UNICESUMAR - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS TECNOLÓGICAS E AGRÁRIAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL PARA MELHORIA E APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS E DO QUADRO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DE ITAJAÍ – SC

ERLLON VINICIUS DE MENDONÇA SILVA

MARINGÁ – PR
2019

Erllon Vinícius de Mendonça Silva

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL PARA MELHORIA E APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS E DO QUADRO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DE ITAJAÍ – SC

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da UNICESUMAR – Centro Universitário de Maringá como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, sob a orientação do Prof. Me. Paulo Otávio Fioroto.

MARINGÁ – PR

2019

CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO / REGULAMENTO DE TCC
ANEXO II - ATA DE AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao(s) 04 dia(s) do mês de outubro de 20 19, às 09:12 horas, nas dependências do polo de Itajaí do Centro Universitário de Maringá, o acadêmico do Curso de Engenharia de Produção Gillon Vinícius de Mendonça Silva apresentou os resultados de seu Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de artigo científico e apresentação oral, à Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Orientador Acadêmico (Presidente): Paulo Otávio Fiorato

Membro 1: Luis Fernando Calciolari Ferrazzegi

Membro 2: Deyvid Oliveira dos Anjos

Título do Artigo: Planejamento estratégico e operacional para melhoria e aprimoramento dos processos e do quadro organizacional em uma empresa importadora e distribuidora de Itajaí - SC

Após a análise do Artigo, da Apresentação Oral do Acadêmico e da Arguição, a Banca Examinadora atribuiu a seguinte nota: 9,0

Em função das notas recebidas o acadêmico foi considerado:

(X) Aprovado - Corrigir o artigo e entregar ao orientador em 10 (dez) dias.
( ) Reprovado - Repetir o trabalho.

Nada mais havendo a constar, a sessão foi encerrada às 9:38 horas e esta ATA assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Presidente: Paulo Otávio Fiorato

Membro 1: [illegible]

Membro 2: Deyvid Oliveira dos Anjos

Maringá - PR, 04 de outubro de 20 19.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL PARA MELHORIA E APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS E DO QUADRO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DE ITAJAÍ – SC

Erllon Vinícius de Mendonça Silva

RESUMO

O presente estudo aborda uma empresa com potencial de crescimento que necessita aperfeiçoar sua gestão estratégica, com foco em melhoria de processos, reestruturação do organograma da empresa, aplicação de ferramentas da qualidade com abordagem dos princípios da indústria 4.0 nos processos decisórios, com o intuito de descentralização das decisões, as quais também tendem a tornarem-se mais ágeis, com mais autonomia e responsabilidade aos colaboradores e com processos mais independentes para alcançar seus objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. KAIZEN. Melhoria Contínua.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, há um grande esforço das empresas de pequeno porte para se manter no mercado. Essas empresas são afetadas por mudanças políticas e econômicas. Essas mudanças caracterizam-se pelo aumento da velocidade das mudanças sociais, científicas e econômicas. Em consequência desse aceleramento das mudanças, os mercados consumidores tornaram-se mais exigentes e os mercados fornecedores mais competitivos.

A Gestão Estratégica tem como base o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, à qual são adicionadas em sua implementação algumas perspectivas administrativas, tais como mudança organizacional, administração de recursos humanos, controle, eficiência e eficácia organizacional, entre outros.

Neste estudo foi realizada uma análise aprofundada das principais áreas de gestão da empresa estudada, para obter um diagnóstico de sua dificuldade na gestão organizacional visando definir o direcionamento e alinhamento entre as áreas. A empresa está migrando de pequena para médio porte. Com este crescimento se faz necessário uma estruturação solidificada, com processos mais simples, descentralização de competências, maiores autonomias para os líderes e gestores de cada área, melhorar a avaliação de desempenho e produtividade com foco em redução de custo. Foi desenvolvido um sistema de gestão estratégica e organizado o organograma da empresa a fim de aprimorar os processos, apresentando algumas ferramentas e diretrizes para aperfeiçoar os processos alinhados com a indústria 4.0 e a manufatura enxuta com o objetivo de reduzir os prazos e implantar mudanças na cadeia produtiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão inseridos os principais conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento deste trabalho, iniciando-se pela definição de gestão estratégica, em seguida organização de organograma organizacional para melhor aproveitamento da liderança e distribuição das responsabilidades, em continuidade descreverem o conceito de melhoria contínua para uma mudança de cultura na empresa, na sequência demonstrar a necessidade de se atualizar com a nova onda de indústria 4.0 e a gestão por indicadores de desempenho para

o macro processo, a fim de estruturar uma empresa de pequeno porte para médio á grande porte.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A Gestão Estratégica é uma técnica que tem como base estruturante a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, adicionando, na sua implementação, a perspectiva administrativa da Mudança Organizacional. Os principais aspectos da diferenciação entre empresas são estabelecidos pelo modelo de gestão e, em consequência, relacionam-se diretamente com a cultura organizacional e impactam o seu desempenho (SANTOS, 1992).

