

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS**  
**Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração**

**Isabelli Valentim da Silva Porto**  
**Kethelyn Vitória Estrela Aluvino**  
**Leticia Gabriela da Silva**  
**Rafaela Lima Silva**  
**Vitória Ferreira da Silva Silveira**

**GESTÃO DE ESTOQUE ALINHADA À PRODUÇÃO DA FÁBRICA**  
**BIBELLI PELÚCIAS**

**Guaratinguetá-SP**

**2023**

**Isabelli Valentim da Silva Porto**  
**Kethelyn Vitória Estrela Aluvino**  
**Leticia Gabriela da Silva**  
**Rafaela Lima Silva**  
**Vitória Ferreira da Silva Silveira**

**GESTÃO DE ESTOQUE APLICADA NA FÁBRICA BIBELLI  
PELÚCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Técnico Integrado ao Médio em Administração da ETEC Professor Alfredo de Barros Santos, orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do Técnico em Administração

**Guaratinguetá-SP**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos as professoras, pelas orientações e correções feitas, nos permitiram um melhor desempenho no processo de formação do Trabalho de Conclusão de Curso. Aos colegas de curso, com quem vivemos durante os últimos anos, e pelas trocas de experiências que fizeram-nos continuar e não desistir desse processo tão importante em nossas vidas. Aos familiares que tanto se preocuparam com nosso bem-estar e saúde mental, sempre atentos e preocupados com o andamento do trabalho. Em fim, agradecemos a todos que participaram diretamente ou indiretamente do desenvolvimento do trabalho, fortalecendo e apoiando-nos em todas etapas, facilitando para que conseguíssemos chegar ao objetivo final e encerrar mais uma etapa mágica e criativa.

## RESUMO

A Gestão de Estoque tem como principal objetivo gerir o entreposto da produção, por meio de entradas de insumos e matérias-primas, assim faz-se o controle, redução ou maximização, manutenção e categorização do estoque. Posto isto, o seguinte Trabalho de Conclusão de Curso apresenta um estudo benéfico, a fim de minimizar a ineficiência presente no estoque da fábrica Bibelli Pelúcias. O estudo se desenvolve por intermédio da utilização dos princípios administrativos e renomados autores da Administração, que conseguinte, são aplicados no contexto fabril da empresa, desenvolvendo estratégias estoquistas e propostas de soluções. Em primeiro plano, compreende-se a história da Administração, juntamente com seus conceitos e processo evolutivo, para que assim seja visto a importância desde a antiguidade da humanidade, até sua propagação no Brasil, em paralelo com as formas de governo que são presentes até a atualidade. Evidencia-se também teorias e influenciadores que dão origem às áreas administrativas, como por exemplo a Teoria das relações Humanas, formulada pelo autor Elton Mayo, e a Teoria Estruturalista, desenvolvida pelo sociólogo Amitai Werner Etzioni, que trouxe grande impacto para a Gestão de Pessoas e Gestão de Estoque, a partir da compreensão das funções e cargos presentes na organização. Utilizando princípios desenvolvidos por autores de grande impacto no ramo é possível aprofundar conhecimentos, assim, são identificadas as problemáticas que a fábrica Bibelli Pelúcias apresenta. É de suma importância a contextualização do local onde a empresa se encontra e suas ineficiências, estabelecendo ferramentas que se apliquem a situação da empresa, contribuindo para uma melhora na estocagem, como o Treinamento e Desenvolvimento, 5 Sensos, Planejamento e Controle de Produção, *Just In Time* e *Kanban*. Com a aplicação destas, é possível que a empresa visualize e diminua impactos, a fim de usufruir do seu melhor desempenho. Dessarte, a equipe utiliza seu conhecimento próprio e inovações, contribuindo para que, com este auxílio, a organização realize melhorias e se destaque no mercado.

Palavras-chave: **Administração. Estoque. Organização. Produção.**

## ABSTRACT

The main objective of Inventory Management is to manage the production inventory, through inputs and raw materials, in this way the control, reduction or maximization, maintenance and categorization of the stock is carried on. The present paper presents a beneficial study, in order to minimize the inefficiencies, present in Bibelli Pelúcias production line. The study is developed through the use of administrative principles and renowned administration authors, which are applied in the company's manufacturing context, developing stocking strategies and solution proposals. In the first place, understands the history of the Administration, along with its concepts and evolutionary progress, in order to see the importance since the antiquity of humanity, until the propagation in Brazil, in parallel with the forms of government that are still present today. There are also theories and influencers, that give rise administrative areas, for example, the Human Relationship Theory developed by the author Elton Mayo and the Structuralist Theory, developed by the sociologist Amitai Wemer Etzoni, that had a great impact on the People Management and Stock Management from an understanding of function and positions present in the organization. Using principles developed by authors of great impact in the field, deepening knowledge, in this way the problems that the Bibelli Pelúcias factory has are identified. It is of the utmost importance to contextualize the company's location and its inefficiencies, establishing tools that apply to the company's situation, contributing to improved storage, for example Training and Development, 5 Senses, Production Planning and Control, Just In Time and Kanban. With the application of these, it is possible that the company visualize and reduce impacts, in order to enjoy your best performance. That way, the team uses its own knowledge and innovations, contributed to the organization making improvements and standing out in the market.

**Keywords:** Administration. Inventory. Organization. Factory. Production

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 História da Administração.....	9
1.2 História da Administração no Brasil.....	11
1.3 Conceitos da Administração.....	13
1.4 Teorias da Administração.....	17
1.4.1 Teoria da Administração Científica.....	17
1.4.2 Teoria das Relações Humanas.....	18
1.4.3 Teoria Burocrática da Administração.....	19
1.4.4 Teoria Estruturalista.....	20
1.4.5 Teoria Sistêmica.....	21
1.4.6 Teoria Neoclássica.....	22
1.4.7 Teoria Comportamental.....	23
1.4.8 Teoria da Contingência.....	24
1.5 Áreas da Administração.....	25
1.5.1 Logística.....	25
1.5.2 Gestão Ambiental.....	27
1.5.3 Gestão Financeira.....	28
1.5.4 Recursos Humanos.....	29
1.5.5 Marketing.....	30
1.5.6 Gestão da Produção.....	31
1.5.7 Gestão de Estoque.....	32
<b>2. SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>34</b>
2.1 Descrição do Município.....	34
2.2 Caracterização da Empresa.....	35
2.3 Descrição dos Problemas.....	36
<b>3. PROBLEMAS DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>45</b>
3.1 Resultados Esperados.....	54

<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>66</b>

## INTRODUÇÃO

O seguinte Trabalho de Conclusão de Curso utilizará princípios, áreas e renomados autores administrativos para estudar a fábrica Bibelli Pelúcias, a fim de apresentar um estudo com o desenvolvimento em aspectos quantitativos e qualitativos, possibilitando através de análises, pesquisas e observações identificar ineficiências que podem ser melhoradas, visto o contexto atual do mercado em que a organização se encontra. A partir das pesquisas e estudos referidos, são obtidos diversos conhecimentos com profundidade na área administrativa, objetivando priorizar e contribuir com o ensinamento e desenvolvimento administrativo dos gestores da fábrica.

No primeiro capítulo será apresentado o conceito de Administração, teorias e suas áreas, visto que é uma disciplina que remonta aos primórdios da civilização e tem evoluído ao longo dos anos. Sua história abrange desde as antigas civilizações até os mais modernos sistemas de gestão. Sua evolução se deu por meio de estudiosos como Frederick Taylor que deu formulou a Teoria Científica. A Administração está presente em diversas áreas, como finanças, recursos humanos, operações, marketing e estratégia. Cada área desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações, contribuindo para o planejamento, organização, direção e controle das atividades empresariais.

O segundo capítulo abordará a situação problema, detalhando a empresa, o seu nicho de mercado, localidade e vivências diárias, em aspectos produtivos, financeiros, estoquistas, entre outros. Apresentará o funcionamento e o gerenciamento da organização prezando por contextos de diferentes modos. Será destacado, juntamente, problemáticas vividas no cotidiano laboral e como isso afeta o funcionamento da empresa. Através de renomados autores, o grupo irá formular propostas de solução baseadas em estudos técnicos, as quais aplicadas à empresa poderão diminuir as deficiências gerenciais, estimulando uma manutenção constante das ferramentas administrativas sugeridas.

A partir da identificação das ineficiências no capítulo anterior, o terceiro capítulo será referente às propostas para solucionar esses problemas da fábrica Bibelli Pelúcias, além de apresentar os possíveis resultados esperados com a aplicação das



propostas dentro da empresa. A fim de diminuir e corrigir as ineficiências da empresa, serão sugeridas a implementação ferramentas administrativas, que auxiliarão a mesma a ter um maior controle de seus estoques, melhorar a eficiência da produção, gerir os colaboradores, além de ajudar os proprietários na tomada de decisões. Assim, serão apresentados conhecimentos administrativos aos proprietários, de modo que os mesmos apliquem dentro da fábrica de pelúcias, prezando pelo sucesso da sua empresa.

Em meio do trabalho de conclusão de curso será apresentado diversos influenciadores do mundo administrativo, ressaltando os principais figurantes de relevância às necessidades presentes na empresa Bibelli Pelúcias, a fim de grandes melhorias na qualidade e na permanência da mesma. A presença de autores e obras como Idalberto Chiavenatto (1999, 2000, 2004 e 2014), Peter Drucker (1998 e 2001) e Evanir Dário (2004) irão permanecer com preponderância em decorrência de temáticas futuramente abordadas, garantindo grande apoio nas consecutivas propostas e soluções das incógnitas vivenciadas na Bibelli Pelúcias.

A conclusão apresentará uma síntese das informações advindas ao discorrer do Trabalho de Conclusão de Curso, abordando os principais tópicos e arrematando as problemáticas e soluções que devem ser observadas pelo grupo e utilizadas pela empresa, assim, ademais será analisado uma breve opinião pessoal das participantes e como o seguinte trabalho contribuirá para que as alunas possam abranger seu conhecimento no ramo administrativo, capacitando as mesmas para atuarem no mercado de trabalho, ao obter certas experiências técnicas para subseqüentes aplicações, mostrará também a importância do seguinte Trabalho de Conclusão de Curso para a Bibelli Pelúcias.

# 1 ADMINISTRAÇÃO

## 1.1 História da Administração

A Administração é uma das histórias mais recentes em todo ramo de profissões. Surgiu no século XIX, mas desenvolveu-se somente a partir do século XX, trazendo com destaque um movimento notável de muita inovação para os meios organizacionais. Para o desenvolvimento desta ciência, houve desde os primórdios da civilização antiga até a atualidade a contribuição de influências religiosas, filosóficas, militares, revolucionárias, economistas, pioneiras e empreendedoras. Na atualidade a Administração se aplica a técnicas considerando metas, objetivos, organização, resolução de conflitos e busca de melhorias de processos.

“A Administração, tal como conhecemos hoje, é o resultado histórico e integrado de inúmeros precursores. Referências históricas mostram que até hoje conceitos administrativos de mais de 1.200 a.C. ainda são usados no nosso meio.” (ROSSÉS, 2014, p.15). O surgimento da Administração recorre de certas influências na antiguidade. Destacam-se os grandes filósofos no período da Filosofia Antiga da Grécia, como Sócrates, Platão e Aristóteles. Ambos possuíam ideias determinadas sobre o surgimento e a influência da Administração na sociedade da época. Sócrates refere-se à Administração como uma habilidade que cada indivíduo possui separada de conhecimentos externos, por esta razão, ele declamava em praça pública, para que por meio de sua filosofia as pessoas desenvolvessem pensamentos próprios. Platão tinha como foco a forma democrática da Grécia Antiga, devido aos problemas políticos relacionados ao povo grego e sua cultura. Já Aristóteles defendia os interesses do público através da Administração Pública.

Ao decorrer dos séculos a Administração foi sendo passada para outras unidades sociais, tendo como consequência a transição do Estado para as instituições religiosas do catolicismo, denominados popularmente como Clero. Nesse momento surge a necessidade da estruturação dentro das instituições, para que o povo seja comandado de forma organizada por meio de uma hierarquia de autoridade. Relacionando com os dias atuais as empresas utilizam a cadeia hierárquica administrativa, a qual é dividida em três níveis organizacionais, sendo eles o estratégico; tático e operacional, o qual atua na coordenação funcional auxiliando na integração.

A Organização Militar é outra influência sobre a elaboração das teorias e princípios da Administração, os quais são utilizados como fonte de informação até a atualidade. A origem da organização linear surge dos exércitos, da antiguidade e da época medieval, estes colaboraram com o desenvolvimento geral da Administração, dando origem ao Princípio de Unidade de Comando, onde cada colaborador seria comandado somente por um superior, surgindo então a centralização de comando e a descentralização de execução. No século XVIII foi desenvolvido o Estado Maior que lidava com o planejamento e o comando militar, vale ressaltar também o surgimento do Princípio de Direção, que preceituava as tarefas e obrigações que um soldado possui. A Administração dentro da organização militar era considerada um requisito básico para uma boa organização, sendo necessário um grande controle e planejamento, para minimizar consequências de suas ações.

Entre 1936 e 1819 através da Revolução Industrial o foco administrativo passa ao setor de produção, modificando completamente a estrutura social e comercial praticada na época, resultando em mudanças de todos os aspectos na sociedade. A primeira fase é constituída pela mecanização de processos da indústria e da agricultura, substituindo assim a manufatura pela maquinofatura. A segunda fase decorre da aplicação da força motriz a indústria, que com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, deu-se origem as fábricas e transformações no transporte, na comunicação e na agricultura. Na terceira fase ocorrem os desenvolvimentos das fábricas com o surgimento de novas indústrias em detrimento das atividades do campo, pois, devido ao surgimento das fábricas a população estava se deslocando a áreas urbanas, causando assim uma desvalorização do trabalho rural. Na quarta fase ocorre o aceleração dos transportes e da comunicação, que com a evolução das máquinas e melhorias nos meios de comunicação trazem como consequência um enorme desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial. “Assim, a Administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer” (CHIAVENATO, 2000, p. 2). Com essa nova tecnologia e com a participação da legislação responsável pela e integridade física dos trabalhadores a Administração passa a ter mais preocupação com o trabalhador, colocando-o como um humano que possui necessidades básicas.

Desde os primórdios da existência dos seres humanos a administração era utilizada de alguma forma, até mesmo dentro dos corpos humanos através de órgãos e células, estes comandados pelo cérebro tendo que sempre manter sua devida função para que não ocorram falhas que possivelmente originariam uma série de doenças. Dessa maneira deve ser para as organizações, Chiavenato fala sobre o papel imprescindível da mesma, logo, uma organização, que não tenha uma boa comanda e Administração está propensa a não se consolidar no mercado, sobretudo atualmente, onde estamos passando por processos de grande inserção tecnológica no cotidiano e que cada vez mais precisam de grande atenção dentro de uma empresa para que, esta não fique estagnada e acabe tendo um enorme prejuízo.

## **1.2 História da Administração no Brasil**

Antes mesmo de o Brasil ser descoberto pelos portugueses, é notável a presença da Administração através dos povos originários, que possuíam sua própria cultura e maneira de se organizar. Em 1500 os portugueses comandaram uma expedição para a Índia, em busca de especiarias e materiais de boa qualidade para o comércio marítimo ocidental e oriental, porém, chegaram ao Brasil no dia 22 de abril, desse mesmo ano, após 44 dias de viagem. Assim, foi dado o início a uma nova nação, descoberta pelo navegador e explorador, Pedro Álvares Cabral. Com a chegada dos europeus, ocorreu um choque de culturas, entre os povos originários e os portugueses devido às suas diferenças. Eram dois mundos opostos, com dois povos e duas linguagens consideradas desconhecidas entre si. Em meio a realização de expedições foi descoberta a maior riqueza presente no Brasil, o pau-brasil, que deu início a exploração do país, destruindo aos poucos o povo, assim se decorreu o período colonial.

Podemos dividir a história do Brasil colonial em três períodos muito desiguais em termos cronológicos: o primeiro vai da chegada de Cabral à instalação do governo geral, em 1549; o segundo é um longo lapso de tempo entre a instalação do governo geral e as últimas décadas do século XVIII; o terceiro vai dessa época à Independência, em 1822 (FAUSTO, 2006, p.41).

Devido a imensidão do país, o Brasil foi dividido em 15 lotes de terras, conhecidos como Capitânicas Hereditárias. Porém, em razão do desinteresse dos donatários em administrá-las, o fracasso foi inevitável. Em 1548, a Coroa Portuguesa criou o sistema de Governo Geral, a fim de centralizar a Administração Colonial. A economia no Brasil

se fortaleceu com o cultivo da cana-de-açúcar, exploração do pau-brasil e de minérios preciosos, como o ouro, e com isso surgem movimentos separatistas, contrários as exigências da metrópole portuguesa. Com a chegada da Família Real, em 1808, o sistema de Governo Geral é extinto, juntamente com o pacto colonial, ou seja, agora o Brasil era a metrópole, dando ao fim do monopólio comercial de Portugal sobre a colônia.

Em 1822, Dom Pedro I proclama a Independência do Brasil, tornando livre o controle de Portugal sobre a colônia. Assim, inicia-se o período monárquico brasileiro, que era dividido em quatro poderes: executivo, legislativo, judiciário e moderador, onde o último poder era exclusivo do imperador. O primeiro reinado foi o de Dom Pedro I, porém com sua abdicação do trono e seu retorno a Portugal, é instituído o período de Regência no Brasil, até que o futuro imperador, Dom Pedro II, atingisse a maioridade. Nesse período, surgem diversas revoltas regionais em consequências da má administração das regências provisórias. Dessa forma, é antecipada a maioridade de Dom Pedro II, assumindo, o trono com menos de 15 anos e governando até o ano de 1889, com a Proclamação da República. Assim, a história da vida sociopolítica do Brasil, havia sido transformada, sendo notável a centralidade do Estado e as tomadas de decisões econômicas, sociais e políticas, que mudaram o cenário econômico do país.

