



**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGISTICA  
RELATÓRIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR II**

**DIAGNÓSTICO DO CONTROLE E PREVENÇÃO DE  
PERDAS DA EMPRESA VIA SETE JEANS**

Alunos: Caíque Gonçalves da Silva Reis  
Dhayanny Cristina da Silva Nogueira  
Halyson Moura Almeida  
Jarlene Santos Oliveira  
Mardones da Silva Santos  
Professor Orientador: Renato Medeiros de Souza Mendes

Aparecida de Goiânia, 2019



**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGISTICA  
RELATÓRIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR II**

**DIAGNÓSTICO DO CONTROLE E PREVENÇÃO DE  
PERDAS DA EMPRESA VIA SETE JEANS**

Relatório do Projeto Interdisciplinar II apresentado em cumprimento às exigências do Curso Superior de Tecnologia em Logística, sob a orientação da Prof. Renato Medeiros De Souza Mendes.



**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGISTICA  
RELATÓRIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR II**

Alunos: Caíque Gonçalves da Silva Reis  
Dhayanny Cristina da Silva Nogueira  
Halyson Moura Almeida  
Jarlene Santos Oliveira  
Mardones da Silva Santos  
Professor Orientador: Renato Medeiros de Souza Mendes

**DIAGNÓSTICO DO CONTROLE E PREVENÇÃO DE  
PERDAS DA EMPRESA VIA SETE JEANS**

Relatório do Projeto Interdisciplinar II apresentado em cumprimento às exigências do Curso Superior de Tecnologia em Logística, sob a orientação da prof. Renato Medeiros De Souza Mendes.

Avaliado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Nota Final: ( ) \_\_\_\_\_

---

Professor: Renato Medeiros de Souza Mendes

---

Professor: Renato Medeiros de Souza Mendes

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	05
<b>1 CONCEITO DO NEGÓCIO</b> .....	06
1.1 DADOS DA EMPRESA .....	06
1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	06
1.3 DESCRIÇÃO DE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO ESCOLHIDO .....	07
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	08
2.1 OBJETIVO GERAL .....	08
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	08
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	09
<b>4 DESENVOLVIMENTO</b> .....	10
4.1 ORDEM DE PRODUÇÃO .....	10
4.1 ORGANOGRAMA .....	10
4.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA.....	15
4.2.1 Localização de fornecedores de matérias-primas .....	15
4.2.2 Fabricação do produto.....	16
4.2.3 Armazenagem do produto .....	18
4.3 ENTREGA DO PRODUTO .....	20
4.4 DEVOLUÇÃO DO PRODUTO PELO CLIENTE .....	21
4.4.1 Feedback através do serviço de atendimento ao cliente e melhoria dos processos.....	22
4.5 CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO.....	23
<b>5 DIAGNÓSTICO E CONTROLE DE PREVENÇÃO DE PERDAS</b> .....	24
5.1 PERDAS.....	24
5.2 TIPOS DE PERDAS.....	24
5.2.1 Perdas por estoque excessivo .....	24
5.2.2 Perdas por superprodução .....	25
5.2.3 Perdas por fabricar produtos defeituosos.....	26
5.2.4 Perdas por espera .....	26
<b>6 SUGESTÃO DE MELHORIAS PELOS ACADÊMICOS</b> .....	28
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	29
<b>8 REFERÊNCIAS</b> .....	30

## **INTRODUÇÃO**

O projeto interdisciplinar é uma atividade proposta aos alunos do 2º período da Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP. O foco principal do projeto é proporcionar aos alunos uma realidade prática dos conceitos teóricos adquiridos através do conteúdo programático ministrado em sala de aula em torno de uma atividade única. As relações teóricas das disciplinas ocorrerão através de uma atividade prática aplicada em empresas escolhidas pelos alunos sob orientação dos docentes.

A empresa escolhida no projeto foi a Via Sete Jeans, que trabalha no segmento jeans a mais de 10 anos e recentemente ingressou no segmento de malhas. A empresa fabrica e distribui seus produtos por todo o Brasil, ao todo são mais de 400 municípios onde existem os produtos da empresa. O motivo da escolha desta empresa foi a facilidade de se obter informações para realização do projeto.

Esse projeto tem como objetivo retratar analisar as fases da cadeia de suprimentos e demonstrar o diagnóstico do controle de prevenção de perdas da empresa, através de dados e informações, que serão apresentadas no decorrer do projeto.

## 1 CONCEITO DO NEGÓCIO

### 1.1 DADOS DA EMPRESA

Razão social: VIA SETE CONFECÇÃO LTDA-EPP

Nome fantasia: VIA SETE JEANS

CNPJ: 11.004.342/0001-04

Inscrição Estadual: 10.452.300-0

Endereço: Avenida Central Quadra :57 Lote :14 Garavelo / Goiânia-GO

CEP: 743542-30

Telefone: (62)3288-5420

E-mail: comercial@via7Jeans.com.br

### 1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Paixão por empreender sempre foi a motivação dos irmãos Leandro e Giander. Começaram no segmento metalúrgico, mas com o tempo perceberam que o crescimento neste ramo era limitado. Nessa mesma época Juliana, esposa de Leandro começou a revender jeans.