2.1.1 Administração estratégica

A necessidade no decorrer do processo de obter novas estratégias para se manter ativo e competitivo no mercado estimula o surgimento de inovação no pensamento estratégico, possibilita a reestruturação organizacional para a disseminação da conduta dos gestores da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

A implementação de uma cultura organizacional ajuda definir a forma de se pensar, agir, instruir as tomadas de decisões da empresa de acordo com seus valores éticos. De forma simples e objetiva Deal e Kennedy (1983) explicam que se trata do jeito que se conduz os trabalhos na empresa, os princípios e valores que se espera das pessoas em seu cotidiano ou até mesmo a interação entre elas dentro das organizações.

Fleury (1987) diz que o sucesso de uma organização depende de vários fatores em sua cultura a ser adotada, dentre eles o modelo de liderança, estrutura e tecnologia devem estar alinhados com o conjunto de valores disseminados pelas altas lideranças desta organização.

2.1.2 Planejamento estratégico

Um grande influenciador em relação a estratégia organizacional, Porter (1989) afirma que uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. O planejamento estratégico é fundamental para estruturar e nortear a empresa como um todo. É através deste direcionamento que os lideres devem conduzir os seus colaboradores em suas atividades e projetos.

Para Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

O Planejamento estratégico auxilia a empresa a seguir na melhor direção, visando os melhores resultados e atuando de maneira inovadora. Ele relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com estratégias para implantação de ações para o atingimento destes objetivos e concentra os esforços nos pontos realmente significativos.

De acordo com Rocha (2012) o processo de gestão estratégica é continuo, circular e composto por 5 etapas:

Na primeira etapa é realizado a análise do ambiente e dos recursos da empresa. A organização deve olhar para si mesma e, depois, para o ambiente ao redor com a intenção de identificar oportunidade e riscos. Essa análise deve levar em conta tanto o momento atual quanto o futuro. Ao olhar para si, a empresa necessita considerar sua participação no mercado e a qualidade de seus produtos, entre outros itens. Ao olhar para o ambiente ao redor, ela tem que prestar atenção ao comportamento do mercado e do consumidor, às características de seus fornecedores, ao que está ocorrendo em seu próprio setor e, em última instância, ao cenário social, econômico e político de modo geral.

Na segunda etapa, deve-se realizar o estabelecimento das diretrizes organizacionais, a organização precisa definir “o que quer ser” e “aonde quer chegar”. Para isso, ela utiliza dois indicadores: a missão e os objetivos organizacionais. A missão é a finalidade básica da organização, sua razão de ser. Os objetivos são as suas intenções concretas, incluindo as metas operacionais para sua realização. A partir dessas diretrizes, os executivos estabelecem ou modificam as estratégias.

Seguindo a terceira etapa, a empresa realiza a formulação de estratégias. Com o ambiente analisado e as diretrizes traçadas, o próximo passo é definir os caminhos que devem ser tomados para que a organização alcance seus objetivos. A maior preocupação nesta etapa é como driblar os obstáculos que quase sempre são os concorrentes.

A quarta etapa indica a implementação das ações levantadas durante a as primeiras etapas, após o estabelecimento das diretrizes a serem seguidas e as melhores estratégias para alcança-las.

Na quinta etapa é a hora de avaliar os resultados obtidos e realizar acompanhamento das ações. Para se obter uma visão geral da implementação de novas estratégias necessárias, é preciso conhecer os obstáculos a percorrer, quantas mudanças serão necessárias a realizar dentro da organização e qual o nível de conhecimento dos executivos que irão disseminar uma

nova cultura organizacional alinhado com a nova estratégia da empresa (PETER; CERTO, 1993).

