



TÉCNICO EM LOGÍSTICA

CONSULTORIA: DOCES DA VÓ CIDA

**Marília\SP.
2022**

CONSULTORIA: DOCES DA VÓ CIDA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Logística da Etec Antônio Desviaste, orientado pela Prof.^a. Vanessa Pivato, e Prof.^a. Leandro Marques, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Logística.

Alunos:

Amanda Cristina Pachola, RM: 19457;

Ana Giulia Campana de Aquino, RM: 20320;

Felipe Ribeiro Raposo, RM: 21565;

José Antonio Gonçalves Junior, RM: 20002;

Hilton Laurindo de Aguiar RM: 19464.

*É muito melhor obter sabedoria do que ouro,
obter discernimento em vez de prata!
(Provérbios 16:16)*

RESUMO

Analisar e acompanhar os processos de uma empresa requer muita atenção, disposição e trabalho em equipe. Dentro dessas análises é preciso trazer toda a realidade em questão e trabalhar dentro dos parâmetros propostos pelo cliente, foi nesse cenário que atuamos e prestamos consultoria. Trouxemos soluções simples, diretas e com a necessidade imposta pelo cliente. O objetivo foi alcançado trazendo soluções práticas para curto, médio e longo prazo para a empresa respeitando sua realidade e olhando para o futuro com olhos de esperança. A melhor gestão é feita todos os dias.

Palavras-chaves: trabalho em equipe; consultoria; soluções práticas; fábrica; futuro.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
HIPÓTESE.....	7
OBJETIVO GERAL.....	7
OBJETIVO ESPECÍFICO.....	7
METODOLOGIA.....	8
CAPÍTULO I: HISTÓRIA DA FÁBRICA.....	9
CAPÍTULO II: CONCEITOS E PROBLEMAS LEVANTADOS.....	12
2.1 Gestão administrativa.....	12
2.2 Problema levantado na empresa.....	12
2.3 Pessoa centralizadora.....	13
2.4 Gestão de pessoas.....	13
2.5 Profissionalismo.....	14
2.6 Problema levantado na empresa.....	14
2.7 Software e treinamento de sistema.....	15
2.8 Problema levantado na empresa.....	17
2.9 Logística: check list de carregamento / recebimento e conferência.....	17
2.1.1 Problema levantado na empresa.....	18
CAPÍTULO III – DESENVOLVIMENTO DAS IDEIAS PRÁTICAS E SOLUÇÃO.....	19
3.1 Cartilha e emissão de NF-e.....	20
3.2 A existência de um fluxo de processos claro e simples.....	23
3.3 Agenda de mão diária para anotação ou um livro caixa de mão.....	26
3.4 A criação de um estoque mínimo para Matéria-Prima.....	28
3.5 – Procedimentos de recebimento de matéria prima e expedição dos produtos.....	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
BIOGRAFIA.....	36

INTRODUÇÃO:

Segundo KARSTEN 2020, quando olhamos para o conceito de consultoria entendemos que se trata de um trabalho realizado por uma ou mais pessoas, onde a finalidade é tratar de um assunto específico ou a necessidade da empresa contratante.

Precisamos deixar claro que existem importantes diferenças entre consultoria e assessoria. Consultoria, temos um trabalho que pontua de forma precisa a dinâmica da empresa e reconhece possíveis falhas no negócio do seu cliente, com isso o consultor desenvolve soluções através de palestras, projetos e treinamentos. Assessoria também pontua áreas que tem possíveis falhas, porém sua tratativa é dentro do processo da empresa participando de forma ativa da parte operacional. (EJMC 2020).

Seguindo essa métrica o presente trabalho atua na forma de consultoria dentro da empresa Doces da Vó Cida. Dentro dos parâmetros apresentados pela empresa conseguimos diagnosticar possíveis problemas pontuais que de certa forma envolvem todos os setores tais como: no setor de compras no tocante a problemas com fornecedores, ausência de software de controles entre outros, no entanto, o trabalho irá direcionar para soluções no âmbito da Logística e demais setores ao seu entorno.

Garantir o fluxo eficaz da distribuição, transporte, verificação e armazenamento dos inúmeros materiais que circulam pelas empresas é o papel do setor de logística, que, apesar de não ser um conceito novo, ganha um espaço cada vez mais estratégico para os negócios. Afinal, quanto mais integradas e bem-coordenadas são as etapas da cadeia de suprimentos, melhores são os resultados para instituições e para os clientes finais.

Segundo Bowersox e Closs (2001), a competência logística é alcançada pela coordenação de cinco elementos: um projeto de rede, informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem.

Mediante a demanda apresentada pela empresa serão propostas soluções que venham de encontro com a realidade da mesma, propostas essas a curto, médio e longo prazo, porém que serão fundamentais a continuidade do crescimento da empresa Doces Vó Cida.

HIPÓTESE

Até que ponto a ausência de procedimentos internos afetam diretamente o desempenho da empresa Doces Vó Cida dentro do seu marketing share?

OBJETIVOS GERAIS

Analisar de forma pontual os problemas que afetam diretamente o progresso da empresa objetivando soluções a curto, médio e longo prazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar as principais lacunas do negócio;

Entender qual a sequência dos processos e se há necessidade de adequações;

Organizar de forma efetiva as lacunas dos setores propondo soluções práticas e funcionais;

Direcionar a empresa para o melhor caminho sem perder a essência do negócio;

Esclarecer a empresa que o setor de logística é peça fundamental para estruturar os processos;

Levar a empresa a uma nova realidade onde ela possa se estruturar e seguir com seu crescimento;

Ajudar a solucionar problemas que estão ao nosso alcance;

Entender as necessidades da proprietária;

METODODLOGIA

Realizamos através de pesquisa bibliográfica o desenvolvimento conceitual do projeto, sendo assim possível alinhar teoria x prática.

Foi realizada a pesquisa de campo com a proprietária Sra. Sumire Yoshida que forneceu informações preciosas para o desenvolvimento do trabalho. Todos os integrantes do grupo estiveram presentes tirando dúvidas segundo questionário proposto em sala.

A visita possibilitou visualizar de melhor forma todas as etapas e setores da empresa pontuando assim suas lacunas e trazendo as soluções segundo os processos logísticos. Utilizamos também, relatos dos funcionários.

Depois de conhecer melhor a organização na sua forma pratica, olhamos de uma maneira crítica todos os aspectos, elegendo a melhor maneira de discernir quais elementos vamos utilizar da melhor forma possível, portanto definimos utilizar pesquisas biográficas, livros didáticos, artigos, sites especializados.

CAPÍTULO I – HISTÓRIA DA FÁBRICA

Uma história de superação que teve início no ano de 2016, de momentos marcantes, de muita luta, muitas conquistas e de muita oração pudemos resumir assim essa história. A fábrica foi comprada por pessoas que não dominavam o ramo em que a empresa atuava, ou seja, de doces. Os proprietários também não tinham conhecimento da situação financeira, documental e dos recursos humanos e materiais.

Sem os resultados esperados o sócio declinou da sociedade em meados de 2019, e com isso Sumire passou a ter controle dos negócios sozinha. Nesse momento acabou percebendo que a situação era caótica, não havia carteira de clientes, vendedores, fornecedores e matéria prima, ou seja, passaram-se alguns anos de trabalho e a empresa não teve uma evolução ao passo que evoluíam seus problemas. Apesar da promessa do antigo dono em repassar esses itens aos novos proprietários, isso nunca ocorreu, havia sempre uma desculpa descabida.

