

# PROPOSTA DE MELHORIA NA GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DA ÁREA DE MANUFATURA E COMÉRCIO DE PIJAMAS

*PROPOSAL TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF A MICROENTERPRISE IN MANUFACTURE AND PAJAMAS TRADE AREAS*

*PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEL ÁREA DE MANUFACTURA Y COMERCIO DE PIYAMAS*

Alysson Diógenes<sup>1</sup>  
Gustavo Battiston de Campos<sup>2</sup>  
João Pedro de Lima Pereira Primo<sup>3</sup>  
Luis Felipe de Oliveira<sup>4</sup>

## Resumo

A falta de processos e ferramentas necessárias para um bom gerenciamento da rotina de trabalho pode gerar diversos problemas para uma empresa. São alguns deles: atrasos na entrega de pedidos, clientes insatisfeitos, colaboradores sobrecarregados e a incerteza sobre os resultados da companhia. Localizada em Fazenda Rio Grande/PR, a microempresa Guria Bonita Confecções convive com estes problemas. A fim de proporcionar um novo ponto de vista para a empresa, este artigo tem o intuito de propor ações para solucionar problemas e consequentemente apoiar a gestão na tomada de decisões. Os dados apresentados foram coletados através de visitas técnicas à fábrica. O projeto foi estruturado com base no modelo A3 para solução de problemas, que permitiu entender de forma clara a situação atual da companhia; conta ainda com um plano de ação robusto para cada problema apontado, que será o meio para se chegar a um cenário ideal futuro. Concluiu-se que as principais dificuldades enfrentadas pela empresa estavam relacionadas à ausência de processos e padrões de gerenciamento.

**Palavras-chave:** gestão; método A3; processos; plano de ação.

## Abstract

The lack of processes and tools necessary for good management of the work routine can generate several problems for a company. Some of them are: delays in order delivery, dissatisfied customers, overwhelmed employees, and uncertainty about the company's results. Located in Fazenda Rio Grande/PR, the microenterprise *Guria Bonita Confecções* lives with these problems. To provide a new point of view for the company, the article aims to propose actions to solve problems and consequently support management in decision-making. The data presented were collected through technical visits to the factory. The project was structured based on the A3 model for problem-solving, enabling a clear understanding of the company's current situation; it still has a robust action plan for each problem identified, which is the means to obtain the ideal future scenario. It was concluded that the main difficulties faced by the company were related to the absence of management processes and standards.

**Keywords:** management; method A3; process; action plan.

## Resumen

La falta de procesos y herramientas necesarias para una buena gerencia de la rutina de trabajo puede generar problemas en una empresa. Entre otros, son ellos: retrasos en la entrega de pedidos, clientes insatisfechos, trabajadores sobrecargados y la falta de seguridad acerca de los resultados de la compañía. Ubicada en Fazenda Rio Grande/PR, la microempresa Guria Bonita Confecciones convive con esos problemas. Con el fin de ofrecerle una nueva perspectiva a la empresa, este artículo tiene el propósito de proponer acciones para solucionar problemas y, en consecuencia, ofrecerle apoyo a la gerencia en la toma de decisiones. Los datos presentados fueron

---

<sup>1</sup> Universidade Positivo. E-mail: diogenes@up.edu.br.

<sup>2</sup> E-mail: gustavobattiston@gmail.com.

<sup>3</sup> E-mail: jp.primo98@gmail.com.

<sup>4</sup> Universidade Positivo. E-mail: luislfo@hotmail.com.

recolectados en visitas técnicas a la fábrica. El proyecto se estructuró sobre la base del modelo A3 para resolución de problemas, que permitió entender claramente la situación de la compañía; cuenta aun con un plan de acción robusto para cada problema detectado, que será la vía para se llegar a un escenario ideal futuro. Se concluye que las principales dificultades enfrentadas por la empresa estaban relacionadas con la inexistencia de procesos y modelos de gerencia.

**Palabras-clave:** gestión; método A3; procesos; plan de acción.

## 1 Introdução

Segundo Oliveira (2009, p. 14), “Como a maior parte da formação em Engenharia de Produção é direcionada para indústrias, nota-se uma larga aplicação desses métodos de gestão em empresas buscando sempre aumentar sua produtividade e, em consequência, os lucros resultantes do processo produtivo”.