2.2 ORGANOGRAMA EMPRESARIAL

Ao iniciar o trabalho em uma empresa, é interessante realizar uma análise de seu organograma, que é um gráfico representativo da sua estrutura em determinado período. Esse gráfico pode ser alterado à medida que novos setores forem surgindo ou caso a empresa passe por alguma reestruturação.

Assim como ocorre com o planejamento estratégico e outras técnicas de administração, toda organização tem uma estrutura organizacional. Grandes organizações têm estruturas complexas, explicitas e formalizadas (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Fayol (1978), existem formas diferentes de poder hierárquico. Estas podem ser baseadas nas tarefas, no cargo, nas funções, nas habilidades das pessoas, no salário, que tende a ser maior devido à importância do cargo, e ainda, podendo ser baseada no status do indivíduo e não no cargo que ele ocupa.

2.3 MELHORIA CONTÍNUA

No século XXI, adota-se a inovação e aprendizado organizacional como nova estratégia competitiva, que teve como suporte os programas de melhoria contínua baseado na abordagem japonesa do Kaizen.

Segundo Andreoli e Bastos (2017), o conceito de melhoria contínua sugere que não existe um nível aceitável de qualidade, uma vez que as necessidades e expectativas do cliente estão constantemente mudando. Esse ponto de vista abre caminho para o desenvolvimento permanente do pensamento criativo e de iniciativas de inovação sem desprezar as ideias e os processos mais simples da melhoria e o impacto que esses aprimoramentos incrementais podem ter no desempenho da organização.

2.3.1 Seis Sigmas

Segundo Rotondaro (2002), seis sigmas é uma metodologia estruturada que incrementa a qualidade por meio da melhoria continua dos processos envolvidos na produção de um bem ou serviço. A intenção é alcançar uma melhoria significativa rapidamente,

utilizando a metodologia DMAIC com o senso comum (em vez de estatística). Ainda dentro da metodologia, a melhoria significativa é alcançada através da rigorosa aplicação das ferramentas identificadas na etapa definir (ANDRIETTA; MIGUEL, 2007).

2.3.1.1 Método DMAIC

Segundo Andrietta et al. (2007) O método DMAIC, composto pelas etapas: define (definir), measure (medir), analyse (analisar), improve (melhorar) e control (controlar), é composta de cinco etapas que possibilitam uma adequada a organização da implantação, desenvolvimento e conclusão da maior parte dos projetos Seis Sigma. Identificam-se informações relevantes para o início do projeto, tais como: problema a ser abordado, oportunidades e ameaças existentes, áreas envolvidas e equipe que trabalhará no projeto.

O DMAIC visa a melhoria do processo por meio da seleção correta de projetos e com etapas direcionadas para a solução de problemas dispostas de forma cíclica e contínua, contribuindo no processo de melhoria contínua.

2.4 INDÚSTRIA 4.0

A indústria 4.0 na visão de Brettel (2014) é uma revolução industrial com o foco principal em produzir de forma inteligente. Este conceito é uma tendência de utilização de software e inteligência nos produtos e sistemas industriais para fabricas inteligentes.

De acordo com Weyer et al. (2015) os aspectos centrais da indústria 4.0 podem ser especificados por meio de três paradigmas: produto inteligente, máquinas inteligentes e operadores “aumentados”. Para o autor, o próprio produto inteligente armazenará dados operacionais e requisitos. Já a máquina inteligente se tornará um sistema cyber-físico, ou seja, um sistema contendo sensores e atuadores para coletar dados e influenciar os processos de maneira auto-organização e descentralizada.

2.5 INDICADOR DE DESEMPENHO

Na prática, o indicador de desempenho é uma forma de medir o desempenho do processo para melhor controle e como base para as tomadas de decisões sobre os processos,

pessoas, tempo e dinheiro. Estes indicadores são representados através de gráficos, tabelas, percentuais e dentre outros mecanismos.

A expressão de KPI (Key Performance Indicators) muito utilizada como termo de Indicador de desempenho ou performance, muito utilizado no meio administrativo e é sempre vista como uma métrica. No entanto, há um equívoco ao mencionar desta forma, visto que todo KPI é uma métrica, mas nem toda métrica pode ser considerada um indicador de desempenho, de acordo com Neves (2014). Basicamente definimos os KPI como um norteador para as metas de performance de acordo com o planejamento estratégico da alta direção disseminando conforme cada atividade ou processo o controle da informação, diferentemente de métrica que pode ser avaliada como uma medida de desempenho de um determinado processo, as vezes sem nenhum impacto direto no resultado de uma companhia.