O sistema administrativo do Brasil era constituído por atividades consideradas simples, não exigindo o preparo especial dos executores, o que levou a interferir diretamente no modelo de produção primária e que refletia também na Administração Pública. Segundo Dario (2004, p.16) nas três primeiras décadas do século XX atendeu a necessidade de absorver o excedente da mão de obra que o insipiente sistema administrativo do país não podia ocupar. A Administração era autocentrada e a sociedade não tinha menor possibilidade de interferir nos destinos dos recursos públicos, onde o Estado assegurava posição e função para pessoas letradas, o que contribui também para a formação de uma classe média no país.

“A tarefa central da administração é interpretar os objetivos organizacionais e transformá-los em ação coordenada entre esforços de todas as áreas e níveis, da organização, realizando suas funções” (KEHRIG, 2008, p.20). O Governo é o aparelho de Estado que fica responsável pelo funcionamento da organização do próprio Estado, ele é formado por órgãos e instituições que constituem os poderes Executivo,

Legislativo e Judiciário, atuando no nível federal, estadual ou municipal. Nas formas e regimes do governo temos grandes influências como Aristóteles, Maquiavel e Montesquieu. A forma de regime adotado atualmente no Brasil é Presidencialismo, onde acontece a separação entre os poderes e são estabelecidas relações harmônicas e independentes. A chefia do Estado cabe a um órgão unipessoal, a Presidência da República, onde os chefes dos departamentos da Administração são auxiliares do Presidente. Compondo assim uma organização.

Atualmente aprender sobre a Administração como um todo, vem sendo essencial tanto para o conhecimento pessoal, utilizando-a no dia a dia para gerenciar uma determinada rotina, quanto para a aprendizagem no mercado de trabalho, dentro das organizações. Os profissionais que buscam obter um pouco de todo tipo de conhecimento conseguem ter mais facilidade em qualquer área de sua vida, pois, dessa maneira possuem uma abertura para novas ideias e cenários divergentes de seus pontos de vista, sendo esses que ganham destaque no mercado, visto que trazem mais benefícios, produtividade e lucro a empresa. Em muitos lugares ainda são raros profissionais com essas características, porém devido a tecnologia, que contribui para a disseminação do conhecimento atual em certas camadas da sociedade, estes se tornam mais comuns dentro das organizações.

### **1.3 Conceitos da Administração**

Esta unidade abrange a percepção de conceitos da Administração, visto que a mesma pode ser conceituada de diversas maneiras e autores como Idalberto Chiavenato, Peter Drucker e Max Weber que explicam conceitos e funções, tendo sempre o objetivo de esclarecer os benefícios e o principal papel dentro de uma organização. Conceituar a administração é de suma importância, pois, constrói base para toda gestão em razão da abrangência da área administrativa, englobando processos como: recrutamento e seleção, controle de estoque, gestão de compras e estudo de mercado, tentando trazer inovações e melhorias para a empresa, a fim de construir pilares que trazem credibilidade e competência no mercado de trabalho e internamente dentro de uma organização.

Administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos. É o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e, também, pensando previamente nas

consequências de suas decisões. É, também, a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. (ROSSÉS, 2014, p. 19).

A conceituação afirma que a Administração aplicada nas organizações de forma correta, resultará no alcance de seus objetivos e o atingimento de seus propósitos. Desta maneira, a Administração é a consequência das decisões que a organização deve tomar nas mais diversas situações, de modo a superarem suas dificuldades e evitando ao máximo a ocorrência de prejuízos. Para que essa etapa seja realizada com exatidão, a organização deve ser gerida com planejamento, organização, direção e controle, garantindo assim, uma boa administração.

Prezando o êxito da empresa, é fundamental a escolha de profissionais especializados para atuarem na área de Administração, com a finalidade que os estes utilizem conhecimentos acadêmicos dentro da instituição, e, dessa forma, tomem medidas adequadas de acordo com as necessidades de cada momento. É importante ressaltar que todas as decisões devem ser tomadas a partir de planejamentos e levantamentos de dados, para que possa ser analisado o que será melhor para a empresa, a partir da situação em que ela se encontra e dos recursos que estão disponíveis. Assim, serão evitados futuros danos, além de garantir a prosperidade da empresa.

É fundamental que a empresa efetue contratações de pessoas capacitadas de acordo com o que cada área requer. Logo, devem ser realizados recrutamentos eficientes para uma melhor seleção das pessoas que se adequam à vaga. Além disso, é imprescindível que os colaboradores estejam dispostos a se empenharem dentro da instituição, trabalhando conforme os requisitos para almejar tanto seu próprio sucesso, como o da organização em que está inserido. Desta maneira, é indubitável que o alinhamento dos princípios pessoais do colaborador com os estipulados na empresa é de fato essenciais para que ambos se sintam realizados, atendendo assim uma das necessidades básicas dos seres humanos, a conquista.

A administração é desincumbência de tarefas. A administração é uma disciplina de estudo. Mas é também gente. Cada realização da administração é realização de um administrador. Cada deficiência é deficiência de um administrador. São pessoas que administram e não “forças”, nem “fatos”. É o descortínio, a dedicação e a integridade dos administradores que determinam se existe administração ou desadministração.(DRUCKER, 1998, p. 5).

A Administração determina o que é necessário e o que precisa ser realizado se concentrando no administrador como pessoa, com o que fazem e como realizam para conseguir um bom desempenho através da utilização de especializações dos instrumentos e técnicas existentes. A Administração tem uma enorme influência na educação, que a partir da Segunda Guerra Mundial tornou-se indispensável na área de estudos, passando a atuar como disciplina escolar, sendo rotulada como produto do século atual. Peter Drucker coloca em evidência a grande importância das ações dos colaboradores no desenvolvimento da administração e na estrutura da organização.

Segundo Drucker (1998, p. 11) existem cinco operações básicas que são realizadas pelos elementos principais, os administradores, que exercem e constituem a Administração. Essas operações são divididas em cinco fatores sendo estes, fixar os objetivos através de planejamento, metas e ações; manter a organização estando sempre analisando atividades, relações e decisões de colaboradores; motivar e aumentar a comunicação de todos os níveis hierárquicos; avaliar alvos e medidas a serem tomadas, e por fim, a procura de pessoas dedicadas e interessadas ao aprimoramento de suas habilidades através dos estudos, resultando em benefícios dentro da organização, como presidir reuniões ou comandar entrevistas e auditorias.

A Administração trata-se de seres humanos, tendo como objetivo capacitar as pessoas para funcionar em conjunto, já que esta é composta por múltiplas capacidades e conhecimentos que resultam em diferentes tipos de trabalho, que precisam ser efetivados e mesclados para que assim, a força dos colaboradores se torne pontos fortes mais reconhecidos e suas fraquezas se tornem menos irrelevantes no coletivo, contribuindo então com a sociedade e trabalhando com seus próprios talentos, dedicação e esforço. A tarefa da Administração é pensar, estabelecer e exemplificar objetivos, valores e metas que estão inseridos dentro de qualquer empresa, a fim de promover uma visão clara e única, além, de também, trabalhar com as necessidades e oportunidades, implementando o treinamento e desenvolvimento em todos os níveis da estrutura. Dessa maneira a posição no mercado, inovação, produtividade, desenvolvimento, qualidade e resultados financeiros podem ser afetados, pois estão ligados diretamente entre a capacidade profissional dos colaboradores e a dependência da administração dentro da organização.



Administrar engloba o complexo planejamento que necessita de um processo de ciclos, criando uma rota para o sucesso organizacional da empresa, dessa maneira facilitando o crescimento da mesma. Chiavenato realça o conceito básico de Administração, mas pontua palavras chaves, as quais entendidas de forma coerente conseguem dar mais complexibilidade para o entendimento e resolução de problemas presentes ou futuros em uma determinada área visando a máxima produtividade dos subordinados e empenho em qualquer área da empresa que busque sempre o melhor para o cliente ou parceiro.

A palavra administração tem sua origem no latim(ad, direção para, tendência, *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. (CHIAVENATO, 2000 p. 3)

A subordinação dos serviços em uma empresa é indispensável para que ela funcione corretamente, logo, deve ser seguida, de forma fixa, uma boa hierarquia. O contato entre todas as cadeias hierárquicas é essencial para que o clima organizacional se mantenha relativamente bom, logo, os colaboradores também produzem mais, aumentando a produtividade em escala da empresa. Observar fatores como este são de extrema importância para a empresa, pois dessa forma ocorre uma administração eficaz que cumpre com suas funções, construindo de tal maneira uma base sólida para que a organização tenha consequências positivas e duradouras se mantendo equilibrada no mercado.

Se realizada de forma correta, a Administração, faz com que metas sejam atingidas e objetivos sejam superados, fazendo com que uma empresa que verdadeiramente almeja crescer e se consolidar, consiga suportar mudanças e lidar com ameaças no ambiente externo ou interno, pois é possível compreender seu nicho e o impacto na sociedade, buscando inovações que satisfazem o público-alvo, dessa maneira os clientes caminham junto à empresa. Por este motivo, para comandar os colaboradores, obter um líder que tenha conhecimento prático e teórico, e que seja resiliente e contundente em suas decisões é muito importante, pois assim, ele saberá lidar com períodos de turbulência e principalmente conseguirá usar de sua inteligência emocional para não causar impactos a produtividade na empresa. Tornou-se raro encontrar um profissional com essas habilidades, mas a partir de um treinamento e

uma especialização adequada muitos colaboradores são capazes de adquirir esse potencial.

## **1.4 Teorias da Administração**

### **1.4.1 Teoria da Administração Científica**

É um modelo de Administração criado pelo economista Frederick Taylor, considerado como pai da Administração, iniciada no final do século XIX. Devido a Segunda Revolução Industrial ocorreu um aumento considerável na produção das fábricas, as quais utilizaram os homens como máquinas ou auxiliares de processos rotineiros. Anteriormente a Abordagem Clássica da Administração tinha como foco as experiências empíricas e menos científicas, o oposto dessa teoria. Nesta teoria os processos são mais sistematizados, o que geram como consequência um padrão de etapas e tarefas dos operários, diminuindo assim, o trabalho em excesso dos colaboradores, melhorando a produtividade e o lucro nas partes manuais de todo o processo.

Não apresentamos aqui panacéia para resolver todas as dificuldades da classe obreira e dos patrões. Como certos indivíduos nascem preguiçosos e ineficientes e outros ambiciosos e grosseiros, como há vício e crime, também sempre haverá pobreza, miséria e infelicidade. Nenhum sistema de administração, nenhum expediente sob controle dum homem ou grupo de homens pode assegurar prosperidade permanente a trabalhadores ou patrões. (TAYLOR, 1990, pg. 36).

A realidade mostrada engloba a miséria e a pobreza entre os trabalhadores, muitas coisas ainda não mudaram desde 1911 até os dias atuais. É necessário que os colaboradores entendam seus limites, e quando necessário saibam se sobressair a eles, conquistando um espaço no mundo onde muitas vezes o negaram. Nenhum sistema de administração pode assegurar total certeza sobre algo, ou melhorar um problema sem solução, contudo a Administração facilita a vida empresarial e cotidiana, organizando-a pouco a pouco para que seja possível lidar com todos os problemas como verdadeiros líderes fazem, buscando assim conhecimento e sucesso ao longo de sua carreira. Taylor introduz os quatro princípios fundamentais da Administração Científica: Princípio de planejamento, Princípio de Preparo dos Trabalhadores, Princípio de Controle e Princípio da Execução.

Assim, segundo a Administração científica, os trabalhadores precisam ser preparados, selecionando-os de acordo com suas habilidades e ao decorrer qualificá-los e treiná-los para exercerem seus cargos da melhor maneira possível para que seja gerado lucro à empresa. Controlar sempre foi fundamental desde uma coisa simples até algo estrondoso, por isso é de suma importância o controle do Desenvolvimento do Trabalho, para se certificar de que tudo está sendo realizado de acordo com o que lhes foi proposto e por fim a Execução, pois é necessário distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja executado de forma eficaz, visando um custo baixo e um rendimento maior.

#### **1.4.2 Teoria das Relações Humanas**

Desde a Revolução Industrial o Homem do passado era utilizado como uma máquina que precisava realizar periodicamente suas determinadas funções, fazendo com que os trabalhadores desenvolvessem as Lesões por Esforço Repetitivo e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho, trazendo diversos prejuízos para à empresa. Após uma evolução no pensamento da sociedade dentro das teorias administrativas fica explícito a necessidade de humanização dos colaboradores nas fábricas e empresas, deste modo, a empresa obtém uma melhora no clima organizacional e diversos benefícios, pois assim seus funcionários estão mais satisfeitos e propensos a serem mais produtivos em suas áreas. Desse modo surge a Teoria das Relações Humanas, fundada por Elton Mayo.

“Mayo introduziu o intervalo de descanso, delegou aos operários decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu” (CHIAVENATO, 2014, p. 106).

Após uma experiência realizada pelo Conselho Nacional de Pesquisas na Fábrica de Hawthorne, comandada por Elton Mayo, foi observado a eficiência dos trabalhadores em relação a iluminação do local, variações salariais e comportamentais de seus parceiros de trabalho, porém durante seu desenvolvimento ficou visível que fatores pessoais, se comparados a fatores ambientais, geram maior influência na produtividade do colaborador. A experiência foi dividida em fases e pôde ser observada através de grupos entre os colaboradores para que assim fosse

possível observar os fatores de impacto de forma mais assertiva, denominando então algumas das características da Administração.

Segundo Chiavenato (2014, p. 106) na primeira fase da experiência foram escolhidos dois grupos de operários que realizavam o mesmo trabalho, todavia foram designados a ambientes que possuíam uma iluminação diferente. A partir dessa fase surgiram os fatores psicológicos, observou-se que certos colaboradores, a partir de um autojulgamento, sentiram-se obrigados a produzir mais com uma iluminação intensa e produzir menos com uma iluminação fraca. Durante a segunda fase, um grupo de cinco costureiras foi observado, sendo avaliado principalmente questões da maneira a qual ocorria o trabalho com ou sem seu supervisor, além disso alguns salários foram modificados, assim também como horários de descanso. Na terceira fase da experiência de Hawthorne ocorreu o devido enfoque nas relações humanas entre os colaboradores, o que trouxe como consequência a quarta fase, a qual realizou a comprovação do impacto das relações entre os trabalhadores na eficiência da empresa.

Como consequência à Teoria das Relações Humanas, grupos informais foram formados dentro das organizações e a humanização dos funcionários passou a aumentar desde então. Dessa maneira a interação entre os colaboradores era essencial para manter um bom clima organizacional e uma eficiente produtividade para a organização obter sua lucratividade. A partir desta teoria também foi observado as necessidades pessoais de cada colaborador, estas denominadas como necessidades de autorrealização, assim ele pode interagir devidamente junto ao coletivo e compreender que quando sua organização cresce o mesmo pode crescer junto e obter novos resultados para sua carreira.

### **1.4.3 Teoria Burocrática da Administração**

A Teoria da Burocracia teve como seu principal idealizador o sociólogo Max Weber. Essa teoria, assim como a Teoria Clássica de Fayol e, futuramente, a Teoria Estruturalista da Administração, possuía ênfase na estrutura da organização para o aumento de sua eficiência e diminuir prejuízos. Seu surgimento se deu pela necessidade da criação de um modelo organizacional mais bem definido que abrangesse o estudo da Administração de forma mais ampla, visto que as teorias

propostas anteriormente eram incapazes de auxiliar as empresas na atual situação em que elas se encontravam, em constante crescimento de tamanho e complexidade, dessa maneira a necessidade da burocracia era imprescindível.

“Os princípios de hierarquia de cargos e de diversos níveis de autoridade implicam um sistema de sobre e subordinação ferreamente organizado, onde os funcionários superiores, controlam os funcionários inferiores” (WEBER, 1991, p.10). Os estudos de Weber buscavam definir uma burocracia ideal dentro das organizações, estabelecendo para elas, estrutura, estabilidade e ordem através de uma hierarquia. Assim, uma organização burocrática deveria estar em concordância com as regras e regulamentos previamente estabelecidos, ou seja, usufruir de uma legislação própria para que seja definido como a empresa deve funcionar. A burocracia ideal também incluía a divisão do trabalho, onde cada funcionário deve ter sua função delineada, enquanto a burocracia é destinada aos gerentes, autoridades dentro das empresas, os quais são responsáveis por mantê-las operando de forma harmônica.

A Teoria da Burocracia preza uma Administração racional e centrada, principalmente, na autoridade, tendo ênfase na estrutura da organização. Uma boa aplicação da burocracia dentro das empresas traz inúmeras vantagens para as mesmas, visto que ela é encontrada em todas as atividades administrativas, áreas que necessitam de uma maior organização para que sejam obtidos melhores resultados. Assim, é essencial que as organizações estejam perante a lei, além de possuir uma hierarquia própria, para garantir que suas regras estão sendo seguidas e manter a padronização dos trabalhos para uma eficiência maior, desta forma será possível alcançar os objetivos planejados e obter sucesso no mercado.

#### **1.4.4 Teoria Estruturalista**

A Teoria Estruturalista surgiu do desdobramento da Teoria Burocrática, que visava a organização formal da empresa. Ela foi formulada pelo sociólogo alemão Amitai Werner Etzioni, o qual se baseou em princípios e fundamentos estabelecidos pelas teorias anteriores, além de se inspirar nas abordagens de Max Weber, sociólogo que teve importante contribuição para a Administração. Para desenvolver essa teoria, ele observou a necessidade de se estudar as organizações como um todo, rompendo

com as outras teorias que analisavam apenas um fator de forma isolada. Assim, a Teoria Estruturalista observa a organização formal e informal, enfatizando a estrutura, pessoas e ambiente.