Por não entender nada sobre administração foram tempos difíceis de muito aprendizado e luta. Na realidade, por vinte e quatro meses a Sra. Sumire Kinoshita Yoshida precisou trabalhar sem ser remunerada, focando no crescimento da empresa e sua estabilidade olhando para um futuro a longo prazo. Seus esforços eram apenas para garantir o sustento da casa e de seus filhos.

Percebeu-se também que a empresa tinha por funcionário apenas o cozinheiro e Sumire, que conseguiu uma ajuda de outra empresa do mesmo ramo. Eles forneciam matéria-prima fracionada, possibilitando assim a produção dos doces, que se resumia, em duas versões: Paçoca e Biriba.

Tudo começa a mudar, logo após um dos sócios decidir ir para o Japão deixando a empresa sob a administração de sua atual proprietária e seu socio onde a divisão das tarefas era basicamente Sumire (produção) e o Sr. Alberto (nome fantasia) focado na área financeira, para formar sua carteira de clientes a atual proprietária pesquisou na internet possíveis compradores e por meio de contatos telefônicos e visitas comerciais tem conseguido negociações que lhe têm permitido acesso no mercado. Tudo começado do zero, segundo frase da Sumire “Muita luta, muito trabalho, muito joelho no chão e muita oração”.

Junto ao crescimento da fábrica veio as conquistas, uma delas foi no ano de 2020 a representação jurídica onde representa legalmente Sumire como proprietária legal da empresa. Ainda sobre a suas conquistas sua filha Camila hoje ajuda na administração da fábrica.

Hoje em dia, ainda tem muita luta pela frente, muita coisa para fazer, mais segundo a própria Sumire um dia de cada vez, um passo atrás do outro e sempre batalhando duro para um futuro promissor.

A empresa conta com 3 funcionários, sendo todos do setor da produção, mais de 60 clientes, atende mais de 5 estados, sendo estes (São Paulo, Paraná, Pernambuco, Ceará e Fortaleza), e produz 3 produtos que tem ganhado o Brasil.



Figura 1 – Retirada do Facebook Doces vó Cida



Figura 3 – Linha de Produção – Fonte: Própria autoria.



Figura 4 – Linha de produção – Fonte: Própria autoria.

CAPÍTULO II – CONCEITOS E PROBLEMAS LEVANTADOS

No cenário atual da empresa foi possível identificar algumas dores, nas quais pontuamos para que pudéssemos não somente identificá-las, mas, também trazer soluções diárias para que a empresa consiga continuar operando de forma saudável dentro do seu segmento, algumas delas serão apontadas abaixo:

2.1. Gestão administrativa

O site CONCEITOS DO MUNDO, de 2022, deixa claro que qualquer processo que está envolvendo a administração de uma empresa está relacionado na gestão, pois sua missão é controlar e coordenar em diferentes funções, podendo prevenir problemas atuais e futuros, concluir os processos já estimados e atingir os objetivos planejados.

Assim com uma boa gestão é possível criar uma sistemática para obter resultados favoráveis. Ajudando na organização e conseqüentemente podendo agir com antecedência, sempre observando os meios de procedimentos que necessita ser executado para cumprir os objetivos, fazendo que assim reduza a negatividade e possíveis problemas.

MARIA STUART, de 2020, mostra que em tantas maneiras de gestão organizacional existe a *centralizada*, nessa gestão o intuito principal é as decisões se concentrarem todas na figura do líder, pode até parecer muito radical, porém, ela é essencial quando a equipe é nova e pouco experiente. O que precisa ficar claro para o gestor é a importância de ensinar o colaborador e buscar nele o melhor desempenho.

O clima organizacional também é um grande amigo no auxílio de uma boa gestão e na melhoria da qualidade de tempo. Sendo um grande responsável pela motivação, o clima organizacional traz satisfação para os colaboradores. Apesar de não ser palpável o benefício psicológico é um grande aliado em momentos de uma boa gestão e qualidade profissional. (DESTAQUE RH, 2018).

2.2.1. Problema levantado

Identificou-se que a gestão da empresa é boa, porém a falta de tempo e centralização das atividades acabam afetando o fluxo de trabalho, com isso a atual proprietária enxerga que não consegue gerenciar ou delegar tarefas para que os

processos sigam seu curso normal sem trazer limitações e atrasos no Lead Time para com os clientes. Notamos que a falta de um “braço direito” para a parte administrativa tem trazido complicações, pois tem sobrecarregado muito a proprietária, que além de cuidar da parte de vendas precisa ainda se desdobrar para dar conta do processo administrativo: (banco, pagamentos, lançamentos de cupons fiscais, administração de contas, atualizar dados do programa).

2.3.1. Pessoa centralizada

Olhando ainda para essa linha de gestão de tempo, ficou claro que existe um desdobramento para que as tarefas sejam feitas, porém, o acúmulo diário dessas tarefas, tem trazido atrasos no atendimento aos clientes e limitando a demanda dos pedidos, impactando diretamente na produção, notamos que por não dar conta de fazer tudo isso acontecer algumas lacunas ficam para trás como atendimento ao cliente, lançamento de pedidos entre outros aspectos que impactam diretamente no fluxo correto da cadeia de abastecimento.

2.3.1.1. Gestão de pessoa

Para uma boa gestão de pessoas é fundamental para qualquer negócio. Ela é indispensável para conseguir o crescimento da empresa, atrair e reter talentos, obter melhores resultados. Buscando sempre o engajamento, capacitação e o desenvolvimento de cada colaborador, garantindo o bem-estar, e estimulando o respeito a cultura organizacional, embora não haja uma receita para isso, algumas estratégias costumam gerar um impacto positivo no dia a dia.

Mas não é apenas criar ações para motivar e satisfazer os colaboradores, é necessário estar baseado em uma estratégia completa como: engajamento, comunicação, trabalho em equipe, conhecimento, competência, treinamento, desenvolvimento, gestão de cargos, salários, recrutamentos, seleções, avaliações de desempenho, benefícios e pesquisas de clima organizacional. A gestão de pessoas nos leva a pensar em liderança e administração, portanto os gestores têm como dever desenvolver os colaboradores para possibilitar o crescimento e contribuição deles. Portanto se você cuidar da sua equipe, ela irá cuidar da sua empresa, isto só irá acontecer se você tiver funcionários motivados, mas é preciso conhecer os colaboradores para saber que os motiva, (estar ali todos os dias, fornecer *feedbacks* contínuos, para que o colaborador entenda que ele está sendo reconhecido pelo que

tem feito, mostrar que está sempre atento ao seu desempenho, manter uma comunicação clara, para que eles se sintam confiantes em expor suas ideias, ajudando nos processos, e assim fazer a diferença.

2.5. Profissionalismo

É composto de características que define um profissional de qualidade: comprometimento, competência, seriedade, responsabilidade, proatividade e garantia aos colaboradores um crescimento saudável que os diferencia de todos os concorrentes. Abrindo portas e fazendo conquistar respeito e boas oportunidades, podendo assim impactar a suas vidas em diversas situações. Mesmo quando o ambiente de trabalho é descontraído e com laços de amizade, é preciso colocar suas obrigações acima de tudo. A falta de profissionalismo é agir com parcialidade para beneficiar alguém, nunca deve se ter esta atitude na empresa e nem na vida. É necessário vestir-se apropriadamente, respeitar a fala dos outros, mesmo que não concorde, saber se posicionar como referência, dando exemplo; saber buscar soluções e resolver problemas, saber trabalhar em equipe e principalmente separar a vida pessoal da profissional. Ser profissional requer responsabilidades: ser confiável, manter organização, ter boas maneiras e ser dedicado. Com essas atitudes na rotina diária, os gestores reconhecerão o seu profissionalismo, basta apenas praticar e tais atitudes se tornarão um hábito. Então profissionalismo, envolve altos padrões na prática do trabalho, como na maneira de se comportar, isso faz com que alcançamos ótimos resultados, impressionando e inspirando outras pessoas.