3 METODOLOGIA

Inicialmente foi realizada uma pesquisa de campo, analisando todas as dificuldades organizacionais de uma empresa importadora e distribuidora de Itajaí-SC, com o intuito de apresentar um novo formato de gestão organizacional e planejamento estratégico baseado em conceitos teóricos, com o envolvimento de todos os colaboradores que contribuíram com informações das dificuldades encontradas nas rotinas da empresa. Os problemas foram listados de acordo com apresentação de cada colaborador em uma reunião onde as dificuldades foram avaliadas de acordo com o grau de criticidade do problema aplicando uma nota de 0 á 100, sendo 100 o mais critico.

Na sequência foi realizado um estudo bibliográfico dos pontos abordados na pesquisa de campo para aprofundar os conhecimentos a fim de explorar as oportunidades de melhoria organizacional da empresa.

Foi avaliada a proposta do escopo de organograma que a empresa atualmente adota para sugerir uma nova proposta de organograma, reestruturando os níveis de cargos e salários para aprimoramento da gestão com o intuito de apresentar mais autonomia aos colaboradores de acordo com o seu nível hierárquico com o objetivo de que os processos possam ser menos engessados e mais contínuos.

Em conjunto com a alta direção da empresa, foi proposto o desenvolvimento de uma Gestão estratégica com Missão, Visão e Valores estabelecidos, para que todos os colaboradores conheçam e adotem essa mudança cultural que irá nortear a empresa.

Foi realizado o mapeamento do processo através de fluxogramas para entender o macroprocesso da empresa e a implantação do sistema de indicadores de desempenho para aperfeiçoar o controle e agilidade do processo. Em seguida, foram aplicadas as ferramentas de melhoria contínua (Kaizen), pensamento Lean e Seis Sigmas para otimização e aperfeiçoamento de processos.

Foram sugeridas a implantação de sistemas de tecnologias da informação como WMS/TMS para aprimoramento das atividades do setor de distribuição, com base em algumas ferramentas de mercado para que os processos sejam mais visuais e obtenha uma rastreabilidade em tempo real do pedido de cada cliente.

Ao final, foi avaliada a eficiência do sistema de gestão estratégica através do nível de aceitação dos stakeholders interno e externos.

4 RESULTADOS

Em virtude dos argumentos apresentados durante a elaboração deste trabalho, foi realizado um levantamento de informações através dos gestores e da presidência da empresa estudada, nesta reunião foi percebido que os objetivos dentre eles não estavam alinhados, percebe-se a falta de uma cultura organizacional sólida e eficaz, que conduzisse as tomadas de decisões das lideranças de forma equivalente à todos, pois conforme Deal e Kennedy (1983) a cultura organizacional defini de forma simples e objetiva o jeito como se conduz trabalhos na empresa. O sucesso de uma administração estratégica é um conjunto de valores disseminados pelas altas lideranças, para Fleury (1987) além destes valores também engloba o modelo de gestão, estrutura e tecnologia.

Percebeu-se que as tarefas e processos da empresa não estão bem definidos e sem embasamento com as teorias cientificas de Planejamento Estratégico ou ferramentas de gestão. A figura 1 é uma ilustração de como eram as atividades do presidente da empresa que centraliza todas as tarefas de rotinas de seus colaboradores, dificultando um processo continuo.