A principal contribuição da Teoria Estruturalista foi a observação das organizações dentro de uma abordagem múltipla, ou seja, analisar os problemas das organizações formais e informais, de forma conjunta. As organizações eram vistas como um sistema aberto, em constante interação com o ambiente externo. Assim, elas se relacionam umas com as outras, criando uma dependência entre si. Dessa forma, o foco seria no homem organizacional, capaz de desempenhar papéis simultâneos de forma eficiente e em diferentes organizações. Para isso, o mesmo precisaria dispor das seguintes características: flexibilidade; tolerância às frustrações; capacidade de adiar as recompensas; e permanente desejo de realização (CHIAVENATO, 2014)

A Teoria Estruturalista busca entender as organizações como um todo, analisando tanto os fatores internos como os externos. Assim, qualquer modificação ocorrida em uma das partes, afetaria nas outras também, afinal uma organização é uma cadeia de setores, visto que todos os sistemas estão interligados. Desta maneira, é notável a necessidade de planejar e organizar as estruturas dos cargos, designando uma hierarquia dentro da empresa, a fim de manter um bom funcionamento da mesma e evitar conflitos entre os colaboradores. Tudo isso resultará na aquisição dos objetivos da organização, minimização de prejuízos e garantia da eficiência da empresa.

#### **1.4.5 Teoria Sistêmica**

O surgimento da teoria sistêmica surge na década de 1950, logo após a Teoria Estruturalista que influenciou no desenvolvimento dessa nova teoria, onde a mesma foi desenvolvida com o intuito de transcender os problemas exclusivos de cada uma das ciências englobando diversos princípios anteriores, sendo considerada uma teoria com características do isomorfismo, que une os princípios e bases da Teoria Estruturalista relacionando-a com a Teoria Geral dos Sistemas, resultando em uma teoria de forte e crescente ampliação que procura tratar e comandar seus objetivos por meio de sistemas. É a teoria que apresenta a inovação dos princípios pré-

estabelecidos pelas organizações, abrangendo a visão expansionista, teológica e do pensamento sintético, que trouxe uma grande revolução para o pensamento administrativo.

Ainda uma vez, de acordo com Hart (1959), a invenção humana pode ser concebida como constituída por novas combinações de elementos anteriormente existentes. Se assim é, a oportunidade de novas invenções aumentará aproximadamente como função do número de possíveis permutações e combinações de elementos disponíveis, o que significa que este aumento será um fatorial do número de elementos. (BERTALANFFY, 2010, p. 39).

O sistema é considerado um conjunto de elementos que estão diretamente conectados em função de realizar um ciclo contínuo que resulte em uma produtividade eficiente e veloz, sendo constituído por elementos e órgãos que interagem entre si mantendo suas relações e comunicações que acabam refletindo em informações que trazem facilidade para a formação de um sistema de decisões. Relacionando o processo de entrada de dados e matéria com o processo da saída de informações e resultados, manuseando o input e output de maneira mais evoluída e tecnológica a serem compreendidas pelos atuantes e compositores dos sistemas das organizações.

A Teoria Geral de Sistemas consegue ser aplicada em diversas áreas do conhecimento, seja nas ciências exatas, sócias ou naturais. Ela abrange pontos em comum entre os diferentes campos de conhecimento e dinâmicas, problemas e princípios a fim de produzir resultados. Esta teoria representa mudanças de perspectivas sob alguns aspectos da sociedade como um todo, tendo como principal objetivo correlacionar diversas áreas da Administração. Essa abrangência consegue coligar uma diversidade de novas invenções permitindo a analisar as leis fundamentais dos sistemas. Recebendo entradas na forma de pessoas, suprimentos, encomendas e encargos. Utilizando assim a Teoria de Sistemas que possui a funcionalidade de melhorar e interligar sistemas de áreas diferentes que ajudam as organizações a compreender quais serão as tendências do futuro.

#### **1.4.6 Teoria Neoclássica**

A Teoria Neoclássica surgiu em um contexto de grandes transformações sociais e econômicas devido as consequências da Segunda Guerra Mundial que ocorreu entre 1939 e 1945. Esta teoria traz de volta as características da Teoria

Clássica da Administração, afinal a mesma, serve como base para todas as outras teorias, desse modo, foram aplicadas seus conceitos em um novo contexto da sociedade, por isso surge a denominação neoclássica. Dando ênfase à prática da Administração, a Teoria Neoclássica, por meio de seus estudiosos, utiliza práticas e instrumentos tangíveis para obter resultados eficazes ao administrar uma organização.

Embora se baseie na Teoria Clássica, os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes. Graças a esse ecletismo a Teoria Neoclássica se afigura como uma Teoria Clássica atualizada e dentro do figurino eclético que define a formação do administrador na metade final do século XX. (CHIAVENATO, 2014, p.159).

Utilizando princípios da Teoria Clássica esta teoria surge com uma atualização e redimensionamento aos problemas administrativos atuais, de acordo com o aumento no tamanho das empresas e fábricas. Enquanto a Teoria Clássica priorizava os princípios gerais da Administração, a Teoria Neoclássica preza pelo pragmatismo dentro das organizações, ou seja, a aplicação da Administração de forma prática. Além disso, a mesma requer pela conquista de resultados concretos para a empresa. Dessa forma, as organizações precisam ser observadas de forma a garantir sua eficiência e eficácia, assegurando sua excelência e destaque dentro do mercado.

A partir do ecletismo da Teoria Neoclássica as empresas foram estudadas de uma forma um pouco mais flexível, estas recebem influências de teorias anteriores, porém sofrendo uma adaptação das mesmas de acordo com o novo conceito e cenário em que a sociedade se encontra, trazendo assim, novos aprendizados as organizações, já que estas estão sempre em constantes mudanças. É isso que esta teoria busca, uma renovação de conceitos estabelecidos anteriormente por outros estudiosos, como por exemplo Frederick Taylor. Dessa forma as organizações tendem a ser cada vez mais eficientes, se baseando em uma teoria apropriada para sua época.

#### **1.4.7 Teoria Comportamental**

Através de ideias para o desenvolvimento de estudos em várias áreas do campo comportamental, da ciência, antropologia, psicologia e sociologia surge a Teoria Comportamental. Com o objetivo de amenizar ou findar com os problemas encontrados entre os trabalhadores e suas direções dando o devido valor ao



funcionário para que este trabalhe de forma mais eficiente e, assim, conseqüentemente aumente a produtividade e satisfação de quem ali produz. Ela foi inicialmente influenciada pelas mudanças obtidas na Teoria das Relações Humanas, a qual enfatiza a humanização do colaborador e mostra a importância de um bom clima organizacional.

A Teoria Comportamentalista, veio com o intuito de mudar o ambiente organizacional, criando uma relação entre a empresa e seus colaboradores, transformando o trabalho em uma forma mais leve e fluida, combatendo assim, os conflitos internos e externos. Sua incorporação na Sociologia da Burocracia, ampliou o campo da Teoria Administrativa, tomando independência das relações humanas, que eram mudanças claras e ingênuas para a própria, que surgiu sendo muito crítica e severa. No entanto, como base a alguns estudos feitos, Hawthorne (SILVA, 2008) seguiu com um experimento onde decidiu colocar tudo em prática, o mesmo percebeu que a consideração de um trabalhador satisfeito com seu serviço traria mais resultados do que o convencional, mostrando a empresa que ela, tomando direção em cuidar dos seus servidores e focar em seu bem-estar, renderia um bom funcionamento operacional.

#### **1.4.8 Teoria da Contingência**

A Teoria da Contingência surgiu a partir de resultados de pesquisas onde o objetivo era verificar os modelos mais eficazes de uma estrutura organizacional dentro de diferentes tipos de empresa. Sua aplicação resultou em uma nova concepção de organização, onde sua estrutura e seu funcionamento são dependentes do ambiente externo, o que possibilita a diversidade de planejamentos, oferecendo oportunidades e imperativos ou restrições e ameaças que influenciam na estrutura organizacional e em seus processos internos das empresas, ignorando a ideia de que há apenas um único e melhor jeito de organizar.

As organizações necessitam adequar e estabelecer um equilíbrio entre a sua estratégia e sua estrutura para obter um melhor desempenho, onde a adaptação faz a Teoria da Contingência Estrutural parte funcionalismo e parte sociólogo adaptativo, podendo ser perceptível através dos serviços ou processos produtivos. Conforme a inovação das organizações, as tarefas passam a se tornar mais incertas, assim, se

destacando com intensidade e ações mais efetivas, aumentando a complexidade das decisões dos colaboradores, essas quando grande e diversificadas tornam-se mais burocráticas e descentralizadas, evidenciando as variações das contingências em prol do crescimento.

“A abordagem contingencial marca uma nova etapa no estudo das teorias organizacionais, assumindo uma abordagem eclética, comparando as demais teorias administrativas existentes à luz dessas variáveis, aplicando seus diversos princípios em cada situação distinta de cada organização” (ROSSÉS, 2014, p. 67).

Esta abordagem leva em consideração todas as teorias anteriores existentes dentro das áreas da Administração, porém, de maneira adaptada para permitir uma visão conjunta, maior e abrangente dentro das organizações. A teoria aceitou as premissas básicas da Abordagem Sistêmica a respeito da interdependência e natureza orgânica da organização, além de adaptar a necessidade de preservar sua flexibilidade em face das mudanças ambientais fazendo com que a Teoria Contingencial, diferente da Teoria de Sistemas, que era abstrata e de difícil aplicação, conseguisse mesclar a teoria com a prática dentro de uma integração sistêmica.

A Abordagem Contingencial carrega o título de inovação, com a representatividade de um grande marco para os estudos das teorias, trazendo uma enorme e constante evolução e se adaptando com os novos tempos. A mesma extrai as melhores características das teorias anteriores transformando-as em um modelo eclético, que com a quebra dos padrões anteriores, possibilita os diferentes tipos de aplicação, transmitindo um conhecimento mais amplo. A visão contingencial da organização e de sua Administração sugere que uma organização é um sistema composto por subsistemas marcados pela presença de limites identificáveis em relação ao seu super sistema ambiental.

## **1.5 Áreas da Administração**

### **1.5.1 Logística**

A Logística está presente na vida dos seres humanos desde o início da história, sendo utilizada inicialmente pelos nômades e posteriormente para fins militares. Seu objetivo era auxiliar a sociedade a se organizar de uma forma mais produtiva, a partir da organização de seus recursos. Possuindo um papel ainda mais importante dentro das organizações, visto que as exigências são maiores e necessitam de um controle

superior das atividades que serão realizadas. Assim, a Logística utilizada efetivamente pelas empresas, recebeu o nome Logística Empresarial e sua aplicação é importante para que se tenha a redução dos custos e aumento dos lucros.

“A missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa” (BABLLOU, 2001, p.21). Do ponto de origem até a venda são necessários processos de armazenagem e transporte da mercadoria. A Logística atua justamente nessas etapas, desenvolvendo métodos para alocar os produtos de forma organizada de modo a facilitar o processo deixando-o mais rápido e eficiente. Para uma boa aplicação da Logística é necessário analisar as necessidades das mercadorias, pois as mesmas devem ser alocadas em ambientes que favoreçam o seu armazenamento, evitando qualquer risco de dano. Além disso, deve ser estudado melhores formas de agrupar os produtos, garantindo mais agilidade na retirada das mercadorias para as próximas etapas.

O transporte condiz com o momento em que os produtos são deslocados para serem comercializados. Nessa etapa as organizações devem se atentar aos modais que serão mais eficientes de acordo com diversos fatores. Para garantir a agilidade, é necessário traçar rotas, possuir uma boa estrutura e uma equipe capacitada. Além disso, é de suma importância que os produtos sejam devidamente embalados, para que cheguem em perfeitas condições ao destino final. As escolhas do tipo de modal e embalagem, devem ser feitas de acordo com as necessidades do produto, assegurando que o mesmo não sofra danos e acarrete prejuízos para a empresa, dessa maneira a logística preza sempre por uma entrega pontual de produtos ou serviços aos clientes para que sua satisfação seja garantida.

As atividades a serem gerenciadas que compõe a logística empresarial variam de acordo com as empresas, dependendo, entre outros fatores, da estrutura organizacional, das diferentes conceituações dos respectivos gerentes sobre o que constitui a cadeia de suprimentos nesse negócio e da importância das atividades específicas para as suas operações. (BALLLOU, 2004, p.31)

A logística aplicada com eficácia, garantirá o destaque da organização perante seus concorrentes, visto que os pedidos serão atendidos de acordo com o que foi desejado pelo cliente, além de permitir que as entregas sejam realizadas de forma mais ágil. Por mais que o investimento no ramo logístico seja de alto custo, seus

resultados trazem diversos benefícios para a empresa. A partir da Logística, a organização consegue atender a sua demanda, otimizar custos e recursos, além de satisfazer seu cliente final, criando laços entre ele e a empresa. Essa fidelização irá demonstrar mais segurança na compra de produtos, o que será lucrativo para a empresa.

### **1.5.2 Gestão Ambiental**

Diante à procura pelo desenvolvimento e crescimento econômico, o homem busca cada vez mais expandir suas interações com o meio em que vive. Diariamente nas mídias sociais essas interações são observadas e trazem consequências constantes da interferência do homem no meio ambiente, impactando diretamente a imagem de diversas empresas que visam proteger o meio ambiente. Uma das práticas da Gestão Ambiental é a prática do desenvolvimento sustentável, ou seja, a preservação e desenvolvimento do meio. Trazendo consequências, a degradação do homem e a relação com a natureza se intensifica na primeira Revolução Industrial, até os dias atuais.

A Gestão Ambiental é um processo que vai gerenciar, identificar e controlar os impactos ambientais dentro de uma organização, consegue planejar e executar tarefas para que os impactos sejam minimizados e transformados em algo maior e crescente para a empresa. Ela tem como pilares os gestores ambientais que vão introduzir boas práticas dentro da organização contribuindo para um bom desenvolvimento sustentável nas empresas e na sociedade em geral. A preocupação com o meio ambiente nunca foi tão importante quanto atualmente, pois este está inserido nas mais diversas áreas da sociedade, como saúde, educação, indústrias, organizações e desenvolvimento pessoal de cada indivíduo que convive com a grandiosidade que é o meio ambiente. Ao decorrer de todo esse cenário essa área vem ganhando destaque a cada dia mais, pois consegue aliar os interesses corporativos com as questões ecológicas que visam o bem de todos os presentes na sociedade.

As transformações ambientais causadas pela sociedade são quase tão antigas quanto a própria existência do homem. No entanto, foi a partir das décadas finais do século passado que os impactos ambientais se tornaram mais intensos devido ao elevado crescimento demográfico e ao alto grau da aceleração tecnológica. A partir da década de 1970 surgiu uma maior preocupação por parte de governantes, organizações não governamentais e

sociedade civil em se discutir e implementar políticas voltadas para o planejamento e Gestão Ambiental em todo mundo. (2017 apud MARLISE; NOVAIS, 2012).

Em decorrência dos danos em que o meio ambiente está inserido foi criado o Sistema de Gestão Ambiental, onde é permitido que a empresa o avalie e controle e os impactos ambientais gerados pelas atividades praticadas diariamente. Tudo isso assegurando que o meio ambiente seja explorado de maneira correta e tudo o que sair volte para o mesmo, formando um ciclo sem riscos potenciais, adotando medidas capazes de realmente prevenir e eliminar todos os efeitos negativos ainda existentes em nosso meio ambiente. A implementação do Sistema de Gestão Ambiental tem se tornado imprescindível para qualquer organização que busca crescer e se conscientizar ambientalmente, logo, buscando a sustentabilidade, fazendo com que os empreendedores consigam obter sucesso e aprendam que destruir o meio ambiente visando somente o dinheiro, irá trazer consequências drásticas no futuro.

### **1.5.3 Gestão Financeira**

A Gestão Financeira é a área que deve gerir, organizar e administrar todo o dinheiro de uma organização, incluindo todas suas movimentações, para que seja possível realizar planejamentos futuros e bater metas pontuais. Essa é uma área onde a Administração e a Matemática necessitam ser exatas, pois afinal, erros com o dinheiro podem trazer impactos potenciais a empresa, acarretando grandes prejuízos. Além disso ocorre também a influência de fatores externos, como os escândalos empresariais que podem abalar intensamente o patrimônio da empresa, dessa forma é de suma importância um bom gestor financeiro que prepare a empresa financeiramente para que essa não seja levada à falência, e saiba construir um bom plano de ação.

“[...] o administrador financeiro preocupa-se com a tomada de decisões de investimento e financiamento. As decisões de investimento determinam tanto a composição quanto os tipos de ativos da empresa” (GITMAN, 2004, p. 11). O papel de um Gestor financeiro dentro da organização é muito importante, devido a isso a empresa precisa se atentar a essa escolha, pois afinal o cenário econômico mundial de investimentos apresenta diversas variações periodicamente, podendo trazer consequências a economia local da empresa. O gestor financeiro deve sempre estar

atento a todas as movimentações que a empresa realiza, pois, essas movimentações geralmente modificam o patrimônio da empresa, o qual precisa ser levantado anualmente para seguir corretamente normas estipuladas por lei, além disso a empresa precisa observar seus lucros e suas dívidas para que não entre em nenhuma ação judicial em relação ao pagamento de credores.

A economia de uma empresa precisa ser bem gerida e almejada, com os cuidados e programas devidos, sabendo utilizar a seu favor bons investimentos que trazem consequências positivas, pois esta gera empregos e diversos benefícios para os colaboradores envolvidos, por isso precisa ser muito bem executada, através de balanços, fechamentos diários ou mensais de caixa, escrituração nos livros obrigatórios por lei, entre outros itens que afetam diretamente ou indiretamente e imagem econômica da empresa. Os softwares são grandes auxiliares nessa área, já que o gestor deve tomar conta de diversos dados, podendo utilizar por meio da expansão tecnológica atual para gerir a empresa.