2.5.1. Problema levantado

Outra dor identificada na qual nos chamou muita atenção, foi o quanto um funcionário impacta de forma negativa no processo, causando um impacto até no processo de carregamento e entrega de produtos para o consumidor final, isso traz um estresse desnecessário e que poderia ser evitado.

A familiaridade tem causado muito impacto dentro da empresa, não somente a familiaridade na questão parental mais também quando olhamos para o tempo de casa da equipe, é sim, uma equipe muito experiente e muito produtiva, mas conforme o tempo passa a familiaridade tem tomado proporções onde a política da boa vizinhança tem trazido uma impressão na qual a proprietária se torna amiga e não a gestora do local. Quando olhamos para a parte de familiaridade parental fica nítido

que as ações familiares se envolvem diretamente dentro das ações da fábrica. Quando não separadas essas ações se confundem e trazem um estresse desnecessário ou certamente evitável entre as partes.

Organização conforme a banda toca e não conforme um processo contínuo e protocolado, isso é muito comum conforme o crescimento das empresas o processo continua e conforme novos produtos, novas métricas ou novos clientes o processo fica mais abrangente e assim vai levando conforme o que vai acontecendo no decorrer do dia, ou seja, tudo se torna automático a ponto de ignorar processos que deveriam existir ou serem seguidos. (MARTINS, CRISTINA, 2021)

2.6. Software e treinamento

Segundo REDAÇÃO, 2018 todos os setores da economia mundial estão sendo beneficiados pelo aprimoramento da tecnologia. Esse avanço automatiza cada vez mais os processos que antes eram manuais, o que propicia maior eficiência com menos propensão a falhas. Essa inovação também chegou no setor da Logística, não só para automação como para otimizar e agilizar os processos de produção, que a cada dia ficam menos passíveis de erros e facilitam as tomadas de decisão.

O principal benefício do *ERP* é otimizar os processos. A implantação de um sistema integrado permite que a empresa tenha uma acessibilidade significativa, o que propicia a centralização e automatiza boa parte da produção, bem como reduz drasticamente a chance de erros. A confiabilidade das informações é um fator muito importante, pois diferente de uma pilha de papéis ou planilhas, um sistema ERP é capaz de reunir todas as informações da empresa em uma base de dados única, elimina erros humanos por meio de validações e atualiza todas as informações de maneira confiável para que a diretoria possa tomar decisões mais assertivas. Acrescente-se ainda, que a empresa consegue se manter atualizada para acompanhar as mudanças na legislação e nos requerimentos de clientes. Isso auxilia a empresa na hora de se adaptar a novas mudanças.

Uma métrica bastante importante, se diz respeito a cumprir os prazos, portanto permite o controle de compras de estoque e da produção, porque assim ele tem o controle do que entra e o que sai, dando maior eficiência na programação da produção, o que garante que sua equipe consiga cumprir os prazos, seguindo as

normas de qualidade de seu seguimento e entregando de acordo com os pedidos dos clientes.

Portanto, há de se considerar que nada adianta uma boa ferramenta se a equipe não souber como utilizá-la de forma otimizada. Por isso, a implantação da ferramenta deve ser compatível com a realidade da empresa que a utilizará.

Existe a necessidade de entender como funciona o programa e como treinar os funcionários para fazerem uma boa gestão desse programa. Segue abaixo a estrutura básica para um bom treinamento.

- Engenharia – Cadastrar produtos e configurações
- CRM – Serve para gerenciar os processos comerciais administrativas de forma ágil e visual
- Vendas e faturamento – Organiza todo o processo de vendas e geração de notas fiscais
- Produção – oferece o controle de produção, com lista de materiais, geração de ordens e reporte da produção
- MRP 2 – Ajuda a planejar a produção e a compra de materiais necessários para produzir
- Estoque – auxilia toda a gestão de estoque de forma integrada com compras, produção e vendas
- Compras – gerencia os processos de compra e o recebimento de materiais
- Programação fina - serve para montar o programa da produção do período e assim definir prazos de entrega precisos
- Chão de fábrica – fundamental para a indústria, controla todo o chão da fábrica, como apontamentos da produção roteiros requisições etc.
- Custos – Gerência os custos de produção e dos produtos fabricados
- Financeiro – auxiliem toda a gestão financeira da fábrica como contas a pagar e receber, conciliações, boletos etc.
- SPED - Ajuda a montar o Bloco K do Sped Integrado à produção e estoque
- Dashboard – painéis de indicadores de desempenho para ter uma visão rápida e descomplicada dos resultados
- Expedição – auxilia toda a expedição de produtos através de leitura de códigos de Barras

- Documentos – Controla toda a gestão de documentos da empresa
- Data book – Serve para gerar data books integradas
- Qualidade – Permite o controle de qualidade total dos produtos fabricados
- Projetos – auxilia todos os passos da gestão de projetos da empresa de forma colaborativa

Suporte – Ajuda a empresa que está utilizando ORPA resolver possíveis problemas e dúvidas com a ferramenta. (LEÃO, 2022)

2.6.1. Problema levantado

Observamos que a proprietária tem imensa dificuldade de interpretar e entender o sistema que ela utiliza na fábrica, no caso o programa se chama E-GESTOR. Esse programa é um ERP integrador que busca conciliar as informações de todos os setores da empresa de uma maneira profissional podendo aumentar a competitividade da fábrica. Infelizmente a proprietária demonstra imensa dificuldade tendo que depender de outras pessoas para emissão de notas sejam feitas com isso seu tempo fica limitado, podendo causar um estresse desnecessário conforme a demora.

2.7. LOGÍSTICA: CHECK LIST DE CARREGAMENTO, RECEBIMENTO E CONFERÊNCIA:

MARTINS 2021, deixa claro que o check list é essencial na logística, ele permite evitar problemas de avarias, atrasos e traz um controle maior sobre sua carga. Quando falamos sobre controle temos que entender que nos referimos a ter um acompanhamento mais próximo e a otimização do processo como um todo. Quando falamos da importância do check list na carga e descarga lidamos diretamente com o faturamento de uma empresa, quando temos avarias, perdas e faltas de mercadorias temos um impacto direto na saúde financeira da empresa.

Olhamos agora para o final da cadeia de suprimentos, sim, o cliente. Quando temos avarias, faltas ou perdas na mercadoria e ela mesma chega no consumidor final existe uma grande possibilidade de a reputação da marca ser afetada. (MARTINS, 2021).

2.7.1. Problema levantado

Hoje a empresa não conta com nenhum controle de carregamento nada que possibilita a empresa ter como respaldo para possíveis avarias com a carga. O funcionamento do carregamento acontece de forma prática e rápida, o produto é separado em paletes na frente da linha de produção (não existe um local específico sinalizado como expedição ou algo relacionado ao carregamento) a transportadora chega, coleta o produto e a proprietária entrega a nota para o motorista.

Notamos quando olhamos para o recebimento de mercadorias que não existe um checklist de recebimento, o fornecedor chega e descarrega a mercadoria, posteriormente passa por uma conferência básica onde é feito o “cara crachá” na nota, assina a nota fiscal e libera o motorista. Nesse processo de recebimento quando a matéria prima chega com uma quantidade muito grande o próprio motorista ou o ajudante coloca o produto para dentro da fábrica tendo que entrar dentro do ambiente da fábrica, isso está diretamente ligado com a questão de contaminação cruzada no ambiente de trabalho.