FIGURA 1 – ATIVIDADES CENTRALIZADAS NO PRESIDENTE

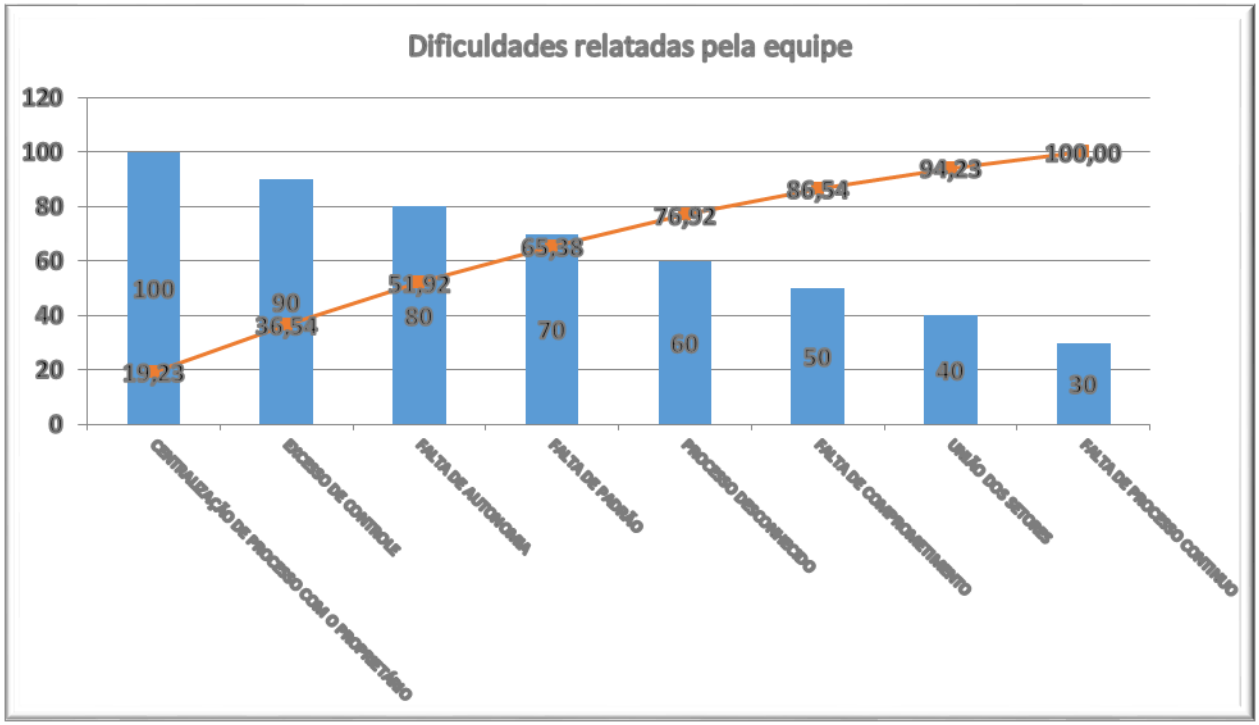
Fonte: o autor (2019)

Diante da situação, entendeu-se que o líder de cada área conduz os trabalhos da maneira que lhe acham conveniente, sem interação entre as áreas, com processos engessados e muito centralizados com o proprietário da empresa, entretanto, o mesmo tem o foco somente em compra e venda, deixando de lado a gestão técnica do ambiente corporativo. De acordo com Rocha (2012) o processo de gestão estratégica é continuo e circular, para a formulação de estratégia a longo prazo. Para inovar e ampliar os horizontes da empresa foi preciso reformular o seu controle estratégico atual, para que tornasse mais simples, continuo e produtivo. Peter e Certo (1993) dizem que é preciso conhecer o ambiente e reconhecer os obstáculos a percorrer, as reações às mudanças de cultura dentro da empresa, o treinamento e apresentação para a liderança aceitar as mudanças e disseminar de forma eficiente, clara e objetiva para seus liderados.

Para entender as dificuldades foi realizada uma atividade com toda a equipe tática e operacional para levantar algumas dificuldades que eles percebem em suas rotinas e que atrapalha o desenvolvimento do processo, com a ajuda da ferramenta de *Brainstormg*, onde

relataram alguns problemas que foram listadas de acordo com o grau de criticidade, aplicando uma analise qualitativa dos problemas apontando uma nota de 0 á 100, sendo 100 o mais crítico, de acordo com os votos de cada colaborador, onde os mesmos decidiram a criticidade de cada problema relatado, conforme demonstra o gráfico 1.