Este artigo analisa uma preocupação comum entre empreendedores, que é gerir o seu negócio da melhor forma possível e maximizar os lucros. Qualquer empresa com fins lucrativos necessita conhecer seus resultados, processos, custos e o mercado onde atua, sempre visando reduzir custos não estratégicos e aproveitar oportunidades. As empresas de grande porte normalmente possuem ferramentas excelentes e muitas contam com setores específicos, focados na análise da composição do custo, viabilidade de projetos e melhorias de processos. Atuam na identificação de oportunidades que irão maximizar o lucro da companhia. Do outro lado, estão os micros e pequenos empreendedores que, por falta de recursos e ferramentas de gestão, muitas vezes desconhecem os resultados de suas empresas. Isto é grave pois, além de trazer insegurança pela falta de conhecimento, pode levar à falência. Conforme dados divulgados pelo Sebrae (SEBRAE; ENDEAVOR BRASIL, 2017, n. p.), “Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos”.

Percebe-se, com base na informação supracitada, a importância dos micros e pequenos empreendedores para a nossa economia e, ao mesmo tempo, entende-se que uma melhoria é necessária na gestão destes negócios. A partir do momento em que um gestor tem acesso a informações relevantes de sua companhia, estará respaldado para tomar decisões adequadas, medidas essas que incidirão diretamente no seu negócio.

Assim, a empresa Guria Bonita Confecções busca entregar seus produtos com qualidade e fidelizar seus clientes, mas precisa reavaliar seu modelo de operação e gestão, visto que o negócio familiar tomou proporções superiores às expectativas iniciais da proprietária, que

começou a empreender para gerar uma fonte de renda extra, mas que passou a ser a renda principal.

Desta forma, o trabalho tem como objetivo propor ações para melhorar o trabalho diário em uma microempresa, gerar informações adequadas para tomadas de decisão e redução de desperdícios, possibilitando assim a maximização dos lucros. Para atingir as etapas previstas, faz-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Realizar visita técnica na empresa a fim de entender seus processos e coletar dados para análise;
- Entender a situação atual da empresa e planejar o cenário futuro através do modelo A3 de solução de problemas;
- Entender os problemas, priorizá-los e gerar um plano de ações para possibilitar a transição entre a situação atual da empresa e seu cenário futuro, apoiando-se nas ferramentas da qualidade.

## **2 Fundamentação teórica**

Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55), a pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema”. Desta forma, esta seção proporciona o entendimento dos conceitos e ferramentas relevantes para o embasamento deste trabalho.

### **2.1 Modelo A3 de solução de problemas**

Chamada desta forma por ser descrita em uma folha em formato A3, tal ferramenta tem por objetivo demonstrar com clareza a sequência de passos para a solução de um problema e, ao mesmo tempo, seu real entendimento. Além disso, podemos dizer que o modelo possibilita visualizar o cenário atual e as ações necessárias de melhorias para que se atinja o cenário futuro, desejado, melhorado.

Sobek e Smalley (2010 apud GRILO; OLIVEIRA; SOUZA JUNIOR, 2016, p. 46) definem a matriz A3 como “uma poderosa ferramenta que busca estabelecer uma estrutura completa para implementar a gestão do ciclo PDCA, ao mesmo passo que ajuda os autores da matriz a uma compreensão mais profunda do problema, das oportunidades e das novas ideias sobre como atacar o problema”. O objetivo da matriz A3 é comunicar, obter consenso, resolver problemas e atingir resultados (LIKER; MEIER, 2007 apud GRILO; OLIVEIRA; SOUZA JUNIOR, 2016, p. 46).