Basicamente a fábrica não tem um local específico de carregamento e recebimento, ele é feito no mesmo lugar (em frente a linha de produção). Quando olhamos para o estoque de MP mesmo que pequeno ele se encontra sem nenhuma sinalização ou local específico designado para ele. Esses espaços existem por conta de ajustes necessários para o dia, por exemplo: O local onde fica a matéria prima existe por conta da facilidade de pegar os produtos para colocar na produção, do mesmo jeito que o local de carregamento e recebimento é destinado onde se tem maior facilidade de carregar e receber essas mercadorias. Os locais não são locais ruins, porém não são locais identificados e designados por processo.

CAPÍTULO III – DESENVOLVIMENTO DAS IDEIAS PRÁTICAS E SOLUÇÕES

Conduzir uma empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte nunca foi e não será uma tarefa fácil para ninguém, precisa-se de dedicação, muito estudo, crescimento profissional e pessoal constante e sem dúvidas nenhuma um bom planejamento para conduzir cada passo da melhor maneira possível.

Estamos certos de que as melhorias que foram aplicadas estão dentro dos padrões exigidos pela proprietária algo simples, eficaz e que pudesse ser prático para as necessidades do dia a dia. São soluções que permitem uma análise completa de alguns setores da empresa que precisavam ser mapeados, entendidos e estruturados de uma maneira simples e profissional. O essencial foi aplicar essas soluções dentro da realidade da empresa tentando trazer para dentro dela uma estrutura de análise processual mais profissional, clara e de fácil identificação tornando seus processos desde o recebimento até o cliente final mais sólidos. Entendemos que quanto mais profissional a estrutura se encontra mais valor de mercado ela pode agregar tornando a empresa mais competitiva e presente no Share do mercado.

Olhamos para dentro da metodologia das *5 Forças de Porter*, essa estratégia tem 5 cinco pilares como força: *Rivalidade entre os concorrentes, Poder de negociação com os fornecedores, Poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos*, a estratégia tem como essência escolher o que não fazer, isso mesmo a estratégia leva a empresa a entender o que o mercado está fazendo, suas inovações, oportunidades e principalmente os gaps dos seus negócios, isso leva o empreendedor entender que não existe apenas a concorrência e sim uma competitividade que vai além disso.

A estratégia de Porter permite a empresa organizar melhor seus pontos de vistas e estratégias a curto, médio e longo prazo. Reforçamos a importância da organização da gestão começando pelos fornecedores pois é a ponta da cadeia de suprimentos.

Entendemos que insistindo em um bom gerenciamento de tempo, que as tarefas são distribuídas corretamente temos menos sobrecargas, diminuição de acúmulo e o foco necessário para que pedidos sejam feitos e clientes sejam atendidos e alcançado.

Ter um controle de gestão de tempo é essencial para que a empresa continue crescendo de forma contínua, uma boa gestão implica em um pulso firme, boa colocação de ideias, comunicação e muitas vezes jogo de cintura para que a empresa continue a se desenvolver, quando olhamos também para um bom gerenciamento, temos que enfatizar a necessidade de saber lidar com o funcionário de forma humana entendendo suas dores, conflitos e limitações. (UFABC 2021).

Junto com o orientador do trabalho Leandro Marques definimos uma estrutura de trabalho para que assim pudéssemos ter um melhor alinhamento das informações e da execução do projeto.



ANALISE DE CAMPO, REUNIÃO PARA ALINHAR AS INFORMAÇÕES E EXECUÇÃO DO PROJETO

Figura 5 – Imagem retirada do slide do trabalho realizado pelo grupo

3.1. Cartilha de emissão de NF-e:

SCHEMES, 2010 afirma que um documento de processo é essencial para a organização da empresa, ajuda a mapear gargalos, e anomalias dentro do processo de cada setor além de ajudar trazer clareza para dentro do processo trazendo soluções solidas. Quando temos um documento que ensina passo a passo a por exemplo emitir uma NF-e estamos trazendo a oportunidade de a proprietária aprender e ensinar seus colaboradores podendo transferir essa tarefa e deixando a gestão do seu tempo mais otimizada. Quando deixamos algumas tarefas na dependência de terceiros por mais que sejam de confiança temos por muitas vezes atraso no processo e limitação na gestão do tempo. É necessário tal documento para que seja uma fonte de aprendizado, ensino e agilidade nos processos do dia.

Enxergamos que existia uma necessidade de aprendizado dentro do processo de trabalho da proprietária, ela precisava ser independente na emissão de NF-e, pois dependia de uma terceira pessoa para emitir o documento e com isso todo seu processo que poderia ser rápido se tornava algo demorado e com isso o processo de conclusão da emissão de uma NF-e para o cliente se tornava algo demorado. Entendendo isso chegamos à conclusão de que o ideal para seu dia seria uma cartilha de emissão de NF-e, isso mesmo, algo simples, colorido, direto e objetivo. E por onde começar? Primeiro analisamos qual o programa que ela utilizava, o programa era o E-Gestor, analisando sua interface e entendendo como funciona conseguimos elaborar um documento simples e eficaz que permite não somente o aprendizado, mas também permite ensinar outras pessoas ou alguém de confiança. Toda a cartilha é conceituada em cima de um único processo **A Emissão da NF-e através do pedido de compra gerado**, todo documento é colorido e bem dinâmico, ensinando um passo a passo bem simples de como deve ser feito cada etapa do processo, sabendo da necessidade da proprietária e da exigência em entender que seu dia é muito corrido criamos um documento extremamente pratico, dinâmico e fácil de ser utilizado.