GRAFICO 1: RESULTADOS DO BRAINSTORMING

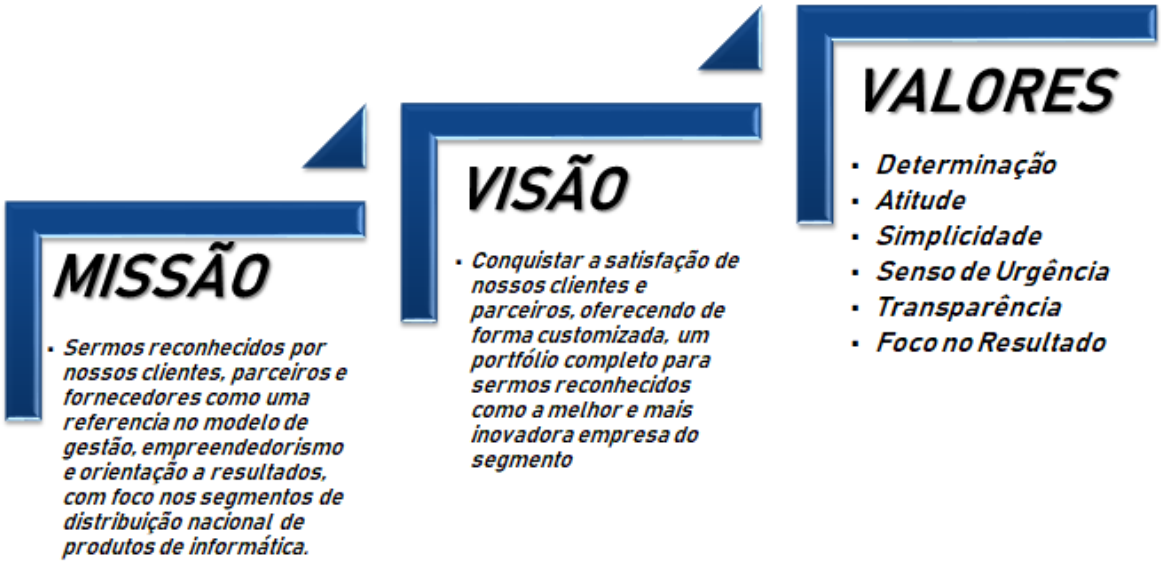


Fonte: o autor (2019)

Neste resultado percebe-se claramente que a equipe está sem direcionamento, de acordo com o gráfico de Pareto nota-se que 50% das dificuldades estão relacionadas com a centralização, controle e falta de autonomia que ficavam muito centralizados os processos com o proprietário. Os outros 50% dos problemas apontados estavam relacionados com a transparência e disseminação dos processos e fluxo das informações necessárias entre os setores.

Iniciou-se um mapeamento dos processos para poder apresentar um modelo de gestão organizacional definido, então foi elaborado juntamente com a presidência um quadro de Cultura Organizacional com missão, visão e valores conforme demonstra na Figura 2, para disseminar entre todos os colaboradores para fazerem partes dos processos.

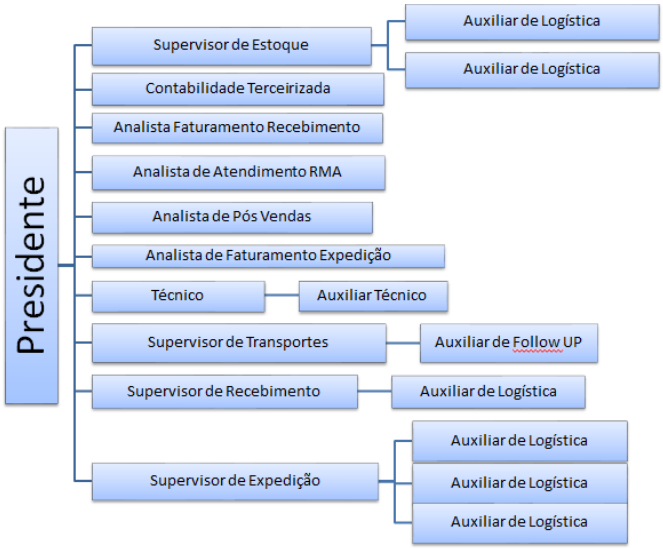
FIGURA 2 – QUADRO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: o autor (2019)

É imprescindível que todos se conscientizem de que o objetivo deve ser comum entre todos os colaboradores. Foi apresentada uma nova proposta de organograma, com um modelo mais limpo entre as divisões de tarefas, obrigações e setores.

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA ANTERIOR



Fonte: o autor (2019)

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA PROPOSTO

Fonte: o autor (2019)

O formato do organograma antigo ilustrado na Figura 3 não era bem definido, não estava claro para todos, então a nova proposta de organograma, ilustrado na Figura 4, com um formato mais claro, diminuiu as lideranças, e criou um departamento tático para empresa, deixando a empresa com o presidente focado em planejamento estratégico a longo prazo e um gerente com direcionamento tático a fim de estruturar a equipe e dar mais condições para implantação de ferramentas de gestão e alinhar os processos mais contínuos entre as áreas.

