegetal (Ubaiá) atua no mercado de plantas ornamentais. Seu foco é a clonagem, multiplicação de plantas para escala comercial.

O intuito deste trabalho foi apresentar sugestões para melhoria, mostrando informações de como a empresa se encontra hoje e o que sugerimos. Passando pelos materiais que estudamos este semestre, Logística Integrada, Gerenciamento de Projetos e Processos, Administração da Produção e Gestão Estratégica de Custos.

Na Logística Integrada foi tratado diversos aspectos dentro da empresa, sendo eles simples ou até mesmo mais sofisticados, através dos estudos realizados foi possível verificar que a empresária não possui um plano robusto específico para a melhoria de seus processos de logística, desta forma à uma oportunidade de melhoria na velocidade de seus processos e na assertividade da produção, desta forma reduzindo suas perdas e diminuindo significativamente o tempo necessário para a produção.

Em Projetos e Processos identifica-se que a empresa não conta com um monitoramento de seu processo produtivo, fazendo com que não tenha um número real da sua produtividade, sem ter como saber ao certo onde está o ponto fraco da produção a ser melhorado, com isso indica-se que a empresa use o método de melhoria contínua "Kaizen Diagnóstico/Amplitude" para que consiga identificar qual o ponto a ser melhorado e a oportunidade para isso.

Em Administração da Produção , mostramos o processo produtivo da empresa Ubaiá, com algumas imagens e fluxograma para ilustrar melhor seu processo, contendo os equipamentos utilizados em cada processo dentro do laboratório.

Em Gestão Estratégica de Custos, conclui-se que existem muitas possibilidades de melhorias, principalmente para reduzir custos, como supracitado. Ou seja, o aumento do preço final para o cliente, o replantio das plantas e também na reciclagem dos potes utilizados.

Através de informações que tivemos com a empresária, sugere-se como melhoria que ela faça o processo de aclimação das as mudas contaminadas, que, não poderão ser vendidas, mas, se sobreviverem e alcançarem a fase adulta, poderiam ser vendidas para o consumidor final.

Isto é possível pois hoje a "Ubaiá" tem uma taxa significativa de perdas por contaminação e uma parte destas mudas que são contaminadas poderão crescer de forma

saudável mesmo que tenha características diferentes da planta original, o que possibilitaria a empresária de comercializar essas plantas com o consumidor final, fazendo assim com que ela tenha também a possibilidade de venda e reduzindo sua perda.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Gerenciamento de Projetos e Processos - ADM MÓDULO 7**

Disponível em:

<<https://classroom.google.com/c/NTg1NzAxOTI1NzQ0/p/NTQyMjMzNDk4Mjkz/details>>

Acesso em 27 mar. 2023.

ANTUNES, Celso. **Ferramentas para Melhorias Contínuas de Processos - ADM MÓDULO 7**

Disponível em:

<<https://classroom.google.com/c/NTg1NzAxOTI1NzQ0/p/NTQzODM5NzMyNzE5/details>>

Acesso em 15 de mar. de 2023.

AWARE. **A Evolução da Logística**

Disponível em:

<<https://awarelog.com/evolucao-da-logistica/#:~:text=O%20come%C3%A7o%20da%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20log%C3%ADstica,diante%20da%20sua%20real%20import%C3%A2ncia>> Acesso em 15 de fev. de 2023.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 26.

IBCCOACHING, **10 Dicas para desenvolver sua habilidade em negociar**. Disponível em:

<[10 Dicas para desenvolver sua habilidade em negociar - Portal \(ibccoaching.com.br\)](https://ibccoaching.com.br/10-dicas-para-desenvolver-sua-habilidade-em-negociar)>

Acesso em 19 mai. 2023.

JUSTO, Andreia. **Matriz GUT: entenda o que é e como aplicá-la na priorização dos seus projetos**. Disponível em: <[Matriz GUT: guia completo e como aplicar na prática \(+ planilha excel\) \(euax.com.br\)](https://euax.com.br/matriz-gut-guia-completo-e-como-aplicar-na-pratica)> Acesso em 15 de abr. de 2023.

OMIE, Blog. **8 ferramentas de melhoria contínua para seu negócio**. Disponível em: <[8 ferramentas de melhoria contínua para seu negócio - Blog Omie](https://blog.omie.com.br/8-ferramentas-de-melhoria-continua-para-seu-negocio)> Acesso em 15 abr. 2023

PRODUTTARE, **Conheça os Tipos de Kaizen**.

Disponível em: <<https://www.produttare.com.br/noticia/conheca-os-tipos-de-kaizen>> Acesso em 19 abr. 2023

PUCONLINE, **Negociação: o que é e quais as melhores técnicas**. Disponível em:

<[Negociação: o que é e quais as melhores técnicas \(pucrs.br\)](https://pucrs.br/negociacao-o-que-e-e-quais-as-melhores-tecnicas)> Acesso em 19 mai. 2023.

SANCHES, Vander L. **A importância da Gestão Estratégica de Custos para a tomada de decisão.** Disponível em: <[A Importância da Gestão Estratégica de Custos para a Tomada de Decisão \(nucleodoconhecimento.com.br\)](https://nucleodoconhecimento.com.br)> Acesso em 23 mai. 2023.

SEBRAE, **Panorama do mercado de flores e plantas ornamentais.**

Disponível em:

<<https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/potencial-de-mercado/mercado-de-flores-e-plantas-ornamentais#:~:text=No%20Brasil%2C%20o%20mercado%20de,do%20Instituto%20Brasileiro%20de%20Floricultura.>> Acesso em 12 abr. 2023.

SLACK, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2019). **Administração da Produção. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.** Disponível em:

<<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=7932>> Acesso em 24 mai. 2023.

SOUZA, Ivan. **Custo direto e indireto: afinal, qual é a diferença? Rock Content, 2019.**

Disponível em: <[Custo direto e indireto: afinal, qual é a diferença? - Rock Content](#)>

Acesso em 05 mai. 2023.

SOUZA, Kymberli. **Você sabe qual é a diferença entre processo e projeto?** Disponível em:

<[Projetos e Processos: qual é a diferença? \[Com vídeo\] \(zeev.it\)](#)> Acesso em 10 mai. 2023.