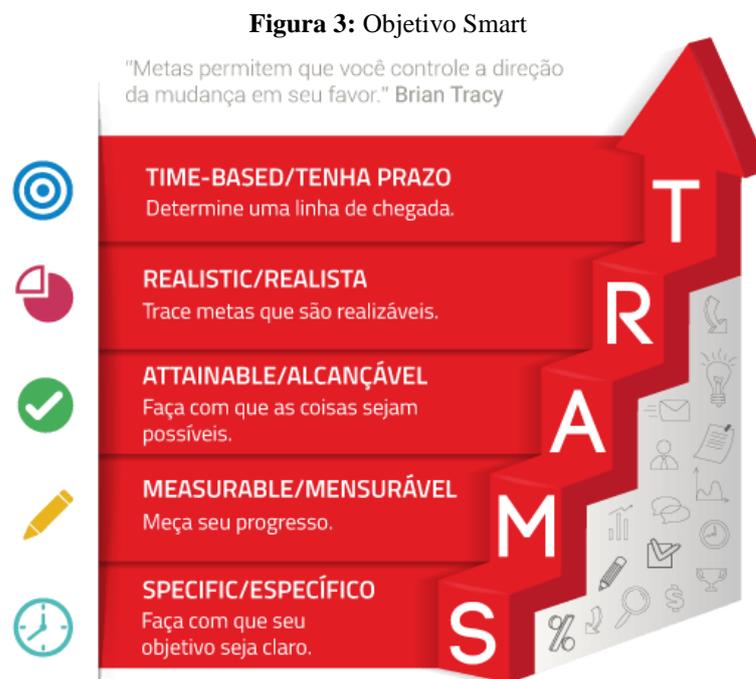


### 2.1.3 Decomposição do problema

Busca-se analisar a situação atual, para isso, são utilizadas ferramentas como gráficos de Pareto, fluxogramas de processos e indicadores que possibilitem clarificar o problema.

### 2.1.4 Definição de meta/objetivo

Indica-se a utilização do conceito *SMART* para definição da meta e objetivos.



**Fonte:** Elaborado a partir de Rosario (s.d.)

Segundo Grilo, Oliveira e Souza Junior (2016, p. 49), definir metas incoerentes pode prejudicar o processo de solução do problema. As metas definidas devem ser comunicadas a todos os envolvidos na matriz e a todas as áreas envolvidas e interessadas no seu resultado.

### 2.1.5 Análise de causa-raiz

Segundo Grilo, Oliveira e Souza Junior (2016, p. 49), falhar em identificar a causa-raiz dos problemas significa que eles irão retornar. Uma técnica comum para analisar a causa-raiz dos problemas é o método dos “5 Porquês”. Basta perguntar cinco vezes seguidas por que para um problema, ou até chegar na causa-raiz.

Outras ferramentas da qualidade podem ser utilizadas neste passo, como por exemplo o *brainstorming* e o diagrama de Ishikawa.

### 2.1.6 Plano de ações

O plano de ação irá contemplar os caminhos a serem percorridos para que seja possível solucionar o problema. O método 5W2H é bastante utilizado nesta fase.

**Figura 4:** Quadro 5w2h

O quê? (What)	Por quê? (Why)	Onde? (Where)	Quando? (When)	Quem? (Who)	Como será? (How)	Custo? (How much)
Especifique qual será a ação a ser trabalhada	Coloque o motivo pelo qual a ação é importante	Informe o local, departamento, máquina, etc. onde será desenvolvida a ação	Informe a data e o prazo que será desenvolvida a ação	Informe o responsável pela ação	Informe o método utilizado para desenvolver a ação	Informe o custo envolvido na execução da ação

**Fonte:** Grilo, Oliveira e Souza Junior (2016, p. 50).

### 2.1.7 Verificação de eficácia

Verificam-se os resultados obtidos e confronta-se com as metas anteriormente definidas. Uma vez que é provada a funcionalidade e eficácia das ações, elas são parametrizadas. Entretanto, caso o problema persista, novas ações podem ser inclusas ou deve-se retornar ao passo da análise de causa-raiz.

## 2.2 Brainstorming

Esta ferramenta possibilita a interação de todos os envolvidos, buscando, através de uma conversa sem críticas, fomentar a criatividade e encontrar soluções para problemas específicos. O forte desta ferramenta reside no fato de que cada um dos integrantes pode agregar ideias. Como existem diversos pontos de vista sobre cada situação, o assunto em estudo passa a ficar mais claro para todos e a junção das ideias coletadas durante a aplicação do método tende a ser muito benéfica.

De acordo com Gomes (2006), o *brainstorming* é um método que, ao ser empregado, estimula a criatividade, buscando incentivar a equipe a produzir o maior número de ideias possíveis para uma situação específica. Ele deve ser conduzido de forma a suspender o pensamento crítico em favor do pensamento criativo; isso permite a geração de ideias livres de preconceitos e paradigmas, com todo o potencial criativo da equipe.