A base operacional foi dividida entre a equipe operacional de movimentação e armazenagem, uma equipe de analista para planejamento e controle da operação, uma equipe de suporte de manutenção (RMA) e uma equipe administrativa liderada por um *controller*. De modo geral foi proposto para o proprietário ter uma visão mais clara e liberal do seu processo, deixando que seus líderes tenham mais reponsabilidades e participem mais dos processos e resultados da empresa.

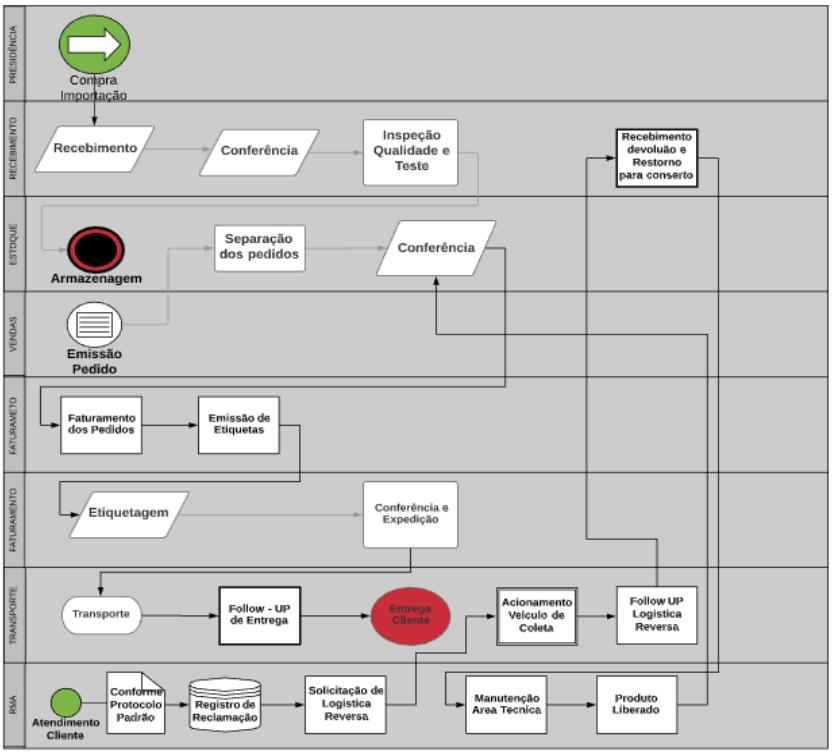
Esta proposta foi adotada pelo proprietário e presidente da empresa, criando um projeto de ampliação e mudança da empresa para um local maior que comporte toda a operação, pois até o presente momento a empresa está estabelecida em um armazém locado e possui mais um operador terceiro que movimenta e armazena seus produtos. O proprietário possui o planejamento de um armazém próprio que comporte toda a sua operação atual em um único local, sem a necessidade de contratar externo e com espaço para comportar o aumento

de demanda que prevê para os próximos dois anos com a ampliação de portfólio e outras estratégias.

O gerente que foi promovido com a reestruturação começou a implantar algumas ferramentas da Qualidade, ministrando treinamentos de Kaizen, 5S, para disseminar o conhecimento com a equipe e adotar o pensamento de melhoria contínua. Com base na descrição de Da Silva (2015), a busca pela melhoria contínua dos processos significa objetivar o desempenho superior para a organização, implicando no objetivo de melhor atender a seus clientes, inovar os processos já existentes, criar novos processos com foco em Kaizen, que na língua japonesa é a palavra utilizada para expressar o conceito de melhoria continua. Com foco e reestruturação do quadro organizacional direcionado para o pensamento *lean*, ou seja, manufatura enxuta, iniciaram a implantação da teoria de Kaizen, visando melhorar os processos, readequar os procedimentos com foco em qualidade e eficiência.

Foi realizado um mapeamento juntamente com o gerente referente ao desempenho atual de algumas atividades principais da empresa, como exemplo o atendimento ao pedido de um cliente que demorava em torno de 2 a 3 dias de *lead time* até o faturamento, foi proposto um novo fluxograma do processo afim de eliminar desperdícios de tempos e movimentos conforme ilustrado na figura 5.

FIGURA 5: FLUXOGRAMA DO NOVO PROCESSO



Fonte: o autor (2019)

O resultado deste processo foi a eficiência de diminuição de erros por informações desencontradas, processo mais transparente e conhecido por todos, pois todos participaram da elaboração, tempo de atendimento do pedido até o faturamento que era de até três dias passou para um dia, com algumas regras de cortes e disciplina de horários.