EMISSÃO DE NF-e

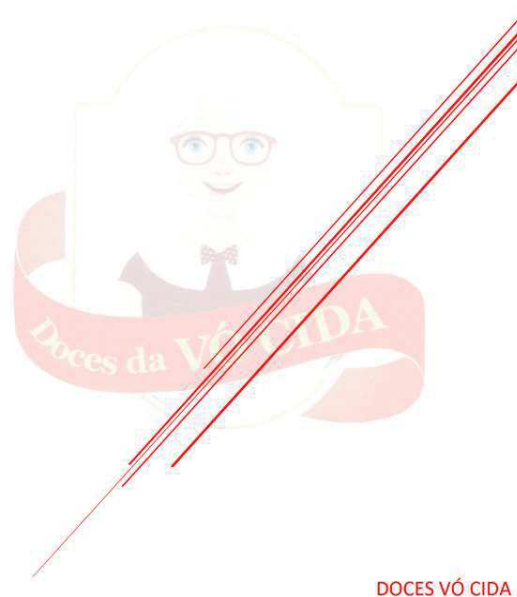


Figura 6 - Imagem dos autores do trabalho – Cartilha de emissão de NF-e



Figura 7 - Imagem dos autores do trabalho – Cartilha de emissão de NF-e



Figura 8 – Imagem dos autores do trabalho – Cartilha de emissão de NF-e

3.2. A existência de um fluxo de processos claro e simples:

Segundo BRAGHIN o fluxograma de processo é uma ferramenta fundamental para se conhecer o processo como um todo. O fluxo de processos vale mais que mil palavras. Para que um fluxograma seja bom é necessário que todos que observem consigam ter o entendimento do que ele está passando, no final das contas é necessário que um fluxograma seja claro e funcional. Levando isso em consideração houve a necessidade de que a empresa tivesse um fluxograma mesmo que simples para cada setor e que esse fluxograma fosse claro para todos. Mapeando os processos da empresa em um primeiro momento conseguimos desenvolver depois de observações e conversas um fluxo da realidade atual da empresa. Nosso desafio era entender todo o processo da fábrica, inicialmente sabíamos que só conseguiríamos isso através de um bom e longo diálogo com a Dona Sumire. Passamos de três a quatro dias vivenciando a prática dos processos da fábrica, observamos cada processo com bastante atenção, muita pergunta, tínhamos muitas dúvidas, porém todas as dúvidas foram sanadas e conseguimos elaborar um fluxograma que chamamos de **“Fluxograma Inicial”**. Precisamos deixar claro que toda a análise e elaboração do fluxograma passou por um acompanhamento dos orientadores e mestres que acompanharam o grupo durante essa jornada. A criação do fluxograma foi um desafio para o grupo, pois não tínhamos um ponto de partida, para definir o início exato. Portanto tivemos que elaborar toda a cadeia de suprimento e entendemos que seu ponto de partida seria no **pedido de venda e terminaria no feedback do cliente final**, por mais que pareça uma decisão simples precisamos deixar claro que não é apenas uma elaboração de um fluxograma é a gestão de um projeto onde implica em benefícios reais dentro de uma empresa.

Abaixo temos a elaboração do fluxograma.

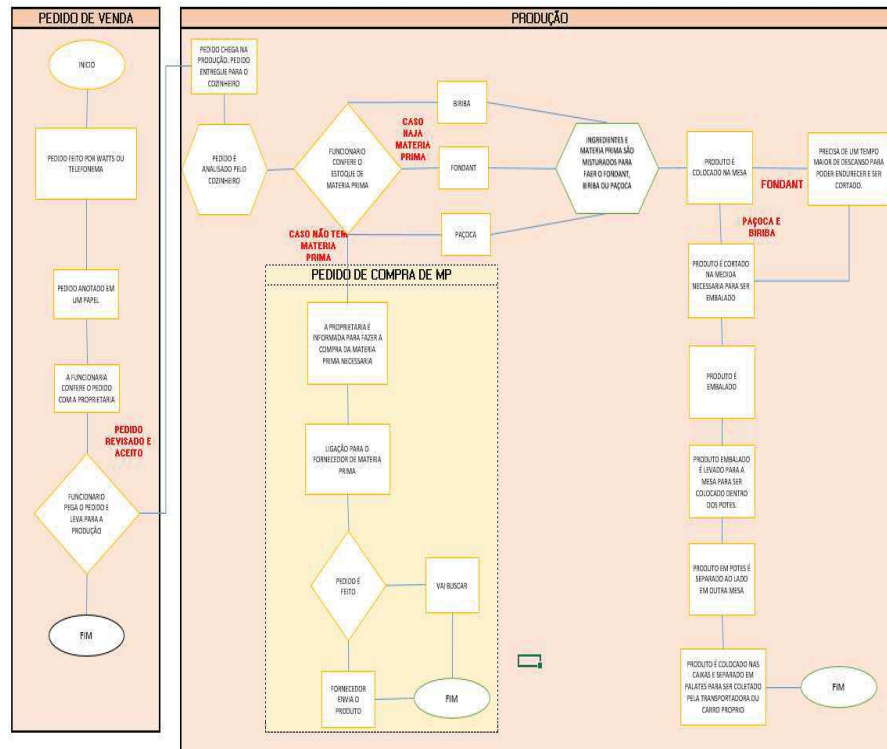


Figura 9 – Fluxo Inicial – Imagem dos integrantes do grupo

Inicialmente o grupo ficou bem impressionado e feliz com o resultado, porém ainda tinha muito trabalho para fazer, observe que esse fluxo inicial não apontava os gargalos e os pontos principais dentro do processo da fábrica, ele por ser um fluxo inicial traduzia de forma simples e prática como teoricamente todo processo precisava acontecer. Depois de algumas reuniões com os orientadores chegamos à conclusão de que precisaríamos aprimorar o fluxograma de processos trazendo a realidade que já estávamos vivenciando dentro do ambiente da fábrica.

SEBRAE, 2020 mostra que a consultoria nos mostra como funciona todo o processo olhando do lado de fora, que é de suma importância que a consultoria tenha alguns pilares neutralidade, assertividade, avaliação de propriedades, uso de ferramentas e indicadores, diversidade de informações, experiência e foco. Olhando para essa análise entendemos que precisávamos focar em um fluxograma um pouco mais completo, avaliando nossas prioridades que era voltadas para o senso logístico, deixando toda a informação necessária dentro do fluxograma para que o mesmo transmitisse toda a realidade operacional da empresa. Seguindo todas essas métricas resolvemos voltar para dentro do ambiente da empresa e sermos um pouco mais criteriosos e profundos nas nossas análises, utilizando o primeiro fluxograma criado partimos para dentro do ambiente da fábrica sabendo por onde começaríamos e como

deveríamos elaborar as informações, novamente várias dúvidas foram surgindo não somente sobre como funcionava o processo da fábrica mais também surgiram algumas dúvidas se o caminho no qual estávamos percorrendo era o correto. Diante disso achamos necessário mais uma reunião com os orientadores. Até o presente momento foi necessário refazer o fluxograma até chegarmos a ponto que ele se apresenta abaixo. O fluxograma elaborado chamamos de *Fluxograma final*, como pode ser observado dentro desse fluxograma conseguimos elaborar mais um fluxo de processos: *fluxo de carregamento e envio*. A elaboração desse fluxograma permite uma análise completa de todos os processos da fábrica deixando bem claro e específico o funcionamento correto de cada processo. Entendemos que esse fluxo completo pode trazer benefícios futuros como análise de gaps, correções dentro do processo, otimização do processo através da análise do fluxograma, segue abaixo como definimos o fluxo de processos da empresa em um parâmetro geral.