### 2.3 5W2H

Tal ferramenta define um plano de ação para as atividades que devem ser realizadas, como seus prazos, justificativas, responsabilidades e objetivos.

Esta ferramenta permite identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. 5W: *What* (o que será feito?) – *Why* (por que será feito?) – *Where* (onde será feito?) – *When* (quando?) – *Who* (por quem será feito?). 2H: *How* (como será feito?) – *How much* (quanto custa?) (SEBRAE; ENDEAVOR BRASIL, 2017).

### 2.4 Matriz GUT – Gravidade x Urgência x Tendência

O Método GUT foi desenvolvido por Kepner e Tregoe na década de 1980, a partir da necessidade de resolução de problemas complexos nas indústrias americanas e japonesas. Várias contrariedades podem surgir em uma organização e nem sempre é possível resolver todas ao mesmo tempo (KEPNER; TREGOE, 1981 apud FÁVERI; SILVA, 2016).

A metodologia consiste em listar alguns problemas da organização e classificá-los para gerar um grau de priorização. Assim, é possível decidir o que fazer primeiro e por onde iniciar o plano de ação. A técnica pode ser elaborada de forma individual, entretanto é melhor quando aplicada em grupos, pois há melhor análise, com diferentes graus de aproveitamento dos resultados da matriz GUT, quando há consenso.

Existem outras vantagens do método, como a sua contribuição para a realização de um bom planejamento estratégico e a possibilidade de agrupar e alocar recursos com base em sua relevância.

Para cada item (causa/problemas) é atribuída uma nota para três fatores: gravidade, urgência e tendência; a avaliação varia de 1 a 5, onde é 1 corresponde ao menor grau e 5 ao maior. Como pode ser observado no exemplo abaixo, as linhas representam as causas do problema ou o problema em si, e as colunas os fatores a serem pontuados de 1 a 5 (GOMES, 2006; CESAR, 2013).

**Figura 6:** Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente Grave	Extremamente Urgente	Se não for resolvido, piora imediatamente.
4	Muito Grave	Muito Urgente	Vai piorar em curto prazo
3	Grave	Urgente	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco Grave	Pouco Urgente	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Sem Urgência	Sem tendência de piorar

**Fonte:** Behr, Moro e Estabel (2008)

Após a atribuição de pontos para os fatores Gravidade, Urgência e Tendência, deve-se multiplicar os fatores (GxUxT) de cada causa para se determinar a sua prioridade. Quanto maior o resultado obtido, maior a prioridade (GOMES, 2006).

## 2.5 Mapeamento do Fluxo de Valor

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam reduzir desperdícios para obter um padrão produtivo mais eficiente. Uma das bases da estrutura do Sistema Toyota de Produção é a Manufatura Enxuta que, por sua vez, deu origem a uma ferramenta poderosa denominada Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) ou *Value Stream Mapping* (VSM).

Para que se produza apenas o que é necessário e no tempo correto, a ferramenta auxilia atuando em diversas atividades. Permite o estudo do menor *lead time* possível, um processamento eficiente através de manufatura enxuta, além de baixos custos e melhores índices de qualidade.

Fluxo é a realização progressiva das tarefas ao longo da cadeia de valor e, na melhor das hipóteses, sem interrupções ou perdas. O fluxo de produção, que abrange o fluxo de material e de informações desde a matéria-prima até o consumidor, é o objeto de estudo do mapeamento. Este fornece uma visão global de todas as etapas pelas quais o produto passa dentro da empresa, até chegar ao cliente, em termos de fluxos físicos e de informação (MOREIRA; FERNANDES, 2001).

Segundo Rother e Shook (2009), o cliente é quem define o que é valor. Para ele, a necessidade gera o valor; cabe às empresas determinarem qual é essa necessidade, procurar satisfazê-la e cobrar por isso um preço específico, com o objetivo de manter-se no negócio e aumentar seus lucros pela melhoria contínua dos processos.

O fluxo de informação — que é o movimento da informação proveniente de clientes, até o ponto em que seja necessária para desencadear uma operação —, é desenhado da direita para a esquerda na parte superior do mapa (LEAN ENTERPRISE INSTITUTE, 2011).