#### **1.5.4 Recursos Humanos**

Os Recursos Humanos são um segmento de grande importância para as empresas quando se trata da Administração, podendo ser visto e considerado como um dos principais ramos da Administração. Sua principal função é organizar e administrar qualquer mudança na empresa, visando cuidar e desenvolver empregados que já fazem da mesma. Isto é, não somente selecionar, recrutar, ensinar e integrar, como também desenvolver, a fim de formar cidadãos que possam crescer com o tempo como pessoas e desenvolver uma boa carreira profissional. Este setor, pode ser trabalhado de várias formas, pelo fato de que é, e pode ser submetido a qualquer influência, como por exemplo a cultura organizacional da instituição.

Seu objetivo é atender às necessidades de todos aqueles que ocupam ou pretendem futuramente ocupar a chefia de uma área organizacional, seja com novas contratações ou oportunidades para aqueles que já trabalham e se esforçam para crescer mais e mais na mesma. Segundo Lacombe (2008), o profissional administrador de empresas é o principal responsável, perante a instituição, pela sua motivação, lealdade, comprometimento e resultados de seu pessoal. E que por alguns outros motivos, os planos e as atividades de RH devem estar sempre em perfeita

sintonia com os planos estratégicos da organização, para que tudo venha a ocorrer da maneira certa e esperada.

Além de tudo, e do tempo que foi para que percebessem a importância de um bom relacionamento da empresa com seus colaboradores, o Departamento de Recursos Humanos procura manter fielmente seus princípios, no fator cuidar e desenvolver pessoalmente o trabalhador, que dia após dia mostram resultados na produtividade de suas tarefas. Contudo o Administrador deve adotar a melhor forma de agir sem que possa ultrapassar as políticas da empresa, para que assim, tudo flua de modo ordenado e saudável perante qualquer situação mantendo a missão de fazer com que a organização e o colaborador alcancem seus objetivos e mantenham uma relação de trabalho vantajosa em prol da empresa. Esta Gestão vem sendo reconhecida pelos gestores como um fator fundamental para o sucesso organizacional, assim, mantendo um ótimo rendimento para que o auge da carreira empresarial possa ser atingido.

### **1.5.5 Marketing**

Com o avanço da industrialização, o Marketing passa a ter um papel fundamental para as empresas, sendo essencial para que as mesmas consigam se destacar perante seus concorrentes. Neste momento, apenas desenvolver e produzir produtos e serviços não é mais suficiente para garantir o sucesso das organizações, visto que diante de diversas opções, o cliente passa a ter um poder de escolha maior e o mercado se torna muito mais competitivo. Desta forma, é importante que as empresas introduzam o Marketing, a fim de aumentar a demanda, gerando maiores lucros e garantindo que as mesmas consigam atingir seus objetivos.

Os gerentes de marketing precisam tomar decisões importantes, como quais características incluir em um novo produto, a que preço oferecê-lo aos consumidores, onde vender seus produtos e quanto gastar em propagandas e vendas. E também devem tomar decisões mais detalhadas, como escolher as palavras e as cores para uma nova embalagem. (KOTLER, KELLER, 2012, p.03).

O Marketing está sempre em constante evolução, se relacionando com a identificação e necessidades humanas e sociais, tendo como objetivo principal, suprir todas as necessidades das organizações, gerando lucros para a mesma e desenvolvendo seus conhecimentos através da comunicação, oferta livre e

divulgação, visando sempre proporcionar um padrão de vida melhor. Os profissionais da área de Marketing possuem a capacidade de transmitir informações por meios visuais que interferem diretamente na construção de uma imagem mais atraente para as organizações, resultando em um melhor posicionamento no mercado. O Marketing pode ser considerado um requisito básico em relação à sobrevivência de uma empresa, a qual desenvolve a necessidade de aplicação para criar ou melhorar seu título como empresa.

O Marketing é um ramo fundamental dentro da Administração, visto que o mesmo envolve todos os fatores de uma empresa, não podendo ser aplicado de forma isolada. Sua importância principia antes mesmo dos produtos serem concebidos, tendo em vista que é necessário fazer pesquisas de tendências e identificação de segmentos e oportunidades para que a empresa consiga fornecer aos seus clientes, produtos e serviços de qualidade, de acordo com seus desejos. Assim, a finalidade do Marketing consiste em atingir os objetivos empresariais, por meio da satisfação do cliente, criando relacionamentos lucrativos e de valor com os mesmos.

#### **1.5.6 Gestão da Produção**

A Gestão da Produção é o monitoramento do conjunto de atividades da produção que acontecem a todo instante no cotidiano, de forma que é necessário julgar e compreender atividades de funcionamento, a fim de poder administrá-la com maior propriedade. Para realizar a administração da área é preciso desenvolver os conceitos estabelecidos, como por exemplo o conceito de organizações, que se refere aos tipos de organizações de serviço, conceito administrativo, que engloba os ciclos e funções dos diversos tipos de atividades, e por fim, princípio das atividades de produção, que estão ligadas diretamente aos processos de transformações nas organizações.

As atividades de administração da produção acontecem a todo instante, em número e frequência muito maiores do que possa parecer. O cotidiano atual nos mantém imersos, de tal forma, nas atividades de produção que julgamos ser necessário emergir deste contexto para visualizar e compreender o funcionamento destas atividades, a fim de poder administrá-las com maior propriedade. (PEINALDO, GRAEML, 2007, p.41).

A Gestão da Produção garante a qualidade e excelência organizacional, onde a abordagem predominante é de caráter operacional e corretivo, visando reparar e



controlar qualquer tipo de desperdício, procurando desenvolver estratégias de qualidade que previna todas as falhas. Essa área é de grande ampliação e envolve outros ramos da Administração com ênfase no processo produtivo, como a Logística, Contabilidade, Gestão de pessoas e a Mercadológica. O controle de produção necessita de conhecimentos e recursos necessários, interligados com a realidade do momento, com a tecnologia e aplicações atuais para melhor funcionamento.

Para atuar na respectiva área, é necessário que o administrador da empresa seja qualificado e que tenha os possíveis requisitos necessários para atender as necessidades da organização, o qual deve indicar um bom desempenho em relação as estatísticas de produtividade e qualidade, como a licença, capacidade de resolução de problemas, iniciativa e responsabilidade, além de exigir o desenvolvimento de projetos passados que incluam os diversos tipos de gestões relacionados ao processo produtivo como Gestão da Qualidade, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos e até mesmo a Gestão Financeira. O que avalia e define a posição e permissão para atuação na área de acordo com as principais exigências.

Apesar de não ser a única, nem, necessariamente, a mais importante, a função produção é central a todas as organizações. A Gestão da Produção é responsável pela produção dos bens e serviços disponibilizados pelas organizações aos seus clientes, que são a razão essencial da sua existência. (PEINADO, GRAEML, 2007, p.50).

Ao passar dos tempos a história permitiu a construção de grandes empreendimentos, que deu início a constante necessidade de inclusão da Gestão da Produção, a qual se responsabiliza por todo e qualquer tipo de bens ou serviços que são de interesses das organizações. A Gestão da Produção é o elemento fundamental para a existência de qualquer negócio, ou seja, é o que garante que o produto final seja entregue com total qualidade, resultando em uma melhor imagem para a empresa e conseqüentemente, fidelizando clientes que consomem os produtos oferecidos. Além disso, a Gestão da Produção tem melhores e mais atuais métodos existentes a serem aplicados no processo produtivo.

### **1.5.7 Gestão de Estoque**

A Gestão de Estoque se tornou imprescindível, visto que sua finalidade não se resume apenas a obter um lugar para se guardar o estoque de uma empresa, mas

sim um fluxo de tarefas específicas para monitorar e analisar constantes de todos os produtos do estoque, desde o fluxo de entradas e saídas até o controle de perdas e necessidades de novas compras. A mesma atua com importantes definições a serem levantadas como os suprimentos necessários, quantidade e tempo de uso destes. Essas são decisões que influenciam no resultado final do produto, visto que a Gestão de Estoque analisa a capacidade de controlar de forma precisa, segura, estratégica e rápida seus produtos de acordo com a demanda de compra, percebendo o quanto isso custa, em dinheiro para a empresa e o quanto de prejuízos iriam acarretar caso não fosse feito de maneira correta e cuidadosa.

“A importância dos estoques varia de empresa para empresa e o tratamento que é dado aos inventários não é o mesmo para diferentes firmas e indústrias” (GRAZIANI, 2013, p. 23). Atualmente podem ser encontradas empresas que trabalham com os mais diversos tipos de ramos de vendas, devido a isso surge uma flexibilidade nos estoques, porém mantendo uma padronização dentro da organização sobre qual método de saídas do estoque deve-se utilizar. O estoque precisa ser gerenciado de forma adequada e sistêmica, pois a partir dele a fábrica conseguirá realizar toda a cadeia produtiva de forma correta, e a loja garantir um produto de qualidade para o cliente, através do um bom resultado quando a cadeia estiver finalizada. Devido a isso é de suma importância que a empresa tenha um bom gestor de estoque para conseguir utilizar estratégias corretas dentro do mercado para trazer benefícios futuros para a organização.

A Gestão de Estoque é fundamental para garantir o sucesso das organizações, visto que, quando bem aplicada, a mesma pode gerar vantagens competitivas em relação aos demais concorrentes. Dessa forma, é importante que a empresa selecione e invista em profissionais qualificados para a área, de modo a desempenharem suas funções com excelência, aplicando seus conhecimentos acadêmicos adquiridos e, também, utilizando os recursos disponíveis dentro das organizações para executarem suas tarefas. Assim, a partir do bom gerenciamento dos estoques, a empresa desfrutará de seus benefícios, como a maior agilidade na execução dos demais processos, além de uma maior organização.

## **2 SITUAÇÃO PROBLEMA**

### **2.1 Descrição do Município**

Potim é um município brasileiro localizado no interior do estado de São Paulo, ocupa cerca de 44,643km<sup>2</sup> na região do Vale do Paraíba, proximidades de Guaratinguetá a Norte, Aparecida a Sudeste, Roseira a Sul e Pindamonhangaba a Oeste. Segundo o último censo 2022 IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população do município é de 22.392 e conforme o censo de 2021 a cidade de Potim conta com cinco estabelecimentos de ensino fundamental e um de ensino médio. Atualmente sua economia deriva de artesanatos e comércio local, realizando projetos com a população para que estes possam conhecer mais sobre sua própria cidade e história.

Durante a Independência do Brasil, A cidade se desenvolveu em volta da igreja Senhor Bom Jesus. Devido à grande população rural, Potim eram um grande produtor de mandioca, café açúcar e grãos. Além disso, possuía uma forte economia baseada na pesca o que se tornou um grande símbolo para os habitantes, onde o camarão vermelho, que era encontrado com facilidade nas margens do rio Paraíba, era consumido pelos indígenas Tupis-guaranis. Desse modo surge o nome Potim, derivado do Tupi-Guarani, Terra dos Camarões Vermelhos. Segundo o site oficial da Prefeitura Municipal de Potim, no ano de 1991 o governador do estado de São Paulo, Luiz Antônio Fleury Filho, sancionou a Lei nº7664/91, oficializando a emancipação do município sobre Guaratinguetá.

O Produto Interno Bruto per capita (PIB) de Potim é de 10.395,45 mil, este vem estado em crescimento, porém ainda abaixo da média do estado. Possui um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,697, tendo uma economia sustentada através das lojas de variedades, supermercados, fábricas de produções de quadros, pelúcias, papel e santos, estes sendo procurados em uma demanda maior, devido a Cidade do Romeiro, Aparecida. O turismo também é uma área de suma importância que garante uma boa movimentação da economia, através dele turistas passam pelo município para atingir cidades vizinhas, dessa forma consomem da cultura local.

## 2.2 Caracterização da Empresa

A Microempresa Bibelli Pelúcias é uma fábrica de confecção própria de ursos, chaveiros, almofadas e camas para animais de estimação. Está localizada na cidade de Potim e foi fundada em 2005, pela proprietária Marília Valentim da Silva Porto e seu marido, Carlos Eduardo de Sousa Porto. A ideia surgiu a partir da mãe da proprietária, Ione Suzana Valentim, que trabalhava como costureira e passou esse ensinamento para suas filhas. Inicialmente, eram confeccionados apenas chaveiros e ursos de pequeno porte, onde os proprietários produziam sozinhos depois de seus empregos fixos, em um cômodo de sua residência. Com o aumento da demanda, foi necessário a contratação de mais funcionários, além de alugar um espaço maior que abrigasse máquinas e assim permitisse que o trabalho fosse menos manual. Dessa forma, mudaram para um ponto comercial e investiram em máquinas industriais, o que fez com que a produção crescesse.

A princípio seus clientes eram principalmente comerciantes de Aparecida do Norte e as entregas eram feitas pelo próprio proprietário. Com o tempo, conseguiram alugar uma banca na feira, mas continuaram vendendo para clientes fidelizados. Em 2013, compraram um terreno, onde construíram o atual ponto de fabricação, localizada na Avenida Rio de Janeiro, número 180, bairro Jardim Alvorada, em Potim, São Paulo. Em 2020, adquiriram uma loja com uma boa localização em Aparecida, onde são comercializados produtos fabricados pela empresa e importados. Assim, foram atraídos mais clientes, atendendo a pedidos de outros estados, os quais são entregues por meio de uma transportadora e, atualmente a fábrica conta com 14 funcionários, além de costureiras terceirizadas.

Ao longo dos anos a empresa se expandiu, empregando familiares e amigos, dando a eles a oportunidade de trabalhar em um ambiente confortável. Além disso, é possível notar a evolução em relação a qualidade da matéria prima e variedade de produtos, onde atualmente são utilizados apenas tecidos e enchimentos antialérgicos, priorizando o bem-estar e satisfação de seus clientes e funcionários. A fábrica Bibelli Pelúcias também se atenta às novidades de mercado, trazendo as tendências do momento aos seus clientes, tendo isso como um diferencial perante os concorrentes locais, fábricas localizadas na mesma cidade, as quais abrangem, igualmente, o nicho infantil na região.

### 2.3 Descrição dos Problemas

A empresa Bibelli Pelúcias apresenta diversos problemas em sua Administração, devido a isso, deve tomar iniciativas para que possa se manter no mercado da melhor forma. É notório problemas gerados por uma ineficiência da Administração, como a falta de planejamento de compras, inexistência de gestão de estoque, conflitos interpessoais, organização e da gestão financeira. Estes podem gerar diversas consequências negativas para a organização fazendo com que a mesma possa ter que lidar com diversos contratemplos e obstáculos internos e externos que podem ser evitados com uma melhoria em determinados processos e áreas.

A falta de classificação de estoque e organização da empresa são severas, tanto de matérias primas, que são os tecidos, enchimentos e acabamentos, como de produtos acabados, que são as pelúcias finalizadas. Segundo os autores, Forte e Ramirez (2002), sem a devida organização o fluxo das cadeias é interrompido, impactando diretamente no estoque, tanto no estoque momentâneo como no estoque futuro, gerando diversos prejuízos para a fábrica como o desperdício de insumos, tempo, mão-de-obra, espaço e faturamento. Esses fatores contribuem para que a empresa seja impactada diretamente em sua cultura organizacional afetando seu mercado interno e também no mercado fabril.

A desorganização presente no estoque da fábrica encontra-se em grande e pequena escala, pois, não há diferenciação de espaço para a armazenagem para cada etapa da produção, ocorrendo de vários processos produtivos se cruzarem, fazendo muitas vezes os colaboradores terem de atravessar uma grande área para buscar insumos fora de seu local apropriado. A falta de identificação dos produtos e seus locais acabam deixando lotes espalhados pela fábrica, algo que também dificulta a procura e o acesso aos materiais, diminuindo a noção do número de produtos e insumos pertencentes a empresa, dessa maneira gerando um excesso de materiais parados no estoque trazendo perdas contrastantes de mercadorias dentro do próprio local. Tal falta de organização prejudica a anotação de entradas e saídas de matérias primas e produtos finais, acarretando a falta de ordem, que pela cultura presente na empresa dá origem a procrastinação para a arrumação do ambiente, ocasionando o acúmulo de itens não classificados, aumentando a quantidade de itens não identificados com os nomes dos produtos, lojas, nichos e prateleiras pertencentes.

A redução dos estoques, além de proporcionar uma maior circulação de capital, permite que os problemas sejam visualizados. À medida que os problemas se tornam visíveis, esforços concentrados e priorizados podem ser feitos para eliminá-los e suavizar o fluxo de produção, melhorando continuamente o processo produtivo. (GRAZIANI, 2013, p. 70).

Como observado por Graziani, quando não se há uma redução dos estoques, há uma maior dificuldade em se enxergar os problemas e achar uma maneira de como resolvê-los e extingui-los, o que ocorre no estoque da empresa visitada. A falta de disposição do entreposto traz uma menor circulação de capital, o que prejudica a organização, ancorando no depósito um patrimônio que possui alto custo de manutenção, acarretando diversas contrariedades: os produtos tornam-se parados e obsoletos ao mercado; ocupa o colaborador por um tempo maior em uma atividade determinada, sendo na produção, logística ou até mesmo nas vendas; há um menor número de informações dos produtos estocados; desorienta a Administração de Compras, dificultando como um todo o planejamento da confecção e venda dos produtos.

O desprovisionamento de identificação e de organização dificulta a associação de cada área do estoque, causando desordem dos produtos e insumos presentes no ambiente, trazendo mais perdas de materiais, decorrente, muitas vezes, pela armazenagem incorreta e deterioração dos itens; desperdício de tempo e mão de obra, a qual acaba aplicando seu tempo à busca de um item específico em vez de aplicar o tempo e esforço para a produção de novos produtos; falta de limpeza e higienização do ambiente; falta de controle do estoque, fazendo o mesmo perder as contas de entradas e saídas de matérias primas, produtos semiacabados e finalizados, o que traz grande impacto para a administração de compras, pois sem os números de faltas e sobras, há uma margem de compra diferente da necessária; o espaço também é desperdiçado, devido a superlotação no armazenamento; a falta de um inventário adequado e a falta de separação dos produtos por segmento.