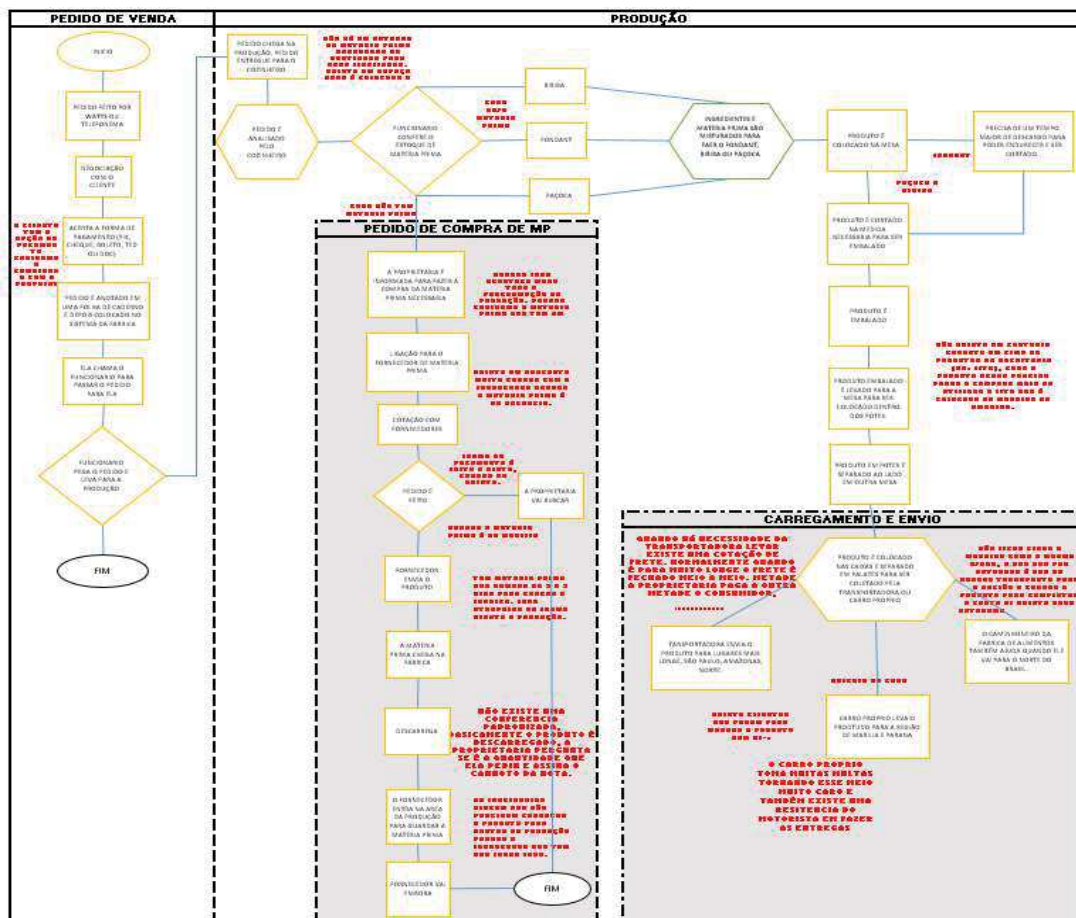


Figura 10 – Fluxograma Final depois de analisar todas as situações e setores da empresa – Imagem do grupo.

É importante frisar que essa imagem é contextualizada e adaptada para poder entrar dentro do projeto, a imagem real foi entregue para a proprietária em um arquivo específico para que possa ser analisado todos os dias se preciso for.

3.3. Agenda de mão diária para anotação ou um livro caixa de mão

Simplicidade foi o foco dos projetos realizados pelo grupo, entendemos que o mais simples possível e direto poderia ajudar de uma maneira rápida execuções do dia a dia, exemplo: anotações de receita entradas e saídas.

Olhando para o CONCEITO, 2015 Esse recurso é utilizado para ter um controle do seu dia, com anotações das tarefas e de compromissos profissionais ou pessoais, uma forma de administrar seu tempo aproveitando com eficaz sua jornada de trabalho.

Uma agenda tem a estrutura de um livro onde é composto pelos dias, meses e tem alguns que possui horários, com isso muitas pessoas faz uma atualização todo ano, iniciando com uma agenda do ano subsequente.

Dessa forma você consegue diminuir as possibilidades de esquecer algo ou algum compromisso, pois quando escreve fica fixado na mente pois se potencializa na memória. Quando fazemos a consulta dos compromissos ou tarefas registrados para o dia seguinte é uma forma de se prevenir para que fixa na memória os compromissos, ou tarefas que tem para o próximo dia, dessa forma a pessoa acaba criando uma atitude de pró atividade.

É recomendável que reserve pelo menos duas horas por dia do seu tempo para que possa diminuir possíveis imprevistos que pode acontecer ao decorrer do dia, como recados ou assuntos de última hora, potencializando o bem-estar das pessoas para que tenha consciência que o dia tem vinte e quatro horas e não querer abranger mais do que pode.

É de extrema importância salientar que esse livro caixa será impresso e encadernado para ser utilizado de forma física, também achamos necessário ter o documento em um arquivo de Excel, *mas por que se ela não tem tempo?* Nós entendemos que é necessário o documento digital para aprimoramentos futuros, se caso necessário ela precise e gostaria de se atualizar o documento digital para preenchimento e análise de dados estará pronto. Uma das métricas que o grupo

3.4. A criação de um estoque mínimo para Matéria-Prima

Em nossas reuniões a criação de um estoque mínimo era de suma importância para ajudar na continuidade do processo produtivo da empresa, dentro desse parâmetro sabíamos que essa necessidade era grande, porém quando nos reunimos com a Dona Sumire, ela revelou que para o atual momento da empresa a existência de um estoque mínimo para a matéria prima, por conta da dificuldade de acompanhamento e a limitação financeira essa criação de um estoque mínimo seria improvável nesse exato momento. Então tínhamos em mãos a necessidade porém esbarrávamos dentro da limitação real, em um primeiro momento achamos que trazer essa solução seria algo muito complexo e que talvez não teria o aproveitamento necessário, nos reunimos com os orientadores e chegamos mais uma vez à seguinte conclusão “Precisamos mostrar para a proprietária que existe uma maneira, ensinas como funciona e entregar o melhor que podemos, se caso ela for usar bem, se caso ela não utilizar em um primeiro momento e deixar guardado para um futuro muito bom também”.

Entendemos que não existe uma regra, existe a necessidade de melhoria na qual precisamos trabalhar e entregar o melhor.

Diante desse cenário olhamos para dois conceitos importantes, a importância de um estoque mínimo e sua gestão.

BARBIERI 2021, diz que estoque de segurança, ou estoque mínimo, é a quantidade mínima de produtos que deve ser mantida em estoque, para evitar que perca vendas por falta de mercadoria; Tendo como a principal função evitar a ruptura de estoque.

Para que isto não aconteça é necessário armazenar uma quantidade extra de determinado produto, impedindo a quebra de estoque durante as flutuações da demanda, que podem ocorrer durante o período de espera pela reposição da mercadoria.

A ideia inicial é nunca ter que usar esse estoque. Esse excedente só deve ser utilizado em emergências. Para que o estoque de segurança melhore o nível de serviço, evitando contingências e mantendo a posição da empresa no mercado.

Ao possuir um estoque de segurança, as empresas gastarão menos e aumentarão suas receitas, seus faturamentos.

Este processo, se bem executado, garante uma grande economia de tempo e dinheiro. Além disso, por se tratar de uma quantidade bem enxuta não há necessidade de grandes investimentos; Requer uma estrutura física e logística interna, custos que faz com que o produto aumente e seja repassado para o cliente, entretanto assim, menor chance de erros humanos e possíveis furtos, já que o controle é simples e visível.

Como calcular o estoque mínimo? Dois fatores podem indicar que a gestão do seu estoque está falhando: O excesso de produtos ou a falta deles. Ambos podem gerar prejuízos, é necessário saber calcular o estoque mínimo e entender este processo. Saber qual o produto é o mais vendido, qual é o produto mais rentável, conhecer o cliente. Este tipo de conhecimento atualmente, além de ajudar no planejamento, permite cumprir os prazos.

Estoque mínimo = demanda média diária x tempo de reposição.

Kamban de estoque: Seu funcionamento é bem simples, opera a partir da sinalização por cores. Dessa forma, os gestores e colaboradores conseguem identificar quando é necessário produzir ou repor determinados produtos. São utilizados 3 níveis de abastecimento identificados por cores, facilitando assim o sistema. Por mais que se aplique cálculos, vantagem e desvantagens deste tipo de estoque, é fundamental que o empreendedor faça um planejamento minucioso. Mas sobretudo controlar e acompanhar o estoque a fim de garantir que possíveis erros sejam corrigidos.

É preciso achar o equilíbrio perfeito, uma boa previsão de demanda e o cálculo apropriado para os tamanhos dos estoques. Existem algumas maneiras de calcular o estoque de segurança e depende de alguns fatores como: a própria demanda, o lead time do produto, o nível de serviço desejado.