## 2.6 Gestão de pedidos

A capacidade de processar os pedidos de clientes de forma organizada e ágil é essencial para garantir o sucesso do faturamento de uma empresa. Agilidade na entrega e atendimento no prazo estabelecido deixou de ser fator diferencial para um negócio; é um pré-requisito de sobrevivência no mercado.

Para alcançar níveis de excelência no processo de gestão dos pedidos, o processo deve ser automatizado com um sistema de gestão. Se implantado de maneira correta, um sistema de gerenciamento de pedidos otimizado reduz diretamente custos ligados a atividades de valor não agregado e ainda eleva o nível de satisfação do consumidor.

Outro fator de extrema importância é a comunicação com o cliente. Com um sistema de gerenciamento de pedidos estabelecido, é possível facilmente encontrar pedidos, o que possibilita respostas rápidas às consultas dos clientes, fidelizando assim um relacionamento de longo prazo e de confiança mútua.

### **3 Metodologia**

Esta seção aborda os procedimentos para a realização deste estudo e questões relativas. Apresenta a caracterização da pesquisa, definida de acordo com seus principais aspectos e os instrumentos e técnicas utilizados para coletar os dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

De acordo com os objetivos propostos na introdução, esse estudo se classifica como aplicado e descritivo. A pesquisa descritiva se caracteriza pela apresentação de “características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2000, p. 47).

Conforme supracitado, além de descritiva, essa pesquisa também se enquadra como aplicada, pois seu foco está na solução de problemas e na geração de resultados que possam ser aplicados de forma prática.

Seguindo o procedimento, realizou-se pesquisa bibliográfica para conhecimento e embasamento nos assuntos e ferramentas a serem abordados. O levantamento foi feito através de artigos acadêmicos, livros e sites.

Na sequência, realizou-se uma visita inicial à empresa Guria Bonita Confecções, onde se fez uma entrevista com a proprietária, com perguntas abertas a fim de coletar as informações necessárias para a análise da situação atual da empresa.

Com relação à natureza da pesquisa, ela pode ser classificada como quanti-qualitativa, pois ao avançar com o mapeamento da empresa e seus problemas, coletaram-se informações para a elaboração dos dados de forma estruturada. Optou-se por uma análise quanti-qualitativa pois, desta forma, se teria a entrada necessária para iniciar a análise através do A3.

### 3.2 Instrumentos e coletas de dados

Buscou-se entender o funcionamento da empresa e seus principais desafios durante a primeira visita técnica. Para isso, realizou-se entrevista semiestruturada com perguntas abertas, de modo a coletar sem interferências a real situação da companhia. Nesta etapa, pôde-se identificar que o desafio estava além de um problema pontual, uma vez que, na própria entrevista, foram encontradas dificuldades em diversas áreas da companhia.

Após a coleta de dados e com o auxílio de ferramentas da qualidade, foi possível desenhar o estado atual da empresa, isto é, entender como a empresa se organiza em termos de produtos, vendas, atendimento ao cliente e manufatura.

### 3.3 Delimitação do tema

Nesta primeira etapa foi necessário delimitar o tema a fim de limitar o espaço de atuação do grupo dentro da companhia, respeitando o contexto familiar e os limites de atuação.

Durante a entrevista, inúmeros problemas, que para os pesquisadores eram oportunidades, foram apontados pela proprietária. Ao tomar nota de todos os problemas, verificou-se que não havia um ponto em específico como principal dificuldade da companhia; na verdade, foram encontradas oportunidades em diversas áreas, como atendimento ao cliente, processos da manufatura em si, entre outros. Em comum, todos os problemas apontavam para a ausência de padrão nos processos. A partir disso, delimitou-se o tema: ausência de processos.

### 3.4 Explicar a razão da escolha do tema

Os processos, quando bem desenhados, são fundamentais para um bom alinhamento interno de uma empresa, pois podem reduzir os custos das operações, previnem a realização de retrabalho ou até de atividades desnecessárias. A somatória destes fatores possibilita um aumento de produtividade, qualidade nos serviços e melhor acompanhamento da gestão. Como resultado, os clientes ficam satisfeitos e, conseqüentemente, as vendas aumentam.