A empresa apresenta uma ineficiência no planejamento de compras acarretando diversas consequências. Sem a existência desse planejamento não são determinadas as quantidades necessárias de insumos e matéria prima para que a empresa possa ter uma produção contínua, por conseguinte ocorrem atrasos e insatisfações dos consumidores finais, pois com a falta de insumos da produção a empresa precisa solicitá-los novamente, demorando dias para chegar causando

dessa maneira perdas de venda. Devido a inexistência do planejamento são gerados desperdícios, assim a empresa obtém diversos prejuízos podendo gerar um grande impacto em sua produção e em seu capital.

O capital pessoal do empregador também pode acabar sendo afetado, sem o devido planejamento, pois, com a carência de um planejamento eficaz, o empregador pode acabar mesclando seu dinheiro pessoal em casos de falta do capital da organização, já que não há uma clareza do que deve ser comprado, a quantidade e nem as datas para entrega, dessa forma empresa pode acabar se endividando e entrar em processo de falência, no pior caso. Além destas consequências a empresa acaba prejudicando o meio ambiente, podendo trazer consequências em larga escala, uma vez que se trata do comércio industrial, o qual, utiliza muitas matérias primas, surgindo a possibilidade de pagamento de multas e taxas pela poluição ambiental.

“Tais produtos devem apresentar a qualidade adequada aos padrões exigidos e corresponderem à quantidade especificada dentro do prazo determinado, sempre oriundos de fontes ‘idôneas’ e com preços acessíveis e vantajosos para a empresa” (FORTE, RAMIREZ, 2002, p. 65). Todos os insumos necessários para a produção precisam ser calculados e estocados da forma correta para que as perdas destes sejam diminuídas, visto que a Administração de uma empresa deve buscar sempre maior eficiência, juntamente com o menor custo. A má escolha de seus fornecedores junto a inexistência do planejamento trazem imensos acúmulos, pois, sem datas pré-definidas e quantidades calculadas a empresa aglomera insumos no ambiente, prejudicando toda linha de produção e o produto final, o qual, não conseguirá atingir a determinada qualidade para atender a satisfação do consumidor, assim a empresa terá um impacto no valor de seu produto.

Em uma empresa de pelúcias os tecidos sofrem principalmente com os fatores do ambiente, por este fato, precisam de um alojamento adequado para que a umidade não cause nenhum dano significativo ou deterioração, dessa forma a empresa não poderia de nenhuma maneira acumular tecidos, produtos acabados e itens utilizados em sua produção, pois esse acúmulo traz grandes consequências e grandes perdas financeiras. A empresa precisa estar atenta ao mercado para que possa sempre atender a demanda adequada que convém, e com a carência de um planejamento eficiente e contínuo, a demanda deixa de ser observada e se torna estipulada de uma

forma mediana, a partir disso são realizadas as compras errôneas de matérias primas, podendo afetar toda a linha de produção.

“Em síntese, o Planejamento das instalações de uma determinada unidade produtiva compreende a resolução das seguintes questões: o que, quanto, onde e, como produzir” (VILLAR, NOBREGA, 2014, p. 10). Devido ao acúmulo das mercadorias e matérias primas, é compreensível os desfalques relacionados ao processo produtivo, o qual, não possui estruturas adequadas às suas necessidades, podendo gerar diversos prejuízos. O atual layout utilizado dentro da fábrica procede em segmentação desorganizada e sem padrões de rotatividade, o que aumenta o desperdício de tempo por atividade realizada. Isso afeta diretamente a linha de produção seus prazos de entregas, controle da entrada e saída dos materiais e produtos finais, comprometendo o posicionamento da linha de produção e especificação dos produtos, fatores que também trazem consequências a sua visão e posição nas amplas áreas do setor industrial.

A falta de planejamento de um layout adequado evidencia a grande dificuldade na movimentação das mercadorias e dos funcionários presentes na empresa. Além disso, o posicionamento incorreto das máquinas utilizadas na produção e a má utilização do espaço oferecido resultam na utilização de cômodos e corredores de acesso como espaços de armazenamento e estoque para produtos em diferentes etapas do processo produtivo, como tecidos, moldes, peças a serem acabadas e pelúcias prontas. Esses itens são espalhados em grande quantidade dentro da área do armazenamento, o que acarreta na obstrução do fluxo e resulta em atrasos na sequência operacional.

“Em síntese, a elaboração do arranjo físico geral consiste de se estimar todas as áreas das instalações que compõem a fábrica e fazer suas alocações no espaço a partir das necessidades de inter-relacionamentos entre elas” (VILLAR, NOBREGA, 2014, p. 77). O planejamento de um arranjo físico dentro da organização permite um melhor desenvolvimento das funções dentro de todos os setores. Porém, sendo aplicado de maneira contraditória resulta na desordem total da produção, desencadeando fatores negativos que afetam diretamente o capital da empresa comprometendo a evolução da organização em seus aspectos físicos e visuais. É evidente, com base nos resultados obtidos na Bibelli Pelúcias, a falta da elaboração e planejamento de um arranjo físico local que atenda às necessidades da empresa e



contribua com a sequência ideal para sua produção, a qual encontra-se de desorganizado e confusa, causa um impacto imediato em todos os resultados obtidos em função da apuração

A intersecção de atividades, a ausência de estratégias no layout, o alojamento inadequado de mercadorias e o posicionamento incorreto de móveis e maquinários contribuem em diversos aspectos negativos e de risco para a empresa, podendo ocasionar em prejuízos financeiros, desperdício de tempo, incapacidade de controlar suas mercadorias e o aumento das possibilidades de acidentes dentro da fábrica, podendo prejudicar gravemente seus colaboradores. Nesse contexto, destaca-se o resultado atual de layout, o qual, está diretamente ligado a falta de planejamento, análise do ambiente e a formulação baseada nas devidas necessidades da fábrica, para que dessa maneira não ocorra um obstáculo no aumento da produtividade.

Devido à falta de espaço para acolher um grande número de costureiras dentro da fábrica, a mesma dispõe de costureiras terceirizadas, que trabalham em suas próprias residências. Porém, essas funcionárias não recebem um preparo antes da produção de novos modelos de produtos, podendo ocasionar em erros nas costuras. Nesse caso, as peças que foram costuradas incorretamente devem passar pelo processo de desmontagem para que possam ser costuradas novamente. Isso gera para a empresa um retrabalho, exigindo mais tempo dos funcionários. Além disso, é notável a inexistência do controle de entradas e saídas das costureiras terceirizadas ocasionando as perdas de materiais e diversos prejuízos para a organização.

O gerenciamento da produção está relacionado aos trabalhos de compra e recepção das matérias-primas, seu processamento em atividade predominantemente industrial, acabamento e disponibilidade para a comercialização. (CHIAVENATO, 2005, p. 173). A ausência de segmentação dentro da produção das mercadorias, juntamente com a falta de organização do layout da fábrica faz com que os funcionários precisem dedicar grande parte de seu tempo procurando insumos que estão distribuídos de maneira desorganizada dentro da fábrica, onde matérias primas, enchimentos e produtos finalizados não possuem uma organização fixa, deslocando-se com frequência. Desse modo, a falta de organização acarreta para a fábrica grandes atrasos na produção, destinando aos funcionários um maior esforço na procura dos materiais desejados, além da perda dos produtos. A desorganização gera

um desperdício de tempo porque dificulta encontrar o que é necessário, causando retrabalhos e atrasos na execução das tarefas.

A desordem no processo produtivo, também resulta na desarmonia entre os funcionários da organização que precisam interromper suas atividades para desempenhar tarefas que não são pertencentes aos mesmos, as quais poderiam ser evitadas, economizando tempo. Assim, essas interrupções afetam o fluxo contínuo dos processos, o qual precisará seguir em movimentos não favoráveis à linha de produção, causando ainda mais mixórdia. Como consequência dessa desorganização dentro da fábrica, podem incluir baixa eficiência na produção, perda de materiais, atraso na execução das tarefas das entregas, retrabalho e a insatisfação do consumidor final.

“A orientação adequada e o acompanhamento contínuo por parte do Departamento de Pessoal aos trabalhadores solucionam, em grande parte, os conflitos existentes se as ansiedades em relação aos controles dentro da empresa.” (FIDELIS, 2006, p. 19). A fábrica é composta por treze funcionários, estes sendo familiares e amigos, dessa forma, se tornam pequenos obstáculos e desavenças interpessoais que podem atrapalhar a aplicabilidade de uma gestão de pessoas eficiente. Ocorrem diversas distrações cotidianas que trazem impacto para a produção, como as conversas paralelas e brigas pessoais levadas ao ambiente organizacional, porém como são colaboradores que convivem a maior parte de seu tempo juntos e possuem o mesmo ciclo de interação, logo, possuem um alto nível de intimidade, por isso é necessária uma atenção mais rigorosa para evitar esses conflitos. Alguns colaboradores, por considerarem que possuem uma certa intimidade com seu empregador, em várias ocasiões ocorrem uma falta de compromisso, como no horário de entrada determinado. Muitas empresas optam por não possuir funcionários que tenham familiares dentro da empresa, pois o conflito pessoal e profissional pode se tornar homogêneo rapidamente.

A ineficiência de uma boa higiene devido aos acúmulos e desorganizações são notórias. Os colaboradores que trabalham em ambientes industriais são os mais afetados com a exposição aos riscos que são dispostos no local de trabalho. Ambientes com temperaturas extremas, radiação, poeira, vibrações e a falta de uma ergonomia adequada afetam diretamente a saúde do colaborador, logo, é necessário que a empresa sempre invista nessas áreas para que seus clientes internos se sintam

satisfeitos e bem cuidados pela empresa. Sem o devido investimento em seus funcionários gera um rendimento e uma qualidade inferior durante a produção, podendo trazer prejuízos para a empresa e causar acidentes que afetem a vida cotidiana do colaborador.

A desorganização caótica da fábrica, apresenta tecidos, matéria-prima e até mesmo maquinários dispersos de forma equivocada pelo ambiente. Em muitas situações a higiene e a segurança do trabalho evitam diversos problemas com a saúde do trabalhador, contribuindo para que seja obtido um excelente ambiente de trabalho com riscos controlados. Eventos como a pandemia de 2020 devem ser sempre observados rigorosamente pela empresa, para que a mesma, siga todos os protocolos necessários, utilizando ferramentas e instrumentos adequados para cada tipo de trabalhador para à área de sua atuação, sem soluções improvisadas para o determinado momento. Dessa forma a abordagem da higiene vai além de manter o ambiente limpo e organizado, ela se torna cotidiana e eficiente junto à segurança do trabalho.

A necessidade de proporcionar condições adequadas para o exercício de todas as atividades dentro da organização, prevenindo acidentes e doenças ocupacionais, leva as empresas à procura de profissionais com competências específicas nesta área, capazes de trabalhar com a questão da segurança de forma abrangente e eficaz. (MARTINS, 2010, p. 3).

Antes de qualquer processo ou operação ser iniciado, é necessário ter um profissional qualificado e especializado na área, atendendo as necessidades e cumprindo regras, leis e normas para a melhoria do desempenho em quaisquer atividades dentro da empresa. De fato, um trabalhador que opera em condições adversas as quais ele necessita, possui sua integridade comprometida, trazendo prejuízo para a empresa, a qual, dependendo do caso, deverá pagar indenizações morais, físicas ou estéticas ao colaborador. A empresa não possui o básico que é a organização, o que gera uma cultura organizacional decadente, em decorrência disso os profissionais se adaptam ao ambiente de forma negativa, e trazem más consequências para a mesma, já que tudo ocorre de maneira ineficiente e desorganizada.

Em uma fábrica os chefes e os colaboradores precisam estar atentos e solucionar problemas que podem ser evitados logo no surgimento, pois a partir de um descuido os trabalhadores podem ser prejudicados fisicamente e moralmente,

gerando prejuízos tributários, trabalhistas e até criminais caso a empresa não cuide e oriente sobre cada detalhe de suas operações. A higiene e a segurança do trabalho precisam observar a falta de procedimentos preventivos ou a falta de informações de exposição aos riscos ocupacionais, como os riscos físicos, químicos, biológicos e outros. Sem o cuidado nessas áreas o colaborador é colocado em risco, podendo ter sua saúde afetada. É perceptível no ambiente da fábrica a falta de segurança e higiene eficiente, dessa forma muitas mercadorias são colocadas diretamente em contato com o solo, acarretando diversos problemas. A presença de insetos, roedores e até animais nesse ambiente acontece com facilidade, pois os insumos não estão da maneira que deveriam, facilitando uma perda em dinheiro e tempo para todos que ali trabalham.

Análise, planejamento e controle financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações. (HOJI, 2004, p. 25).

Devido a falta do controle financeiro, a empresa não realiza o monitoramento das atividades internas e não elabora relatórios que ajudam a comprovar prejuízo e lucro. Dessa forma a empresa perde a visão de seus ganhos e perdas, podendo criar um déficit significativo em sua economia interna. Além disso a empresa não consegue desempenhar suas estratégias corretamente no mercado industrial e pode possuir problemas com seus fornecedores, em virtude do aumento de risco dos atrasos nos pagamentos. O controle financeiro é essencial para uma empresa que almeja crescer no mercado, pois, transmite confiança a seus clientes e parceiros comerciais, e poderá tomar suas decisões estratégicas e financeiras mais precisamente.

A ineficiência e falta de conhecimentos na aplicabilidade da gestão financeira acarreta diversos aspectos negativos que interferem diretamente no fator de existência de uma organização, podendo comprometer suas atividades em geral ocasionando em uma coletiva de problemas contínuos que podem levar ao afastamento da organização referente ao mercado industrial. É perceptível na empresa Bibelli Pelúcias a falta de sistemas e estratégias em função ao controle de suas finanças, ocasionando o manuseio incorreto das compras, vendas, receitas e despesas geradas pela organização. Além disso a falta de uma ampla visão na aplicabilidade da gestão financeira pode interferir gravemente na perspectiva de vida da empresa, sendo representada por incertezas em relação a sua existência.

Assim, a ausência do planejamento de compra, carência de estoque, ineficiência do layout, falta de segurança e higiene e má gestão dos funcionários que trabalham na fábrica resulta para a mesma em danos nas matérias-primas e mercadorias, perda de vendas, multas, excesso de produtos, além da não fluidez da produção. Todos esses fatores, conseqüentemente, condicionam para a empresa prejuízos financeiros, que caso não corrigidos, poderão acarretar na falência da organização. Dessa forma a identificação dos problemas financeiros é de suma importância para que a empresa defina medidas corretivas e estabeleça metas e objetivos, a fim de garantir o sucesso da mesma.

### 3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

A empresa Bibelli Pelúcias apresenta problemas em grande escala devido à má gestão realizada atualmente, estes foram designados como a ineficiência da gestão de compras e do layout, a inexistência da organização em seu estoque, sua produção e em sua gestão financeira. Foram designadas algumas ferramentas administrativas para auxiliar o gestor da empresa no processo de melhoria, dessa forma surgem possíveis aplicações para que o impacto de determinado problema possa ser diminuído, visando sempre a maior eficiência e o menor custo para a organização, para que mesmo pequena, a empresa, consiga obter melhorias e se organizar internamente.

Abrangendo as determinadas ferramentas, a empresa pode utilizar softwares para que seja possível controlar sua produção e sua movimentação de estoque. Para que a empresa consiga fazer uma identificação de seus itens disponíveis no estoque pode-se utilizar o software “Bling!” (Anexo A), o qual, a partir de um plano denominado Cobalto, que deve ser contratado pelo valor de R\$55,00, oferece de forma mais prática a apresentação de estoque, relatórios gerais, registro de clientes e fornecedores, além de ser emissor de Nota Fiscal. Para a utilização correta o proprietário deve realizar o treinamento de um funcionário encarregado para realizar o cadastro com as informações verídicas da empresa dentro do sistema, seguindo o que pede se ao fazer a assinatura. A partir do cadastro e será possível adicionar as pelúcias de produção própria ou importados, os preços unitários e imagens do produto para uma melhor identificação da visão dos clientes internos e externos.

“Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências” (CHIAVENATO, 2014, p.311). Devido a cultura organizacional que carece de normas adequadas e valores éticos pode se aplicar o Treinamento e Desenvolvimento, comumente conhecido como *T&D*. A aplicação da ferramenta faz com que os funcionários da fábrica sejam treinados periodicamente e desenvolvidos constantemente, a fim de buscar sempre mudanças comportamentais positivas, como a percepção de *soft skills* e criação de *hard skills*, as quais são de extrema importância para a carreira do trabalhador e para a imagem da empresa. A aplicabilidade deve ocorrer de forma corretiva devido a cultura atual da empresa que se encontra abalada em grande desorganização, assim, funcionários sem o

treinamento adequado são selecionados para a empresa e adquirem a desorganização como um fato comum e não um problema que deve ser resolvido.

O Treinamento e Desenvolvimento devem ser aplicados por um gestor, o qual também deve se adequar as regras básicas de uma organização, estas as quais a fábrica Bibelli precisa se constituir para que não obtenha maiores problemas futuros. Segundo Chiavenato (2014), os programas de treinamento transmitem informações sobre as políticas e diretrizes da empresa, e como visto a ineficiência das políticas da empresa os gestores devem estudar a melhor forma de atender novos colaboradores, pois afinal, são estes colaboradores que transformam a imagem pública da empresa. O desenvolvimento faz-se necessário constante e deve ser modificado junto com as evoluções no mercado interno e externo da empresa.

Fundamentado por senso este programa deixa de forma bem clara e organizada os princípios de um bom ambiente de trabalho, que se seguidos de forma sistemática e incorporados como cultura, trarão significativos resultados, como redução de custos, controle de desperdícios, eficiência operacional e moral dos trabalhadores. (SOUZA et al, 2018, p. 2164).