Dessa forma, ao fazer o cálculo do estoque mínimo, os profissionais da logística tem um valor de referência para a quantidade mínima de produtos que deve ter em estoque. Nem todos os produtos merecem a mesma atenção, alguns produtos são críticos e por isso merecem estar sempre presente, enquanto outros produtos podemos não ter em estoques sempre. Mas sempre analisando seu tipo de entrega.

Por mais que se aplique cálculos, vantagem e desvantagens deste tipo de estoque, é fundamental que o empreendedor faça um planejamento minucioso. Mas sobretudo controlar e acompanhar o estoque a fim de garantir que possíveis erros sejam corrigidos.

Com as informações e projeções necessárias em mãos, a produção poderá ser feita de acordo com a demanda, e dos pedidos dos clientes. Para um maior benefício utilizamos a metodologia do Kanban, pois conforme a necessidade de emissão de novos pedidos de produção ou solicitação de compras, um cartão é emitido, pela equipe que produz, os cartões são separados por cores, sob o status de cada tarefa e indicam: para fazer, fazendo e pronto respectivamente. Para saber de quantos você precisa, considere a média de demandas, o estoque de segurança e os números de itens na caixa de material. Pode parecer de início complicado, mas ao organizar a ferramenta, é como encontrar uma luz no fim do túnel. Sendo assim, nos ajuda a reduzir os desperdícios e perdas de produtos.

Abaixo como enxergamos o acompanhamento do estoque de Matéria prima:



Figura 13 – Ilustração de como gerenciar um estoque de Matéria prima pelo KAMBAN.

3.5. Procedimentos de recebimento de matéria prima e expedição dos produtos:

O recebimento de matéria-prima é uma parte elementar do fluxo de trabalho, seja no setor da construção civil ou de qualquer segmento da indústria. Essa etapa promove um elevado grau de valor na gestão de qualidade e isso se deve ao impacto que a matéria-prima tem ao produto.

Ao ter um bom controle de qualidade sobre a matéria-prima recebida, a empresa demonstra atenção e cuidado com a mercadoria, bem como com as etapas posteriores na produção.

Assim, qualquer irregularidade identificada permite uma tomada de decisão ágil para devolver os produtos em desacordo com o combinado e, ainda, garante um nível de excelência para as produções.

Vale lembrar que um teste de inspeção no ato do recebimento da matéria-prima faz parte do processo que garante averiguar qualquer característica fora do comum.

As Consequências de Negligenciar a Inspeção:

Afrouxar a rigidez desse processo pode ser prejudicial de muitas formas, tais como:

- Paradas imprevistas no processo de produção, caso a matéria-prima esteja comprometida de alguma maneira;
- Desperdício de tempo e trabalho das máquinas e da sua mão de obra;
- Perda de insumos.

Essas ocorrências interferem também no controle de qualidade dos produtos. Daí a importância em fazer um monitoramento no ato do recebimento de matéria-prima.

A Implementação de um Checklist no Recebimento de Matéria-Prima.

O checklist pode ser o diferencial para um trabalho rápido e eficiente. É conveniente que alguns passos sejam seguidos:

- Mapeamento de todo o fluxo — desde o momento de receber os produtos ao ato de colocá-los em produção, pois favorece a análise de todos os responsáveis que saberão, exatamente, como proceder em qualquer etapa do recebimento.
- Registro de todos os problemas que podem ocorrer - o checklist fica completo e pode ser avaliado tanto com os níveis de adequação quanto às

evidências de problemas que, em uma minuciosa inspeção, podem ser verificados

Etapas do processo de recebimento de mercadorias.

O processo de recebimento de mercadorias é composto por seis diferentes etapas:

- **Agendamento da entrega** – A entrega ela deve ser feita de acordo com a necessidade da empresa. Dessa maneira, é necessário negociar junto ao fornecedor uma data que seja favorável para ambas as partes;
- **Identificação dos produtos** – No momento da chegada das mercadorias é necessário conferir se os produtos solicitados de fato, chegaram conforme a programação e planejamento;
- **Conferência das notas** – É necessário garantir que todo o pedido solicitado ao cliente foi realmente entregue. Logo, a empresa precisa conferir se todos os itens descritos na nota fiscal de fato foram recebidos no veículo de transporte;
- **Definição do método de descarga** – Geralmente, no processamento de pedidos já temos a definição da forma de recebimento dos produtos, entretanto, não é uma regra. Dessa forma, a empresa precisa definir o melhor meio de descarga dos produtos, garantindo agilidade no processo e não danificando nenhum dos produtos pedidos;
- **Verificação de avarias** – Após a descarga das mercadorias é necessário verificar se alguma, tem algum defeito ou avaria. Caso encontre algum produto que não esteja de acordo com as especificações desejadas é necessário recusar o pedido e devolver a carga ao fornecedor;
- **Remanejamento e cadastro no estoque** – Caso as mercadorias estejam na conformidade é necessário direcionar ao estoque. Paralelamente, fazer o recebimento das mercadorias no sistema de gestão de estoque.

Segundo, Filipe Butta, (2022), o principal objetivo do processo de recebimento de mercadorias é garantir o abastecimento da cadeia de suprimentos. Com uma cadeia abastecida, a empresa evita problemas com a ruptura de estoque. Além disso, o

processo operacional está diretamente ligado a qualidade e nível de serviço ao cliente prestado.

Olhando para essas informações havia necessidade de profissionalizar o recebimento de matéria prima e a expedição dos produtos, entendemos que quanto mais informações tivermos dentro desses documentos de acompanhamento mais força temos para possíveis contratempos como avarias, roubos ou algum tipo de anomalia na entrega. Entender que os documentos precisam fazer parte de um procedimento não é uma tarefa muito fácil dentro de um processo que já vem sendo realizado a alguns anos. Essa documentação precisa fazer parte da realidade da empresa. Assim como existe o acompanhamento físico há também um acompanhamento sistêmico com uma planilha do Excel feita para essas duas etapas. Abaixo estão os dois documentos elaborados pela equipe: um de recebimento de matéria prima e outro de expedição dos produtos acabados.


		CHECK LIST DE RECEBIMENTO							
Empresa:									
Descrição:									
Data		Motorista:							
		Placa:							
Código:		Material:							
Quantidade:		Nota Fiscal:							
Volume Embarcado/Descarregado:		CTRe:							
Observações da Mercadoria:							SIM	NÃO	
Material Embarcado/Descarregado apresenta alguma avaria visual?							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material Coletado está com a amarração correta?							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material está identificado corretamente?							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material apresenta algum sinal de sujeira?							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
LIBERAÇÃO DO VEÍCULO				<input type="checkbox"/>	SIM		<input type="checkbox"/>	NÃO	
Observação:									
Produto	Nota Fiscal	Quantidade	Medida	Data Recebimento	Data de Validade	Lote	Responsavel pela recebimento	Responsavel pela entrega	
Contagem da Conferência Cega				Motorista:			Conferente/Expedidor		
Qdade:				Ass.			Ass.		

Figura 14 – Check List de recebimento de matéria prima – Imagem do grupo.