### 3.5 Decomposição dos problemas (cenário atual)

Esta etapa é composta por uma série de visitas técnicas. A partir do *input* inicial, identificou-se a necessidade de um acompanhamento mais de perto e detalhado dos apontamentos coletados.

Observou-se que, em média, são manufaturados de 40 a 50 pedidos semanais, que totalizam por volta de 120 peças. Os diferenciais apontados pela proprietária são qualidade do material e preço acessível. O valor de venda médio dos pijamas está 23% abaixo do preço estipulado pela concorrência local. Em contrapartida, como ponto negativo, atualmente o prazo de entrega dos produtos é superior ao do concorrente.

Com relação aos dados gerenciais da empresa, verificou-se que informações básicas não puderam ser apontadas pela gestão. Não pelo fato de estarem sob sigilo, mas por não serem contabilizadas por falta de tempo. A falta de tempo em questão é um fator relacionado ao gerenciamento das tarefas diárias e à ausência de processos para as principais atividades da companhia. Analisando os dados, pode-se considerar que as operações que mais consomem tempo atualmente são:

- Gestão de pedidos, realizada de forma manual;
- Atendimento ao cliente, com muitas dúvidas por não haver um catálogo de produtos definido.

Já nos processos de produção os pontos observados foram:

- Processos e meios não padronizados;
- Know-how de produção limitado a um único operador; funções operacionais não definidas.

Somados com a alta demanda de pedidos, os pontos acima geram outros problemas:

- Colaboradores sobrecarregados;
- Demora no atendimento aos clientes;
- Perda de clientes devido ao alto lead-time.

Com o intuito de possibilitar uma visão mais clara sobre a situação atual da Guria Bonita Confecções, realizou-se uma análise de causa e efeito.

Figura 7: Diagrama de causa e efeito.



Em um primeiro momento, o tema ausência de processos pode parecer muito amplo. Entretanto, seguindo os passos do modelo A3 de solução de problemas, com o apoio das ferramentas da qualidade, é possível discorrer com maior profundidade sobre cada oportunidade encontrada, entender, priorizar e assim propor soluções para mitigar cada problema e criar outro cenário de trabalho.

### 3.6 Definição de metas

A partir da análise da situação atual, definiram-se como metas:

- Realizar análise de causa-raiz dos 12 problemas apontados;
- Propor padronização dos processos e produtos;
- Implementar e medir resultados das ações propostas até 30/10/2020.

### 3.7 Priorização dos problemas e análise de causa-raiz

Os 12 problemas foram julgados em ordem de gravidade, urgência e tendência, na matriz GUT, a fim de estabelecer a ordem de priorização e tratamento, visto que não seria possível atuar em todos ao mesmo tempo. É preciso considerar que o objetivo deste estudo é uma resolução eficaz.

Para cada problema apontado, foi investigada a sua causa-raiz através da ferramenta dos 5 Porquês. Acredita-se que o método mais eficaz de eliminar uma perda ou problema, é atuar em sua causa-raiz.

### 3.8 Plano de ação

A partir do mapeamento das causas-raízes, deu-se origem a um plano de ação robusto, que contempla 10 ações que atuam diretamente na causa-raiz. A estrutura do plano de ação se deu pela ferramenta 5W2H, onde foi possível observar que alguns problemas distintos apresentavam a mesma causa-raiz, isto é, uma única ação seria capaz de resolver mais de um problema.

De forma cronológica foi ordenado o 5W2H, pois ao decorrer da planificação das ações, observou-se que algumas dependiam da implementação prévia de outras.

## 4 Resultados e discussões

Durante o estudo do projeto, identificaram-se diversas oportunidades de melhoria que poderiam trazer benefícios a curto, médio e longo prazo para a companhia. Conforme citado anteriormente, cada oportunidade foi estudada, priorizada e logo elaborado um plano de ação, a fim de possibilitar sua implementação na prática.

Devido ao período de estudo do projeto ter ocorrido em plena época de pandemia, houve grande dificuldade na comunicação entre as partes. Tal dificuldade direcionou o projeto para uma proposta de melhoria, visando posterior aprovação e aplicação. Dessa forma, com o projeto de melhoria em mãos, a proprietária da Guria Bonita Confeções poderá estruturar o seu negócio através das ações propostas, desenhadas com o fim de atingir um nível mais elevado de eficiência, como descrito no A3.