Com a melhoria pessoal alcançada com o *T&D*, a empresa deverá trabalhar uma ferramenta relacionada que consiga controlar os parâmetros de integridade física e pessoais alinhando paralelamente com uma melhor organização nos processos presentes encontrados na produção da Bibelli Pelúcias, desta maneira a ferramenta 5S deverá ser posicionada em conjunto desenvolvendo seus 5 Senso para a confirmação e melhoria pessoal e profissional aplicada nos setores. O método 5S é uma ferramenta de qualidade, de origem japonesa, que possui o foco na melhoria de produção da empresa. O *Seiri* se refere à utilização, *Seiton*, por sua vez, a organização, *Seiso* paralelo a limpeza, *Seiketsu* remete à higiene e o último S é *Shitsuke*, o qual remete à disciplina. Tais palavras são os pilares utilizados para a aplicação da ferramenta, sendo necessário que tal ação ocorra de maneira mútua, resultando em uma organização apropriada para a fábrica, somente dessa forma a empresa poderá obter os resultados esperados.

A metodologia 5S aplicada na Bibelli Pelúcias emite a possibilidade de uma padronização de layout adequado, interferindo diretamente na organização e limpeza do ambiente interno da fábrica. Ao desenvolver o *Seiri*, Senso de Utilização, podemos identificar máquinas em espaços que não adotam uma boa posição e devem ser realocadas para melhor funcionamento, além disso é de fácil identificação a presença

de alguns produtos e materiais fora do plano de utilização que devem ser descartados ou realocados em outro ambiente, em função do esvaziamento dos produtos acumulados encontrados dentro do espaçamento do processo de produção, fazendo com que seja possível a reorganização de um arranjo físico adequado que promova um melhor desempenho e movimentação dentro do ambiente de trabalho.

“A classificação dos recursos existentes no ambiente, separando o que fica e o que sai, desperta as pessoas uma análise criticado seu ambiente e para o rompimento de paradigmas sobre posse de objetos obsoletos”(RIBEIRO, 2015, p. 25), como destacado pelo autor, é necessária a aplicação deste senso, o qual tem como foco a utilização, seleção e classificação, o mesmo, aplicado ao estoque da empresa, pode servir de correção ao acúmulo de materiais inutilizados, os quais são armazenados de maneira inadequada, em locais que podem ser utilizados de maneira mais consciente. Avaliando diversos apetrechos, sua utilidade e necessidade de uso e armazenagem, se deve colocar em pauta se determinado item tem utilidade necessária em curto período ou se a eliminação do espaço de estoque se faz necessária, sendo nomeado como produto final ou como matéria-prima. A funcionalidade de tal ferramenta é capaz de contribuir para que a empresa obtenha um maior controle do que há em seu estoque, independentemente do tamanho ou número de aparatos presente nele.

De acordo com o anteposto, a Bibelli Pelúcias deverá retirar seu estoque de seus corredores e cômodos de utilização produtiva, isolando seus produtos de maneira seletiva, reservando os de grande importância e repassando os de baixa procura e que estão expirando dentro do mercado. Dessa forma a empresa poderá restaurar grande parte de seu capital através dos produtos acumulados, possibilitando o início do planejamento de um ambiente ideal e organizado para a empresa. O layout ideal a ser aplicado na fábrica decorre do arranjo físico por processos (apêndice A), agrupando processos similares que são posicionados juntos, formando estações dentro da organização, estas irão contribuir para a flexibilidade de realização das demandas, facilitando o manuseio dos diversos produtos e quantidades variadas em um mesmo período.

O sistema produtivo é flexível, empregando equipamentos universais e mão de obra polivalente, objetivando atender diferentes pedidos dos clientes e flutuações de demanda. Esse tipo de processo produtivo requer um arranjo físico funcional ou departamental onde máquinas e equipamentos que



realizam operações semelhantes localizam-se em um mesmo espaço físico. (VILLAR, NOBREGA, 2014, p. 57).

Para que seja possível realizar o planejamento do arranjo físico por processos, faz-se necessário que a empresa posicione em rotatividade aproximada as máquinas a serem utilizadas na fábrica, aderindo uma nova posição para as máquinas de costura e de acabamento de maneira em que se relacionem para um melhor fluxo de produção, ofertando agilidade e adiantamento dos prazos das atividades realizadas. Além disso o layout por processos oferece, juntamente com *Seiso*, Senso de Limpeza, uma melhor organização e aproveitamento do espaço que diz respeito a limpeza e preservação do ambiente interno, prevenindo a criação desnecessária de resíduos futuramente prejudiciais.

O *Seiketsu* está relacionado ao Senso de Saúde que exige a elaboração da aplicabilidade dos outros sentidos mantendo o padrão de saúde, arrumação e higiene, realizando processos e implementações de padrões na equipe para que se qualifiquem em relação a conservação pessoal e do ambiente, garantindo a integridade dos colaboradores e bem-estar próprio. A transmissão de responsabilidades aos colaboradores e funcionários permitem que as ordens e processos estabelecidos dentro da empresa sejam respeitadas e seguidas por todos que a compõem, respeitando os limites e exigências de cada etapa dentro do processo geral dos produtos fabricados.

Os conceitos do 5S devem ser do conhecimento de todas as pessoas, em todos os níveis. Isto exige técnicas de multiplicação materiais didáticos e promocionais, além de reciclagem permanente. A forma como a empresa fará o controle da implantação, em todas as fases, é fundamental para o seu sucesso. (RIBEIRO, 2015, p.22).

Na aplicação do *Seiton*, Senso de Ordenação, se desdobra da classificação e reorganização dos itens selecionados de maneira clara e objetiva, como a demarcações de espaços, de posições corretas, prateleiras e materiais de acabamento utilizados nas pelúcias fabricadas. Através da separação por cores ou outras referências ideais que sigam uma sequência lógica. O Senso de Ordenação deve ser ajustado a cada setor relacionado as suas atividades produtivas se dispondo ao processo de agilização do trabalho, impactando diretamente em uma melhor gestão na organização da produção, garantindo a qualidade e higiene em todas as etapas.

O Senso de Organização, aplicado ao estoque da empresa, pode acarretar uma diversidade de proveitos. A ação de ordenar, organizar e arrumar cabe a esse senso da ferramenta. Executar tais atos otimiza a arrumação da área, colocando cada material em seu devido lugar, de forma definida a maneira e a localidade de cada item. Em decorrência da utilização do Senso de Utilização e Organização pode-se tentar manter regularmente as áreas de trabalho mais limpas e higienizadas, garantindo um ambiente seguro para os profissionais e os clientes presentes na organização. A criação de padrões que sejam esclarecedores para a limpeza, organização e higiene se torna indispensável em todas as áreas da indústria, de maneira que a mesma consiga promover a conscientização e a responsabilidade dos profissionais e os colaboradores ali presentes, através de treinamentos e incentivos oferecidos pela própria empresa, ação que é capaz de introduzir diversos aspectos futuramente benéficos para a empresa.

Para fechar o ciclo da metodologia 5S é aplicado o sendo *Shitsuke*, Senso de Autodisciplina, implementando ordens de uma produção certa, buscando manter o controle das atividades previamente definidas em função a boa rotatividade e eficiência do layout. É necessário que os entendimentos da linha de produção sejam trabalhados individualmente dentro da equipe para possibilitá-los de realizar um trabalho ideal atendendo a ordem e metas envolvidas na produção da fábrica, mantendo o padrão indicado e realizando audições e inspeções através de um profissional indicado para garantir a certificação de que o processo está seguindo as margens da metodologia aplicada.

Desde o início da década de 90 quando foi iniciado o movimento pela Qualidade Total no Brasil, o 5S tem sido único e o mais procurado programa para atuar sobre os problemas comportamentais nas empresas brasileiras, principalmente para formar uma cultura de combate ao desperdício, à desordem, à sujeira, à falta de higiene e à falta de disciplina para a manutenção da ordem e da limpeza. (RIBEIRO, 2015, p. 11).

Com as problemáticas presentes na empresa, é de suma importância a implementação das ferramentas de modo eficiente para lidar com tamanha desordem. O segmento aderido atualmente pela empresa se dispõem em ramo industrial de produção em grande escala, em decorrência a isso, se tratando de uma fábrica de pelúcias, o espaço é tomado por tecidos e objetos que ocasionam em desorganização e ineficiência de espaço. A presença de consequências e fatores negativos se tornam mais evidentes como, sujeira, perda de matéria-prima, perda de dinheiro e problemas

ergonômicos aos colaboradores, por este motivo torna-se notável a importância da organização no ambiente fabril.

Após a organização, ordens e recursos definidos na estrutura da empresa com a metodologia 5s, faz-se necessário implementar uma outra ferramenta paralela que consiga auxiliar e organizar todo o ciclo estoquista, com uma estratégia correta que contribua com reutilização dos materiais que estão sendo perdidos, fazendo com que todo o processo ocorra de maneira adequada e com uma sequência lógica para que não ocorra adversidades novamente. O Planejamento e Controle de Produção é um sistema que irá auxiliar a empresa a gerenciar suas atividades, sendo utilizada principalmente pelo proprietário. Com a aplicação da ferramenta será fornecido suporte à gerência da empresa contribuindo para um maior controle dos processos na produção e no estoque, criando planos detalhados para o controle da produção, a fim de garantir que os pedidos sejam entregues dentro do prazo, os custos sejam reduzidos e os processos se tornem mais eficientes.

Como departamento de apoio, o PCP é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível aos planos estabelecidos nos níveis estratégico, tático e operacional. (TUBINO, DALVIO, 2007, p. 03).

A aplicabilidade do PCP abrange diversas áreas na organização, visando manter sempre o melhor padrão de qualidade e otimização de processos. Na Bibelli Pelúcias o planejamento e controle da produção, inicialmente, pode ser aplicado na configuração do layout no momento da organização das etapas que compõem o processo de fabricação, com o intuito de aprimorar o fluxo de insumos. A etapa inicial de planejar e levantar as informações dos processos realizados dentro da empresa são necessárias para um bom manuseio da ferramenta, pois nesse momento é possível visualizar o espaçamento do ambiente, as etapas necessárias, recursos utilizados, ordem e data dos produtos em fabricação, definição do trabalho e até mesmo os possíveis erros e desvios que futuramente podem ser corrigidos através do PCP.

Referente ao processo produtivo, a empresa deverá identificar os recursos necessários para a fabricação dos produtos, como: mão de obra, máquinas, equipamentos e matérias-primas. Assim, serão adotadas estratégias do PCP que irão favorecer o fluxo contínuo da produção juntamente com o auxílio de um software que

controle o estoque, realize o cadastro das vendas e elabore relatórios (Anexo A). A fim de alcançar os resultados esperados, a empresa deve se atentar ao controle de tudo que foi planejado, mantendo as informações atualizadas e permitindo um maior monitoramento e exatidão dos processos produtivos e estoquistas, garantindo a qualidade na expedição dos produtos fabricados.

A ferramenta *PCP* possui uma grande influência na correção do estoque, área qual a empresa está necessitada de maior auxílio. Faz se necessário que a empresa identifique as informações referentes a sua previsão de demanda, ação que se torna possível através do levantamento dos produtos mais vendidos, do estoque mínimo e de sua matéria-prima mais utilizada, esta deve revelar quando e quanto de cada produto em sua respectiva área será necessário dentro do processo de produção e estocagem. Consequente a isso, deverá ser analisado a capacidade e limites dentro da produção da empresa para que seja possível definir demandas de médio e longo prazo a fins de verificar a necessidade de possíveis adaptações no setor produtivo.

Programação da produção: com base no PMP, nos registros de controle de estoques e nas informações de engenharia, a programação da produção estabelece a curto prazo quanto e quando comprar, fabricar ou montar cada item necessário à composição dos produtos finais (TUBINO, DALVIO, 2007, p.04).

O PAP, Planejamento Agregado de Produção, e o PMP, Plano Mestre de Produção, estão em sintonia ao sistema de estocagem de matéria-prima e produtos fabricados, sendo possível identificar através deles as decisões de fornecimento e volume de estoque, possibilitando o controle nas ordens de compras e nas encomendas feitas. O planejamento e o plano mestre aplicados na empresa, irão permitir que o processo da produção das pelúcias caminhe, em geral, de maneira correta e organizada, reforçando novamente as imposições já estabelecidas no *T&D* e no *5S*, porém com o diferencial de impedir as possíveis falhas e reduzir o impacto negativo no capital da empresa, o qual é gerado pelo acúmulo excessivo de desperdício de tempo e matéria prima.

Já com a utilização do PDP, Programação Detalhada da Produção, deverá ser aplicada na empresa com o objetivo de deixar explícito as etapas e operações realizadas diariamente dentro da empresa. A Bibelli Pelúcias deverá seguir os requisitos para a criação do PDP, passando pela etapa de programação da produção, relacionando o fluxo de produção, recursos e tempo de cada etapa. Em sequência

deverá desenvolver o controle das ordens de produção, realizando a coletânea de informações que abordem o produto a ser fabricado, data planejada, quantidade, materiais necessários e o roteiro base. Com a aplicação do *PDP* na empresa, será definido o melhor sequenciamento de produção, organizando todo o cenário para iniciação de uma nova rota produtiva. Sendo elaborado para disponibilizar na hora certa, os recursos necessários para um bom fluxo na cadeia produtiva da organização.

O *Just In Time* é uma ferramenta de gestão de suma importância para as empresas, que possui como propósito a redução dos estoques minimamente possíveis e o aumento da eficiência, visando a eliminação dos desperdícios. Sua aplicação será realizada em conjunção com o *PCP*, ferramenta que se responsabiliza pela definição de metas, programação, controle do fluxo de matérias e recursos. Ao aplicar o *Just In Time*, os pedidos realizados aos fornecedores devem ser alinhados de acordo com a demanda exata, de modo que a organização produza apenas o necessário, para reduzir o estoque que atualmente se encontra em extremo excesso na organização, a fim de que a mesma consiga atingir resultados consideráveis, como o controle de seus processos, redução de custos e aquisição de lucros.

A aplicação do *Just In Time* na fábrica de pelúcias, auxiliará a correção de ineficiências presentes no estoque e no processo produtivo, falhas recorrentes dentro da empresa. O primeiro passo será avaliar o cenário atual, analisando onde se encontram os principais problemas, a fim de minimizá-los. A partir da avaliação, será feito um planejamento detalhado do que deverá ser mudado e aprimorado. Em seguida, o estabelecimento de metas será essencial para que a empresa siga o que foi planejado e, conseqüentemente, atinja seus objetivos. A colaboração dos funcionários será fundamental para que tudo ocorra conforme o que foi delineado.

Segundo Ohno (1997 apud ANDRADE, 2018), produzir baseado no sistema *Just In Time*, requisita que cada processo receba o material demandado, na quantidade correta e quando é demandado. O planejamento é essencial, assim com o *Just In Time* a empresa não deve realizar a compra de matéria-prima excessiva, para que então possam ser obtidos resultados benéficos na cadeia produtiva. Os insumos e matérias-primas precisam ser calculados antes da compra a fim de não sobrepassar a demanda estabelecida e para que a fábrica não sofra da escassez no meio da produção, esse é o objetivo, a exatidão das informações, para que tudo ocorra conforme o planejado. Nesse sentido, para que ocorra uma aplicação ideal para a

fábrica, o gestor deve estar sempre atento a todos os fluxos que a empresa gera para que possa calcular e tomar atitudes mais concretas e assertivas.

Referente ao processo produtivo, será necessário organizá-lo, de forma que a fabricação se torne contínua. Isso poderá ser feito por meio da formulação de um novo layout, que atenda às necessidades de forma mais eficaz. A fabricação iniciará somente com a solicitação de pedidos dos clientes, reduzindo os lotes de produção. Além disso, deve-se atentar a padronização dos processos, a fim de assegurar a qualidade dos produtos, evitar a superprodução e reduzir os estoques. Para que a ferramenta traga resultados consideráveis, é necessário que haja um monitoramento de todos os processos, por meio dos próprios funcionários e, também, dos proprietários.

Em decorrência ao *Just In Time* a aplicação de um sistema visual que reforce suas ideias de controle de produção se torna essencial, isto posto, poderá ser efetivado sua aplicação conjunta com o “Kanban”, termo de origem japonesa que significa sinalização, é uma ferramenta de qualidade que aborda um sistema visual através do uso de cartões, tendo como objetivo identificar e acompanhar todos os processos que ocorrem durante a produção, para que assim os gargalos no sistema possam ser evitados e a produção da empresa mantenha o nível de qualidade e eficiência esperado. Dessa forma é importante que o gestor esteja sempre ligado às informações que passam por todas as cadeias da empresa, assim a análise junto com o método se tornam mais eficientes.

O Kanban no entanto, vai um passo além e dá transparência ao processo e seu fluxo. O Kanban expõe gargalos, filas, variabilidade e desperdício. Tudo que impacta o desempenho da organização em termos de quantidade de trabalho de valor entregue e o tempo de ciclo necessário para entregá-lo. (KNIBERG, SKARIN, 2009, p. 11).

A Empresa Bibelli pelúcias apresenta uma ineficiência do planejamento de compras e de produção, com a utilização do método Kanban os erros do sistema tendem a diminuir, visto que as etapas vão se adequar ao grau de importância do processo. A aplicação deve ser realizada a partir de um quadro com pequenos pedaços de papel colorido, os quais definem o grau de importância de cada etapa, assim podem ser estipulados os produtos que serão comprados mais rapidamente e produtos a maior prazo, dessa forma se torna mais visível as necessidades da

organização, permitindo então que a cadeia produtiva se inicie de uma maneira mais limpa e bem definida.

Aplicando a ferramenta no gerenciamento de pedidos da fábrica de pelúcias, a empresa deve elaborar um quadro dividido em colunas, a fim de separar as diferentes etapas do processo de entrega. Isso permitirá esclarecer visualmente, as atividades que deverão ser feitas, as que estão em andamento e as que já foram concluídas. Com a finalidade de uma melhor identificação dos pedidos, é de suma importância anotar informações relevantes como: número do pedido, nome do cliente, endereço de entrega, etc. Assim, à medida que os pedidos progredem pelo processo de entrega, deverá ser feita a atualização dos cartões, deslocando-os no quadro Kanban.