Para a equipe de analistas foi desenvolvido um grupo de projetos de logística, onde foi proposta a implantação de sistemas operacionais para controle de transporte chamado TMS (Sistema de Gerenciamento de Transporte, em inglês: Transportation Management System). Este sistema visa a cotação de frete por pedido mais barato automaticamente após o cadastro da tabela, para apresentar o menor custo e menor prazo de transporte para o atendimento de seus clientes, permitindo também o acompanhamento da entrega em tempo real após a expedição do pedido, controlando e acompanhando a entrega com um link de acesso para o cliente acompanhar o andamento do seu pedido automaticamente. Esta ferramenta agilizou a troca de informações, permitindo que os interessados tivessem acesso imediato às mesmas. Esta ferramenta de TMS lhes proporciona os KPI´s de performance de entrega, alimentando com informações precisas e em tempo real, a fim de traçar alguns planos de ações para melhoria do setor de transporte.

Está em processo de projeto ainda, o estudo de uma ferramenta WMS (Sistema de gerenciamento de armazém, em inglês; Warehouse Management System), para integrar com o sistema ERP (Sistema integrado de gestão empresarial, em inglês; Enterprise Resource Planning) da empresa, este sistema de movimentação e armazenagem, irá planejar, controlar, endereçar os produtos, e direcionar o processo de expedição dos pedidos, promovendo um processo continuo e automatizado. Este projeto está previsto para ser implantado até abril de 2020 e deve trazer muito mais transparência para o cliente que irá acompanhar o processo do seu pedido dentro da empresa do faturamento à expedição.

O gerente implantou uma reunião semanal com os líderes para planejamento e controle da operação, visando esclarecer todos os pontos de alinhamento entre a operação, implantação e acompanhamento de metas, e demanda de projetos de melhoria continua.

5 CONCLUSÃO

Por todos esses aspectos, concluímos que esta empresa possuía um custo alto e mal distribuído, o qual após as propostas implantadas, percebe-se que os recursos passaram a ser aproveitados com mais eficiência, visualmente ficou claro para os colaboradores que a

empresa se importa com os desperdícios, enfatiza o pensamento enxuto e eficaz dos processos.

Estas medidas fizeram com que os colaboradores após entenderem a real necessidade da mudança participassem mais ativamente dos processos, assumindo o protagonismo de serem donos de seus processos e o pensamento de dono irá ajudar na redução dos custos. Não foi possível mensurar a diminuição de custos do processo, mas de acordo com as evidências explanadas, vemos que o resultado é perceptível na qualidade e eficiência dos processos, a redução de custos será apenas uma consequência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREOLI, Tais Pasquotto; BASTOS, Livia Tiemi. **Gestão da qualidade:** Melhoria continua e busca pela excelência. Curitiba, PR: Intersaberes, 2017.

ANDRIETTA, J. M.; MIGUEL, P. A. C. **Aplicação do programa seis sigma no Brasil:** resultados de um levantamento tipo survey exploratório-descritivo e perspectivas para pesquisas futuras. Gestão & Produção, v. 14, n. 2, p. 203-219, 2007.

BRETTEL, M. et al. **Como a virtualização, a descentralização e a construção de redes mudam o cenário da manufatura:** uma perspectiva da indústria 4.0. Revista Internacional de Engenharia Mecânica, Aeroespacial, Industrial e Mecatrônica, v. 8, n. 1, p. 37-44, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Allan (1983). **Culture:** a new look through new lenses. Journal of Applied Behavioral Science, 501-515.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estórias, mitos, heróis** - cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE - Revista de administração de empresas.* Rio de Janeiro, v.27, n.4, 7-18, (out./dez. 1987).

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo SP: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PETER, J. P.; CERTO S. C. **Administração Estratégica:** planejamento e implementação da estratégia. 2. Ed. São Paulo, SP: Makron Books, 1993.

ROTONDARO, Roberto G. **Seis sigma:** estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

ROCHA, Águida Garreth Ferraz. **Planejamento e gestão estratégica.** São Paulo, SP: Person education do Brasil, 2012.

SANTOS, Francisco de Araujo. **Empresa aberta:** uma abordagem liberal. Porto Alegre, RS: UFRGS, 1992.

WEYER S. , FISCHER S. **Projeto conjunto Indústria 4.0** - progresso na rede **In:** ZWF: Revista de Operação Econômica da Fábrica, 2015, pp. 50 – 53 Vol. 01-02.