De qualquer maneira, existem oportunidades de melhoria em todos os setores estudados, desde a compra de matéria-prima, manufatura, atendimento ao cliente e gestão em si.

### 4.1 Oportunidades no setor de suprimentos

A compra dos tecidos era realizada em um único fornecedor e a compra ocorria via pessoa física. São duas oportunidades observadas neste caso:

Primeira: Sugeriu-se realizar um estudo de mercado com outros fornecedores a fim de analisar a relação entre custo e benefício; a obtenção de um leque maior de fornecedores pode reduzir o risco de falta de material.

Segunda: Verificou-se que a compra dos tecidos via pessoa jurídica, com CNPJ MEI, possibilitava um desconto na ordem de 7%, devido a benefício fiscal. De forma imediata, solicitou-se à proprietária realizar o cadastro do CNPJ junto aos fornecedores.

#### 4.2 Oportunidades no setor de manufatura

A maior preocupação neste caso é que o setor está centralizado em um único colaborador, além de não haver um processo padronizado de produção. Isso resulta em colaboradores sobrecarregados e aumento no *lead time*. Escutou-se dos operadores a necessidade de contratação de novo colaborador. Como ação imediata foi sugerida a realização de treinamento da segunda colaboradora alocada na área, a fim de possibilitar maior divisão de funções e o mapeamento do processo produtivo, com o intuito de entender se realmente a empresa necessita de mão de obra ou de melhor estruturação dos processos produtivos.

Identificou-se, também, que outros setores estavam impactando de forma direta na produção; o principal deles era a administração de vendas, responsável pela interface das demandas do cliente com os setores internos da empresa. Não havia um padrão e controle do recebimento dos pedidos, os dados enviados para a produção não possuíam uma ordem de prioridade, de maneira que era necessário que a produção “filtrasse” os pedidos, com total desperdício de tempo.

#### 4.3 Oportunidades no setor de administração de vendas

O atendimento ao cliente foi um ponto muito discutido nas visitas; a proprietária mostrou o modo de atendimento e controle dos pedidos, assim como todas as plataformas que a empresa utilizava para concretizar uma venda. A equipe ficou muito empolgada, pois a empresa tinha consolidado seu nome em diversos mercados, não sendo um problema encontrar novos clientes. O problema era a demora no retorno das solicitações e dúvidas dos clientes, assim como na gestão dos pedidos.

Como oportunidade identificou-se a necessidade de reestruturação do catálogo de produtos, deixá-lo mais simples buscando um fácil entendimento do consumidor; criação de um SAQ para responder perguntas frequentes de forma rápida e criar um sistema de controle de pedidos visando beneficiar toda a cadeia de produção, que depende dos dados.

#### 4.4 Oportunidades de gestão

No decorrer do estudo, evidenciou-se a importância da gestão em uma companhia. A maior oportunidade percebida foi a possibilidade de apoiar a gestora em suas decisões estratégicas, de maneira que este se transformou no resultado de médio e longo prazo objetivado pela equipe. Entende-se que cada ação proposta nos diversos setores da companhia nada mais

é do que um passo na direção de uma melhor gestão. A padronização e criação de processos e das bases de dados têm o intuito de gerar informações relevantes para a gestão, visando um melhor acompanhamento do negócio.

#### 4.5 Resultados esperados

Acredita-se que, com a implementação integral do plano de ação, pode-se atingir um resultado nunca visto pela gestora: redução imediata dos custos de tecidos em 7%, aumento satisfatório no nível de qualidade de atendimento, um menor índice de retrabalho e melhor visualização estratégica da companhia.

### 5 Considerações finais

Neste trabalho, evidenciou-se a importância da padronização dos processos e seus impactos no dia a dia de uma companhia. Definir e implementar processos focados em uma melhor forma de trabalho é indispensável para que a empresa se mantenha em um bom nível operacional. Essa é uma vantagem dentro de um mercado competitivo, onde existem concorrentes emergentes e, na outra ponta, um cliente cada vez mais exigente. Além disso, a empresa deve se manter atualizada em relação ao uso de ferramentas para otimizar a maioria dos seus processos, para economia de tempo, dinheiro e minimização dos erros operacionais.