### **3.1 Resultados Esperados**

Com as ferramentas utilizadas pela Administração a empresa tem a oportunidade de diminuir impactos causados por determinados problemas, assim faz-se necessário a aplicação de uma boa gestão para que os resultados esperados possam ser feitos de forma segura sem nenhum risco à empresa, visando sempre a maior eficiência da ferramenta e da organização. Com a aplicação destas, a fábrica Bibelli Pelúcias deve sempre estar em uma constante evolução e supervisão de suas metas e métodos para que dessa maneira mantenha-se atualizada no mercado comercial e consiga se destacar perante a seus concorrentes, de forma leal e justa devido sua competência produtiva.

“Os colaboradores devem ser conscientizados sobre a importância de suas atividades e como contribuem para o alcance dos objetivos da qualidade.” (MACHADO,2012, p. 66). Dessa forma é de suma importância que com a aplicação das ferramentas os colaboradores também estejam aptos as mudanças organizacionais que podem surgir, em virtude disso o Treinamento e Desenvolvimento é uma prática indispensável dentro da organização. Com essa aplicação espera-se uma melhora do desempenho no trabalho, oferecendo um aumento da produtividade, além de um aperfeiçoamento na qualidade dos produtos. Essa capacitação auxiliará para que os colaboradores reduzam os erros durante o processo produtivo, diminuindo desperdícios e custos. Ademais, é previsto uma maior satisfação dos funcionários, visto que os mesmos terão oportunidades de aprimorar seus *softs skills*

e *hard skills* e também a possibilidade do próprio crescimento profissional. Assim, a partir da preparação de seus colaboradores, a organização usufruirá de uma produção mais eficiente e ágil.

A implementação da ferramenta 5s dentro de uma empresa traz diversos benefícios, impactando positivamente em vários setores da mesma, garantindo a qualidade, segurança e organização em função da melhoria do clima organizacional encontrado dentro da empresa. Além disso os 5 sentidos atuam diretamente na criação e no desenvolvimento de um planejamento estratégico que seja capaz de suprir as necessidades da empresa se mantendo alinhada aos seus amplos objetivos internos e externos, alcançando sua melhor qualidade e desempenho de modo contínuo, com a garantia de que todas as etapas realizadas sejam supervisionadas de maneira eficiente, resultando em um processo capacitado com excelência. A execução do método aumenta a destreza na zona estabelecida e nas áreas circunvizinhas, o tempo de prática laboral é otimizado e se tem um maior controle de itens presentes no entreposto, com indicações de quantidade, qualidade, validade e materialidade. Projeta-se que a utilização do método organize o ambiente, tendo uma serventia superior de recursos que facilitem o acesso a itens com maior agilidade, proporcionando um ambiente sistematizado, seguro e que traz diligência ao colaborador que desempenha funções produtivas e estoquistas na área.

Segundo Davio (2007) o planejamento dos recursos produtivos precisa ser calculado da melhor forma possível, para que desse modo atendam os níveis estratégico, tático e operacional. Após a aplicação do Planejamento e controle de Produção, é esperado que, a fábrica Bibelli Pelúcias usufrua de melhorias em seu processo produtivo e, conseqüentemente, aumento de seus lucros. A ferramenta proporcionará que a empresa disponha de uma cadeia produtiva mais organizada, o que garantirá uma maior eficiência e qualidade dos produtos. Além disso, a partir do maior controle das mercadorias, a fábrica desfrutará de estoques otimizados, evitando o excesso de matérias primas e produtos. O PCP contribuirá para que a empresa identifique seus erros, e assim possa corrigi-los. Dessa forma, a organização terá seus custos reduzidos, além de obter uma maior satisfação de seus clientes, por meio de produtos de qualidade e entregas feitas no prazo estipulado.

A partir dos investimentos da implementação do Just in Time na organização, a mesma terá benefícios como a redução dos custos e o aumento da eficiência, visto



que a ferramenta auxiliará a empresa a otimizar seu processo produtivo e reduzir seus estoques, eliminando todas as atividades que não agregam valor. Desse modo, com a aplicação bem-sucedida do Just in Time, ocorrerá também, o aumento na qualidade dos produtos e, conseqüentemente, uma maior satisfação dos clientes finais, visto que seus pedidos serão entregues conforme o que foi requerido e dentro do prazo, “[...] dessa forma ao trabalhar com pequenos lotes, pretende-se que a qualidade dos produtos seja a máxima possível” (MACHADO, 2012, p. 32). À vista disso, serão corrigidas algumas ineficiências da empresa, prezando pelo atingimento de metas da mesma.

A utilização do Kanban na fábrica de pelúcias auxiliará a mesma a corrigir falhas observadas anteriormente, como a ineficiência no processo produtivo e estoque excessivo. A partir da ferramenta, haverá uma melhor visualização do fluxo de trabalho, permitindo que os funcionários tenham maior conhecimento das atividades que estão sendo feitas no momento. Dessa forma, ocorrerá uma melhora na produtividade, além do aprimoramento da qualidade dos produtos, por meio da padronização e correção dos erros. Outro benefício oferecido pelo sistema Kanban, é a redução dos desperdícios, que serão identificados e corrigidos, a fim de uma melhor utilização dos recursos e redução de custos. Todos esses fatores contribuirão para o aumento da satisfação dos clientes, que receberão seus pedidos conforme o acordado, com qualidade e dentro do prazo.

A fim de unificar as ferramentas para que seja possível garantir um bom funcionamento à empresa, a utilização do software torna-se indispensável, pois, após a reorganização do estoque será necessário manter os controles e atualizações para que o acúmulo não permaneça vigente. Ademais, a emissão de nota fiscal, será facilitada e poderá fazer a gestão online das vendas. Implementar este sistema como instrumento para conexões entre áreas da corporação estabelece um fluxo de informações as quais são compartilhadas de maneira a contemplar dados quantitativos e realistas da situação executante periódica da empresa. Assentando de maneira qualitativa a execução do arranjo estabelecido, classificando e contemplando diferentes extensões de itens.

"O sucesso ou fracasso de uma organização está ligado à[sic] sua gestão, portanto, o uso de softwares completos e eficientes auxilia os gestores a controlarem os dados de suas empresas e a tomarem decisões mais assertivas." (SILVÉRIO,

SANTOS, BASTOS, 2019) Como dito pelos autores, a utilização de softwares categóricos e incisivos é de suma importância para comandar um negócio, uma vez que, direcionando tal fator à empresa, logra que a aplicação de sistemas tecnológicos e conectores na armazenagem pertencente a fábrica é de extrema necessidade para a prática de diversas atividades direcionadas ao estoque e produção estabelecendo um controle maior, minimizando dificuldades presentes no cotidiano, como a estimativa de entradas e saídas, custos e estoque mínimo, além de facilitar o controle e interações necessárias com outros setores além da área estoquista, a título de exemplo Administração de Compras, Contabilidade e Vendas, estabelecendo uma crescente contemplação do ambiente de manufatura.

Observa-se que apenas uma ferramenta não seria o suficiente para enfrentarmos os inúmeros problemas existentes na empresa, pois além de controlar o ciclo precisamos promover um ambiente de trabalho organizado, limpo e seguro. Com o auxílio da implementação das ferramentas citadas, é futuramente possível o melhor aproveitamento de espaço, eliminando materiais desnecessários e desatualizados, como tecidos rasgados, equipamentos quebrados e matéria prima embolorada ou picotada. Além disso é de grande importância a ação de organizar produtos prontos, suprimentos e equipamentos de forma sistemática, facilitando a localização e evitando desperdícios.

## CONCLUSÃO

Após a realização do seguinte Trabalho de Conclusão de Curso é possível observar uma síntese das informações apresentadas. Por meio destas conseguimos discernir e compreender assuntos mais profundos e aplicarmos na prática ferramentas administrativas na empresa Bibelli Pelúcias. Dessa forma se torna notável a importância da Administração para a empresa e para a sociedade, pois afinal a organização contribui para seu micro e macro ambiente, assim, deve estabelecer uma boa conexão com a sociedade, e com as adversidades da empresa, como devidamente foi apresentado, por meios destes fatos podem ser gerados diversos problemas organizacionais.

Ao iniciarmos o Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado diversos aspectos da Administração, como a História da Administração, mostrando a importância e eficácia do tema, englobando a Administração no Brasil, servindo dessa forma como base para estruturarmos nosso trabalho. No primeiro capítulo discorreremos sobre as Teorias, Conceitos e Áreas da Administração, como a Teoria Comportamental, conceitos de Peter Drucker e a Gestão Ambiental. Estes contribuíram para que o trabalho se desdobrasse mais facilmente, pois com as informações lidas e relatadas por diversos autores fomos impulsionados para realizarmos e compreendermos tudo o que precisávamos para continuar e concluir nosso Trabalho de Conclusão de Curso. Todas as informações adquiridas ao longo das páginas, nos mostraram qual caminho deveríamos seguir e observar com toda atenção necessária até chegarmos na situação problema da organização, sendo possível o progresso para o segundo capítulo.

No segundo capítulo, intitulado como Situação Problema, ocorreu o detalhamento da empresa observada, destacando informações históricas, geográficas, econômicas e sociais sobre o município em que a organização se localiza. No mesmo capítulo foram apresentadas diretrizes da instituição, mostradas de que modo mantém seu funcionamento e como é estruturada, trazendo aspectos contextuais para a apreciação de âmbitos como as problemáticas inseridas no ambiente laboral, as quais foram conceituadas a partir da comparação da empresa com os manuscritos de renomados autores, como Forte e Ramirez(2002), Graziani(2013), Villar e Nobrega(2014), Chiavenato(2005), Fidelis(2006),

Martins(2010) e Hoji(2004), dedicando esse capítulo completamente para fins descritivos da empresa, sua localização, funcionamento e desafios diários.

No terceiro capítulo, foram abordadas Propostas de Solução para os problemas encontrados na fábrica Bibelli Pelúcias, a fim de corrigir as ineficiências da empresa sugerimos a implementação de ferramentas, sendo estas: Just In Time, Planejamento e Controle de Produção, 5 Sensores, Kanban e Treinamento e Desenvolvimento. Além disso, são previstos os resultados esperados a partir destas ferramentas. Assim, espera-se que, com a adoção de novas práticas e ajudas de administradores terceirizados a empresa consiga reduzir seus custos referentes a sua ineficiência do estoque, layout, produção e gestão de pessoas, e em casos prospere no mercado, após se organizar internamente.

Através do estudo da fábrica Bibelli Pelúcias foi possível abranger nossos conhecimentos adquiridos ao decorrer do curso e compreender a importância da aplicação correta da Administração dentro das organizações, assim as empresas conseguem garantir um bom funcionamento e uma boa imagem no mercado, visto que os gestores também criam uma grande imagem no mercado e podem contribuir com o crescimento da organização, faz-se necessário a contribuição geral de todos os funcionários para a devida aplicação. Ao desenvolver as pesquisas também surgiram adversidades que nos mostraram como o trabalho em equipe e a compreensão de opiniões divergentes dentro do grupo são notáveis e devem ser discutidas para que os conflitos maiores possam ser evitados, a fim de sempre garantir uma boa dinâmica.

## REFERÊNCIAS

Anais do VICIMATEch – 22 a 24 de outubro de 2019, FATEC-SJC, São José dos Campos – SP

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4. Ed. São Paulo: Bookman, 2001

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. Analisa de Medeiros Brum - São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BERTALANFFY, Ludwig won. **Teoria Geral dos Sistemas**. 5.Ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3. Ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** /Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. Ed., São Paulo: Manole, 2014.

DARIO, Evanir. **Proposta de Rearranjo das Práticas de Gestão Pública Para o Novo Sistema de Descentralização Administrativa de Santa Catarina Atuar Como Regiões em Aprendizagem**. 2004. Tese (Doutorado). Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**.3. Ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento de Pessoal / Gilson José Fidelis**. 1. Ed. São Paulo: Érica, 2006.

FORTE, Charles David, RAMIREZ, Paulo. **Programa Profissão: Gestão Empresarial**. São Paulo: Copidart Editora Ltda, 2002.

**Fundamentos em gestão ambiental** [recurso eletrônico] / organizadora Marlise Amália Dal Forno ; coordenado pelo SEAD/UFRGS, 2017.

GRAZIANI, Álvaro Paz. **Gestão de Estoques e Movimentação de Materiais**: livro didático / Álvaro Paz Graziani; Design instrucional Marina Melhado Gomes da Silva. – Palhoça: UnisulVirtual, 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/potim/panorama>. Acesso em: 10 ago 2023.

KEHRIG, Ruth Terezinha. **História da Administração Pública Brasileira**.4. Ed., Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

KELLER, Kelvin Lane, KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**.12. Ed,São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KNIBERG, Henrik, SKARIN, Mattias. **Kanban e Scrum obtendo o melhor de ambos**. Edição Online, C4Media, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**.2. Ed., São Paulo: Saraiva, 2008.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade / Simone Silva Machado** – Inhumas: IFG, Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MARTINS, Marcele Salles. **Segurança do trabalho: Estudos de casos nas áreas agrícola, ambiental, construção civil, elétrica, saúde** / Marcele Salles Martins,

Laércio S. Maculan, Adalberto Pandolfo, Renata Reinher, José W. J. Rojas, Luciana M. Pandolfo, Juliana Kurek – Porto Alegre: SGE, 2010.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática [recurso eletrônico]** / Raymond A. Noe; tradução: Amanda Alice Weber Schmitt; revisão técnica: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues. - 6. ed. - Porto Alegre: AMGH, 2015.

PEINALDO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços)**.1.Ed., Curitiba: UnicenP, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE POTIM. **História Potim – São Paulo**. Disponível em: <https://www.potim.sp.gov.br/historia/>. Acesso em: 10 ago. 2023.

REICHEL,Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. HarduinReichel. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

RIBEIRO, Haroldo. **Você sabe o que é 5S? (ou pensa que sabe)?**. 1. Ed., São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2015.

ROSSÉS, Gustavo. **Introdução à Administração**. 1. Ed., Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da Administração**.1. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Bruno Carvalho et al. **Implantação do programa 5S através da metodologia DMAIC**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, PR, v. 4, n. 5, Edição Especial, p. 2163-2179, ago. 2018.

SOUZA, de Lucas. **Treinamento e desenvolvimento: entendimentos, perspectivas e aplicabilidades [recurso eletrônico]** / Lucas de Souza. – Cabedelo, PB: Editora UNIESP, 2022.

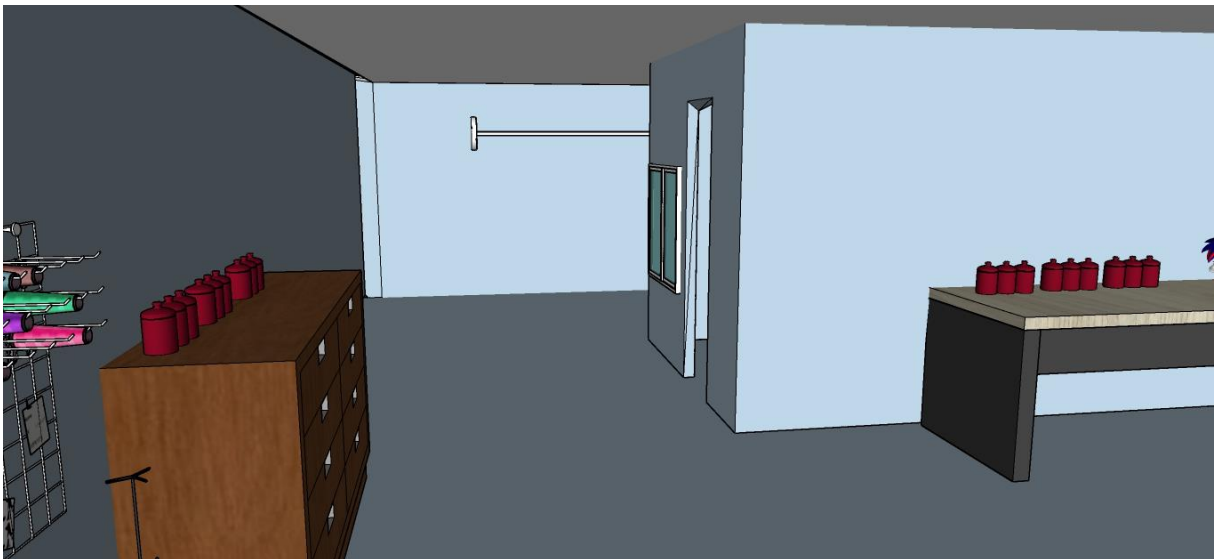
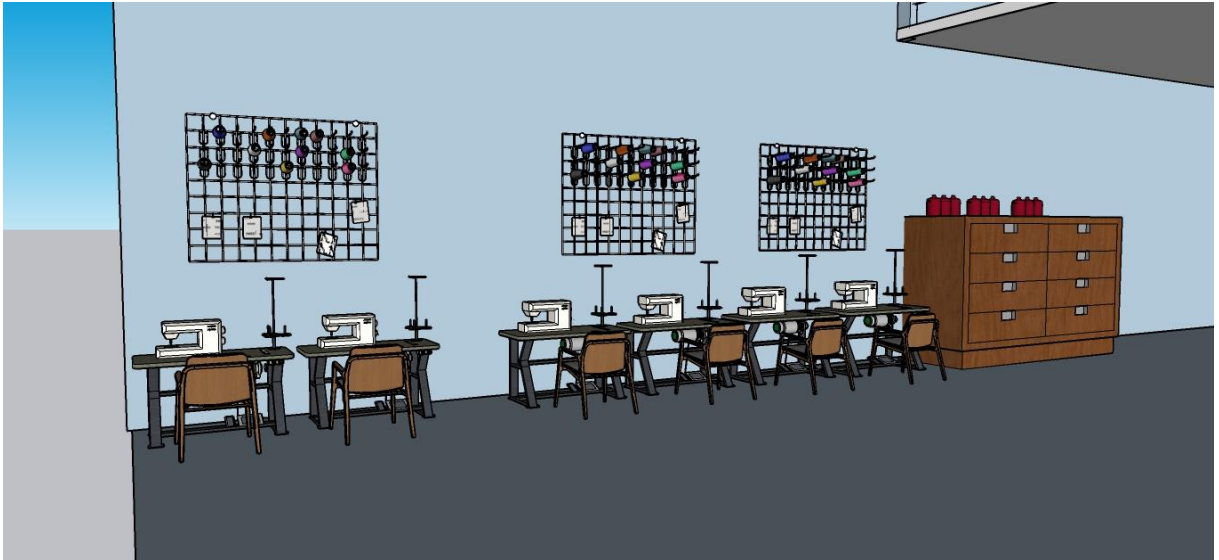
SOUZA, Helcimara. **Teoria Geral da Administração**. 1. Ed., Rio de Janeiro: SESES, 2015.