		CHECK LIST DE EXPEDIÇÃO						
Observações da Mercadoria							SIM	NÃO
Material Embarcado/Descarregado apresenta alguma avaria visual?								
Material Coletado está com a amarração correta?								
Material está identificado corretamente?								
Material apresenta algum sinal de sujeira?								
FRETE		SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>					
Numero da NF	Produto	Quantidade	Responsavel Pelo Carregamento	Data de Saida	Veiculo	Valor do Frete	Destinatario	
					CARRO DA CASA <input type="checkbox"/> TRANSPORTADORA <input type="checkbox"/> AUTÔNOMO <input type="checkbox"/>			
					CARRO DA CASA <input type="checkbox"/> TRANSPORTADORA <input type="checkbox"/> AUTÔNOMO <input type="checkbox"/>			
					CARRO DA CASA <input type="checkbox"/> TRANSPORTADORA <input type="checkbox"/> AUTÔNOMO <input type="checkbox"/>			
Observação:								

Figura 15 – Check List de expedição – Imagem do grupo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

É de suma importância entender a realidade na qual a empresa vive, analisar os problemas do cliente e como é o convívio dessa empresa no seu dia, diante disso o desafio era montar no âmbito logístico estratégias e soluções reais onde a principal métrica é a falta de tempo para se executar tarefas. Diante disso conseguimos analisar de forma prática cada cenário e trazer para a realidade respostas simples e que pudessem organizar da melhor maneira os processos da fábrica, não é somente trazer respostas e sim respostas utilizáveis sejam elas a curto, médio ou longo prazo. Estamos tratando de problemas reais nos quais entendemos que as melhores soluções são as simples e claras, entendemos que algumas delas são óbvias e muito simples, porém para essa realidade é de extrema importância organizar tempo para que os demais processos e procedimentos sejam feitos com calma e da melhor maneira possível. Olhamos para o lado profissional da empresa e concluímos que as documentações são de suma importância tanto para acompanhamento quanto para trazer valor agregado para a empresa no mercado. Não são somente fluxogramas, planilhas ou livros de acompanhamento é a oportunidade de estruturação para crescimento seja ele de curto, médio ou longo prazo. É necessário deixar claro que todas as soluções são práticas e de fácil entendimento podendo ser renovadas a longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ADMINISTRADORES.COM.BR

<https://administradores.com.br/artigos/o-renascimento-da-logistica-segundo-donald-j-bowersox-e-david-j-closs> - Acessado 30 de junho de 2022;

BLOG.CONNECTPLUG.COM.BR

<https://blog.connectplug.com.br/ponto-de-pedido-estoque-minimo-estoque-maximo/> - Acessado em 03 de novembro de 2022;

CONCEITORSMUNDO.PT

<https://conceitosdomundo.pt/gestao-administrativa/> - Acessado 25 de junho de 2022;

CONTEUDO.MOVIDESK.COM

<https://conteudo.movidesk.com/o-que-e-documentacao-de-processos/#:~:text=A%20documenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20processos%20%C3%A9%20uma%20a%C3%A7%C3%A3o%20administrativa%20inerente%20%C3%A0,os%20processos%20devem%20ser%20implementados.> Acessado em 11 de agosto de 2022;

CONCEITO.COM

<https://conceitos.com/agenda/> - Acessado em 1 de novembro de 2022;

BARBIERI 2022

<https://www.easypro.com.br/post/o-checklist-no-recebimento-de-mat%C3%A9ria-prima> - Acessado 06 de novembro de 2021;

EMPRESASECOOPERATIVAS.COM.BR

<https://empresasecooperativas.com.br/clima-organizacional/> - Acessado em 25 de julho de 2022;

EMPRESASECOOPERATIVAS.COM.BR

<https://empresasecooperativas.com.br/clima-organizacional/> - Acessado 27 de junho de 2022;

INSTITUTOCRISTINAMARTINS-COM-BR.CDN.AMPPROJECT.ORG

https://institutocristinamartins-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/institutocristinamartins.com.br/profissionalismo-e-etica-sua-chave-para-o-sucesso/amp/?amp_gsa=1&_js_v=a9&usqp=mq331AQKKAFQArABIICAw%3D%3D#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=16640374251478&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&share=https%3A%2F%2Finstitutocristinamartins.com.br%2Fprofissionalismo-e-etica-sua-chave-para-o-sucesso%2F&_js_v=a9&usqp=mq331AQKKAFQArABIICAw%3D%3D%23amp_tf%3DDe%20%251%24s - Acessado 07 de julho de 2022;

JRMACK.COM.BR

<https://jrmack.com.br/consultoria-e-assessoria-qual-a-diferenca/> - Acessado 29 de julho de 2022;

LINKEDIN.COM

<https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-do-fluxograma-de-processo-na-qualidade-raul-braghin/?originalSubdomain=pt> - Acessado em 15 de outubro de 2022;

MARCIOKARSTEN.PRO.BR

<https://marciokarsten.pro.br/definicao-de-consultoria/> - Acesso em 06 de agosto de 2022;

BLOG-PT.CHECKLISTFACIL.COM

<https://blog-pt.checklistfacil.com/controle-de-carga-e-descarga/> - Acessado em 15 de outubro de 2022;

INSTITUCRISTINAMARTINS-COM-BR

https://institutocristinamartins-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/institutocristinamartins.com.br/profissionalismo-e-etica-sua-chave-para-o-sucesso/amp/?amp_gsa=1&_js_v=a9&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=16640374251478&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&share=https%3A%2F%2Finstitutocristinamartins.com.br%2Fprofissionalismo-e-etica-sua-chave-para-o-sucesso%2F&_js_v=a9&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D%23amp_tf%3DDe%20%251%24s – Acessado 01 de julho de 2022;

THIAGO LEÃO

<https://www.nomus.com.br/blog-industrial/erp/> - Acessado 10 de julho de 2022;

TAYNARA SCHEMES

<https://conteudo.movidesk.com/o-que-e-documentacao-de-processos/#:~:text=A%20documenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20processos%20%C3%A9%20uma%20a%C3%A7%C3%A3o%20administrativa%20inerente%20%C3%A0,os%20processos%20devem%20ser%20implementados.> – Acessado em 15 de setembro de 2022;

OLIST.COM

<https://olist.com/blog/pt/como-empreender/e-commerce/o-que-e-um-erp/?amp=1> – Acessado em 23 de outubro;

SETTING.COM.BR

<https://setting.com.br/blog/estrategia/modelos-gestao-organizacional/> - Acessado 27 de junho de 2022;

SACLOGISTICA.COM.BR

https://saclogistica.com.br/recebimento-de-mercadorias/#Quais_sao_as_etapas_do_processo_de_recebimento_de_mercadorias - Acessado 27 de junho de 2022

SEBRAE.COM.BR

<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/importancia-da-consultoria-empresarial#:~:text=Uma%20consultoria%20empresarial%20trar%C3%A1%20o,a%C3%A7%C3%B5es%20para%20a%20sua%20empresa> - Acessado em 23 de outubro de 2022;

SACLOGISTICA-COM-BR.CDN.AMPPROJECT.ORG

https://saclogistica-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/saclogistica.com.br/tipos-de-estoque/amp/?amp_gsa=1&_js_v=a9&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=16676895973500&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&share=https%3A%2F%2Fsaclogistica.com.br%2Ftipos-de-estoque%2F – Acessado em 04 de novembro de 2022;

SACLOGISTICA.COM.BR

https://saclogistica.com.br/recebimento-de-mercadorias/#Quais_sao_as_etapas_do_processo_de_recebimento_de_mercadorias - Acessado 06 de novembro - 22/05/2022;

UFABCJR.COM.BR

https://ufabcjr.com.br/5-forcas-de-porter/?gclid=CjwKCAjw6fyXBhBgEiwAhhiZsrZXFedyw2ADeoQJB7nSZRIC6r8XN1P9PzPJRC-cuRnDcOpY5RjDzRoC0j8QAvD_BwE – Acessado 09 de novembro de 2022.