Para garantir a longevidade do negócio, é de extrema relevância que parte do foco da gestão se concentre em investir tempo e recurso no treinamento e desenvolvimento de toda a equipe, que deverá evoluir a fim de suprir a demanda operacional e adaptar-se às novas tecnologias. Estas tecnologias possibilitarão a obtenção de informações claras e melhores resultados para a empresa.

Entende-se, também, que uma cultura institucional, focada na visualização de oportunidades que agreguem valor, deve ser implementada; ao resolver-se um problema, novos gargalos, antes não notados, tendem a aparecer. É fundamental estar em incessante busca de melhores formas de trabalhar, tendo em vista que por trás de um problema sempre existe uma oportunidade. As ferramentas da qualidade são ótimas aliadas neste quesito, pois possibilitarão estruturar, entender, priorizar, acompanhar e principalmente implementar de forma objetiva uma melhoria.

## Referências

- ARAÚJO, A. T. de O. **Estudo das alvenarias de edificações históricas - arquitetura religiosa - do período colonial, no Rio Grande do Norte, com ênfase no sistema construtivo, manifestações patológicas e aplicação da matriz**. 2018. 195 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.
- ALBERGONI, L. **Matemática financeira** [recurso eletrônico]. Curitiba: Universidade Positivo, 2014. 196 p.
- BEHR, A.; MORO, E.L.S.; ESTABEL, L.B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 249 p.
- CESAR, F. I. G. **Ferramentas gerenciais da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Biblioteca24horas, Seven System International, 2013.
- COELHO, G. A.; DE OLIVEIRA, R. C. Viabilidade econômica do uso de painéis solares no condomínio horizontal Bela Vista: estudo de caso. **Uningá Review Journal**, Maringá – PR, v. 28, n. 3, dez. 2016. ISSN 2178-2571.
- FÁVERI, R. de; SILVA, A. Método GUT de aplicação a gestão de risco de destaques: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **Revista Ordem Pública e Defesa Social**, Florianópolis, v. 9, n. 1, 2016.
- GERAIS-RAMOS, F.; KATLIN-KAFFER, K.; CATAPAN, A. Análise da viabilidade financeira para utilização de estufas na produção de alface hidropônica: um estudo de caso com o uso da metodologia multi-índices. **Panorama Económico**, Cartagena – Colômbia, v. 23, p. 101-118, 2015.
- GOMES, L. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. **Revista FAE**, Curitiba, v. 9, n. 1, 2006.
- GRILO, Flávio Henrique Silva; OLIVEIRA, Helber Felipe de; SOUZA JUNIOR, Paulo Antonio de. Matriz A3. Uma abordagem acerca das diferentes complexidades dos problemas. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, Curitiba, v. 4, n. 6, p. 43-57, 2016.
- KEPNER, C. H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.
- LEAN ENTERPRISE INSTITUTE. **Léxico lean**: glossário ilustrado para praticantes do pensamento lean. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2011.
- MOREIRA, M. P.; FERNANDES, F. C. F. Avaliação do mapeamento do fluxo de valor como ferramenta da produção enxuta por meio de um estudo de caso. *In*: ENCONTRO

NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGERP), 2001, Salvador. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2001.

OLIVEIRA, Taiane Kamel de. **Análise dos custos de uma empresa fabricante de argamassas e rejantes através da aplicação do método de centros de custos**. 2009. 122 f. TCC (Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

LIMA, Danilo F. S. de *et al.* Mapeamento do fluxo de valor e simulação para implementação de práticas *lean* em uma empresa calçadista. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 16, n. 1, p. 366-392, jan./mar. 2016.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar**: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2009.

ROSARIO, Bianca. Metas Smart: conheça o método para criar metas inteligentes. *In: Manual da Secretaria Executiva*, s. d. Disponível em <https://manualdasecretaria.com.br/METAS-SMART/>. Acesso em: 25 maio 2020.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford d.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SEBRAE; ENDEAVOR BRASIL. 5W2H: tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia. *In: Portal Sebrae*, Brasília, 06 nov. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-produtividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 maio 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.