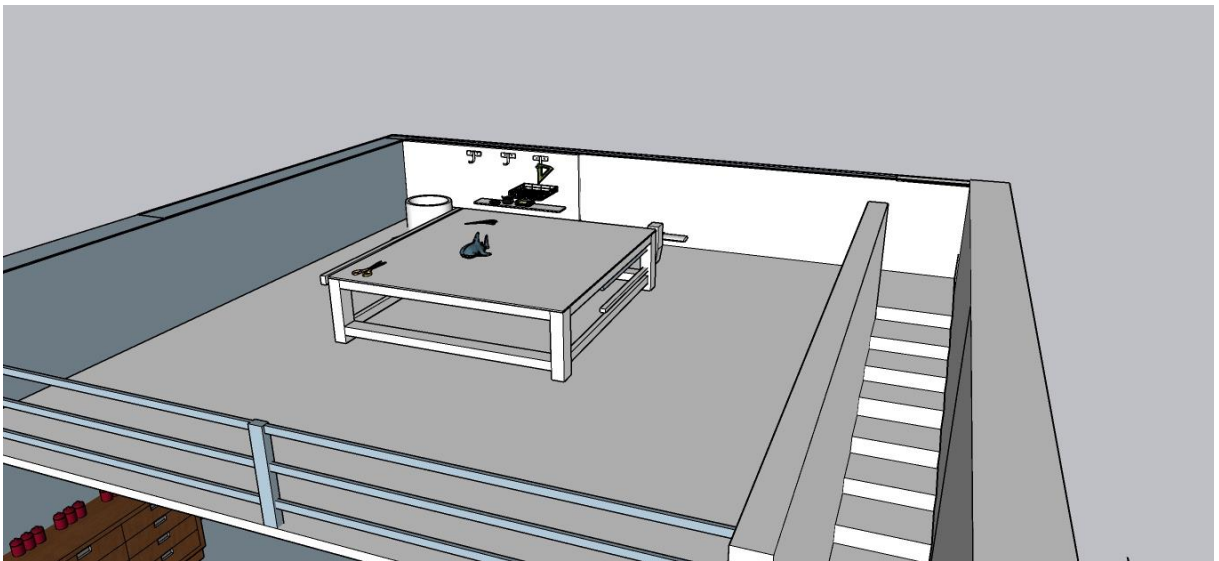
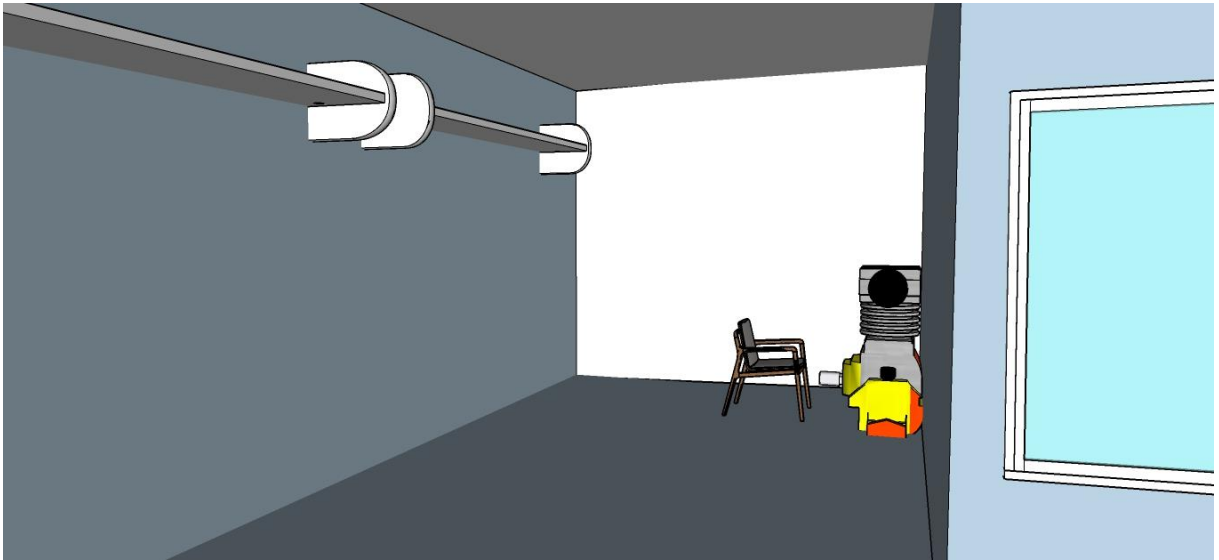
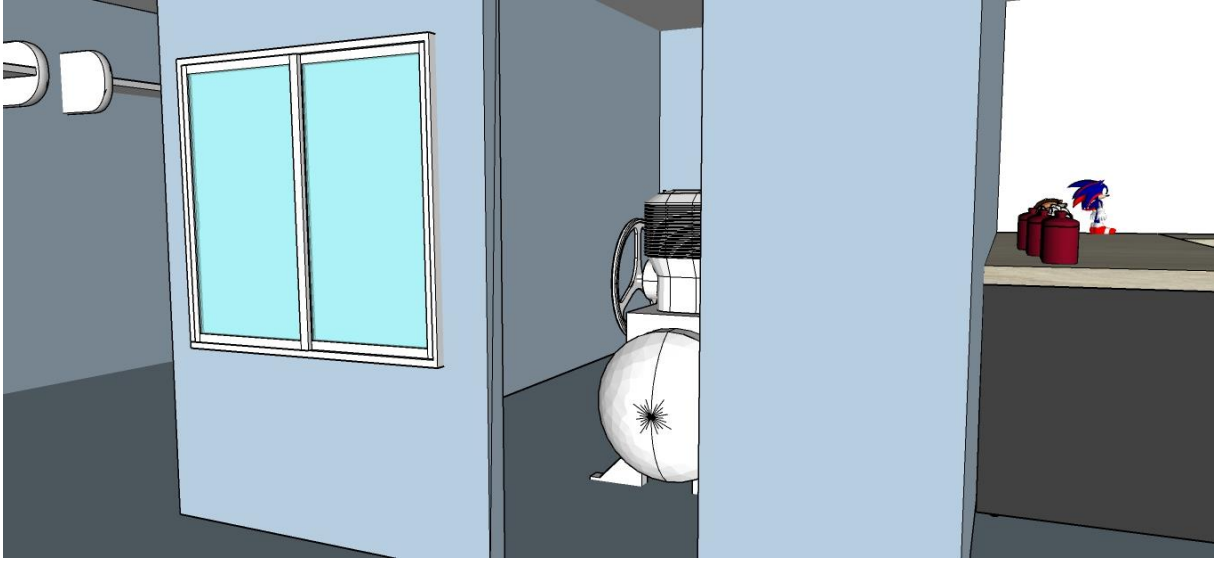
## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Aplicação do Arranjo físico por processos









## ANEXOS

### ANEXO A – Software Bling!

... > Clientes e Fornecedores

**Cliente ou Fornecedor** Cancelar Salvar

(\*) Campos obrigatórios

**Dados cadastrais**

Nome \*  Fantasia  Código

Tipo da Pessoa  CPF  Cliente desde  Contribuinte

Inscrição Estadual  RG  Órgão Emissor

**Endereço**

**Geral** Cobrança

CEP  UF  Cidade  Bairro

Endereço  Número  Complemento

**Contato**

Informações do contato

Pessoas de contato

Cadastros ▾ Suprimentos ▾ Vendas ▾ Finanças ▾ Serviços ▾ Contabilidade ▾

FabricaBibelli

... > Clientes e Fornecedores

Pesquisar por nome, fantasia, e-mail, CPF ou CNPJ

Exibindo pela ordem de inclusão × Seleccionados: 1 cadastro × Limpar

<input type="checkbox"/>	Código	Nome	CPF/CNPJ	Cidade	Telefone
<input checked="" type="checkbox"/>		FORNECEDOR DE LINHAS			
<input type="checkbox"/>		FORNECEDOR DE TECIDOS			
<input type="checkbox"/>		FORNECEDOR DE FIBRA			

**+ Incluir cadastro**

- Exportar para a planilha
- Imprimir etiquetas
- Vincular a vendedor
- Mais ações

**Informações**

Quantidade de contatos **3**

Seleccionados **1**

7 Cadastros ▾ Suprimentos ▾ Vendas ▾ Finanças ▾ Serviços ▾ Contabilidade ▾

... > **Produtos** Todas as lojas ▾

Pesquisar por código, descrição ou GTIN

Situação: Últimos Incluídos ✕ Limpar

**Nenhum item registrado**

Ainda não existem cadastros no seu sistema, comece agora mesmo clicando em incluir cadastro ou cadastre seus produtos por [planilha](#)

[+ Incluir cadastro](#)

**Filtrar** ✕

Situação

Últimos Incluídos ▾

Estoque

Processando

Selecione uma opção ▾

Tags

Todos ▾

Classificação

Selecione o filtro desejado

- Mercadoria para Revenda
- Matéria-Prima
- Embalagem
- Produto em Processo
- Produto Acabado
- Subproduto
- Produto Intermediário
- Material de Uso e Consumo
- Ativo Imobilizado
- Serviços
- Outros insumos
- Outras

[Filtrar](#)

Imprimir etiquetas selecionadas

[Mais ações](#)

**Informações**

Quantidade de Produtos

0


7 Cadastros ▾ Suprimentos ▾ Vendas ▾ Finanças ▾ Serviços ▾ Contabilidade ▾

... > **Produtos**

**URSINHO DE PELUCIA** Alterado em 08/11/2023 14:49:32 Cancelar Salvar produto

Nome \*

URSINHO DE PELUCIA



Código (SKU)

Formato

Tipo

Situação  Ativado

Preço venda

Unidade

Condição

**Características** Imagens Estoque Fornecedores Tributação

Marca

Produção

Data de validade

Frete Grátis

Peso Líquido

Peso Bruto

Largura

Altura

Profundidade

Volumes

Itens p/ caixa

Unidade de medida

GTIN/EAN

GTIN/EAN tributário

Cadastros ▾ Suprimentos ▾ Vendas ▾ Finanças ▾ Serviços ▾ Contabilidade ▾

FabricaBibelli

... > **Estoque**

URSINHO DE PELUCIA

Nenhum filtro aplicado

**02 - URSINHO DE PELUCIA - Unidade: 10**

Novo Lançamento

Tipo ▾ Quantidade

Entrada 5,00

Preço Un. 25,00 Custo Un. 18,00

Observação

Cancelar Incluir

Gerenciar produtos

Entradas 0,00

Saídas 0,00

Saldo atual 0,00

Cadastros ▾ Suprimentos ▾ Vendas ▾ Finanças ▾ Serviços ▾ Contabilidade ▾

FabricaBibelli

... > **Estoque**

URSINHO DE PELUCIA

Nenhum filtro aplicado

**02 - URSINHO DE PELUCIA - Unidade: 10**

Data	Entrada	Saída	Preço	Custo Un.	Observação	Origem
08/11/2023 14:54:15	-	2,00	25,00	0,00		
08/11/2023 14:53:36	5,00	-	25,00	18,00		

Gerenciar produtos

Entradas 5,00 (R\$ 125,00)

Saídas 2,00 (R\$ 50,00)

Saldo atual 3,00

7 Cadastros ▾ Suprimentos ▾ Vendas ▾ Finanças ▾ Serviços ▾ Contabilidade ▾

... > Notas Fiscais de Entrada

### Nota fiscal

Cancelar Salvar

Tipo de Entrada \* Série \* Número \* Loja Unidade de negócio

Emitida por Terceiros [ ] [ ] [ ] Todas as lojas [ ] Nenhuma unidade [ ]

Natureza de operação \* Data de emissão \* Hora de emissão [ ] Data entrada Hora entrada

[ ] Pesquise aqui... 08/11/2023 [ ] 08/11/2023 14:34

Código do regime tributário \* Finalidade \* Indicador de presença \*

Simple nacional [ ] NF-e normal [ ] 0 - Não se aplica [ ]

#### Remetente

Nome do contato \* Tipo da pessoa \* CNPJ

[ ] [ ] [ ]

Consumidor final

CEP UF Município Bairro

[ ] [ ] [ ] [ ]

Endereço Número Complemento

[ ] [ ] [ ]

Fone/FAX E-mail

[ ] [ ]

#### Itens da nota fiscal

Produto ou serviço	Código	UN	Qtde	Preço un	Preço total	NCM

7 Cadastros ▾ Suprimentos ▾ Vendas ▾ Finanças ▾ Serviços ▾ Contabilidade ▾

FabricaBibelli

### Relatório de Entradas e Saídas de Estoque

Visualizar

Período Mês Filtrar tags

Do mês  De um período

< 11/2023 >

Outras opções de pesquisa >

Ações



Código	Produto	Saldo antes de 01/11/2023	Entradas	Valor Entradas *	Saídas	Valor Saídas **	Saldo em 30/11/2023
02	URSINHO DE PELUCIA	0,00	5,00	125,00	2,00	50,00	3,00
Totais (1 itens)		0,00	5,00	125,00	2,00	50,00	3,00

**bling** Funcionalidades Planos e preços Parceiros - Fale conosco Blog **experimento grátis** Entrar

### Cromo

Emita Nota de Consumidor e tenha uma Conta Digital grátis

**R\$30** /mês

Teste grátis 30 dias

- ✓ 2 usuários
- ✓ 20MB de espaço
- ✓ Conta 100% Digital
- ✓ Frente de Caixa (PDV)
- ✓ Nota de Consumidor (NFC-e)
- ✓ Gestão de estoque
- ✓ Ordens de compra
- ✓ Permissões de acesso
- ✓ Ordens de serviço
- ✓ Suporte por telefone

### Cobalto

Integre com marketplaces, e-commerce e logística

**R\$55** /mês

Teste grátis 30 dias

- ✓ Tudo do plano Cromo
- ✓ 5 usuários
- ✓ 60MB de espaço
- ✓ Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)
- ✓ Nota de Serviço (NFS-e)
- ✓ Integrações e-commerce
- ✓ Integrações marketplaces
- ✓ Impressão de etiqueta
- ✓ Campos customizados
- ✓ Integração logística

### Mercúrio

O melhor custo benefício para simplificar suas vendas

**R\$100** /mês

Teste grátis 30 dias

- ✓ Tudo do plano Cobalto
- ✓ 10 usuários
- ✓ 120MB de espaço
- ✓ Caixas individuais no PDV
- ✓ Contratos e cobranças
- ✓ Cobranças CNAB
- ✓ Relatório de DRE
- ✓ Conciliação automática
- ✓ Boletos com registro
- ✓ Ordens de produção

### Titãnio

Para negócios que exigem alta organização na operação

**R\$150** /mês

Teste grátis 30 dias

- ✓ Tudo do plano Mercúrio
- ✓ 15 usuários
- ✓ 360MB de espaço
- ✓ Arquivo auxiliar do SPED
- ✓ Faturamento Agrupado
- ✓ Visualização das taxas dos marketplaces
- ✓ Integração com Correios
- ✓ Impressão automática de etiquetas de transporte **NOVO**
- ✓ Integração pagamento por POS no RS (Até 1 maquininha)

---

Cadastros - Suprimentos - Vendas - Finanças - Serviços - Contabilidade -

**FabricaBibelli**  
isabellivalentim1@gmail.com

**Atalhos favoritos**

- Pedidos de venda
- Listagem de produtos
- Clientes e fornecedores

**Black Friday** com 8% de cashback + 1 ano de mensalidade grátis?

Se vender na Amazon com Bling

**Eu quero!**

**Promoção Certificado Digital A1**

Emita Nota Fiscal Eletrônica

**Compre agora por R\$ 109**

**Oferta especial Vindi** para clientes Bling

Receba pagamentos com a maquininha Smart Vindi

**Saiba mais >**

**Baixe agora o app** do Bling Conta

Praticidade na palma da mão

Disponível na Google Play e App Store

**Dicas**

**Bem-vindo ao Bling**

Estamos muito felizes por você estar aqui! Gostaríamos de convidar você para nossos webinars de primeiros passos. Ao clicar nos cards abaixo você será redirecionado para o link do vídeo.

**Primeiros passos**

Guia e vídeos aulas de primeiros passos.

**Treinamentos**

Playlist com treinamentos gratuitos semanais.

**Emissão de notas fiscais**

Guia de emissão da primeira nota no Bling.

**Visão geral**

**Resumo diário** Hoje às 11:00

Pedidos de venda	Contas a receber	Contas a pagar
<ul style="list-style-type: none"> <li>0 Total de vendas</li> <li>0 Novos</li> <li>0 Em andamento</li> <li>0 Cancelados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 Total</li> <li>Taxas</li> <li>Líquido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 Valor total a pagar</li> </ul>

**Fonte:** Bling! - Sistema de Gestão Online. Acessado em: 2 de novembro de 2023, 13h06.