O negócio independente começou a caminhar, Leandro então precisou ajudar a esposa na administração. As vendas evoluíam, mas os desafios eram grandes. Encontrar um produto que fosse de acordo com a procura não era tarefa fácil.

Os questionamentos e dificuldades despertavam em Leandro o desejo de ir mais a fundo no negócio. Trabalhou com diferentes fornecedores, conheceu o processo de criação dos produtos e percebeu que aquele poderia ser um grande negócio.

O conhecimento permitiu que selecionasse uma marca para revenda, Leandro então foi em busca do seu novo objetivo. Viajou pelo país e conseguiu vender uma quantidade razoável de produtos.

Finalmente parecia ter acertado, mas as dificuldades foram maiores. A produção atrasou, o produto não atendeu as expectativas e metade dos pedidos não foram entregues.

Com tudo, não desistiram e os obstáculos foram decisivos. Para que o sonho se tornasse real e o pequeno negócio de Juliana crescesse, precisavam fabricar suas próprias peças.

Encerraram as atividades da metalúrgica e começaram a se dedicar exclusivamente ao novo negócio. A partir daí Leandro, Giander e Juliana se unem. Da união nascia o sonho, nascia o GRUPO VIA SETE JEANS.

### 1.3 DESCRIÇÃO DE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO ESCOLHIDO

Desde 2007 a empresa desenvolve um trabalho de qualidade. Através da sua equipe empenhada no ramo do atacado, distribuindo peças do segmento jeans e malharia (calça, short, bermudas, saias, jaquetas, camisas e camisetas dentre outros.), inova a cada coleção apresentando peças exclusivas e surpreendentes.

O pequeno negócio hoje tomou grandes formas. Com um crescimento médio de 20% ao ano, dobrou de tamanho nos últimos tempos e está presente em 426 cidades do Brasil.

O grupo é formado por mais de 80 funcionários, tendo como seus principais clientes: Rei do Jeans, Grupo Fortaleza, Transbay Shopp, América Jeans, etc.

A empresa tem mais de 100 fornecedores fixos, entre os principais estão: Fiveltec, Altero Desing, Metalúrgica Nipesi, Mundial Produtos de Consumo, Vicunha Têxtil, Canatiba Têxtil, etc.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Retratar analisar as fases da cadeia de suprimentos e demonstrar o diagnóstico do controle de prevenção de perdas da empresa Via Sete Jeans.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analisar o processo de armazenagem de matéria-prima e produtos acabados;
- Realizar o diagnóstico de controle e prevenção de perdas;
- Identificar falhas nos processos da empresa a fim de buscar melhorias utilizando os recursos aprendidos em relação a controle de prevenção de perdas.

### 3 METODOLOGIA

Neste projeto disciplinar será utilizado a pesquisa de campo, onde serão abordados os pontos relevantes para a pesquisa, que busca levantar uma discussão sobre a cadeia de suprimentos da empresa Via Sete Jeans Confecções LTDA, Procurando entender a visão da empresa sobre esses importantes processo da logística e visualizar seus pontos positivos e negativos em todo o gerenciamento.

“A pesquisa de campo visa refletir dúvidas, ou obter informações e conhecimento a respeito de problemas para os quais se procura uma resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações. (BASTOS e KELLER, 2000).”

Para uma maior ênfase nesse trabalho utilizaremos outros tipos de pesquisas como bibliográfica, qualitativa e entrevista. A pesquisa bibliográfica é aquela que compreende toda informação já publicada referente ao respectivo tema, seja por meio de materiais escritos, orais ou audiovisuais.

“A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão (MARCONI e LAKATOS, 2010)”

Utilizaremos a pesquisa qualitativa por ser mais viável já que a mesma não necessita de um estudo mais complexo com dados de quantificação. A mesma consegue ter mais diversidade e flexibilidade segundo os autores Mazzoti e Gewandsznajder (1999).

De acordo com MARCONI e LAKATOS (2010) é o encontro entre duas pessoas sendo que uma delas tenha o interesse de adquirir informações sobre determinado assunto, por meio de uma conversa profissional.

## 4 DESENVOLVIMENTO

### 4.1 ORDEM DE PRODUÇÃO

Segundo Slack (2009), administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços. Por meio disso, a função de produção, está presente em qualquer organização, e corresponde àqueles responsáveis pela realização de tal atividade, sendo conceituada como: funcionários da organização que exercem responsabilidade particular de administrar algum ou todos os recursos envolvidos pela função produção, também chamados de gerentes de produção.

Para Martins (2005) propõe que a produtividade possa ser medida através da análise da relação entre as Saídas - Output (ou seja, a medida quantitativa do que foi produzido, como o valor das receitas provenientes da venda dos serviços ou produtos finais) e as Entradas - Input (ou seja, a medida quantitativa dos insumos, como a quantidade ou o valor das matérias-primas, mão-de-obra, energia elétrica etc.).

Na empresa usa OP (ordem de produção) e OS (ordem de serviço) e obrigatório pois e através da OP que se sabe exatamente quais os matérias que vão ser usados na peça e suas quantidades, facilitando na hora de separar os aviamentos e darem baixas no estoque, consegue-se identificar os processos pelo qual a peça passa, além de ter o nome das facções e terceirizados responsáveis pela peça, essa mesma ordem serve também para controle de produção.

### 4.1 ORGANOGRAMA

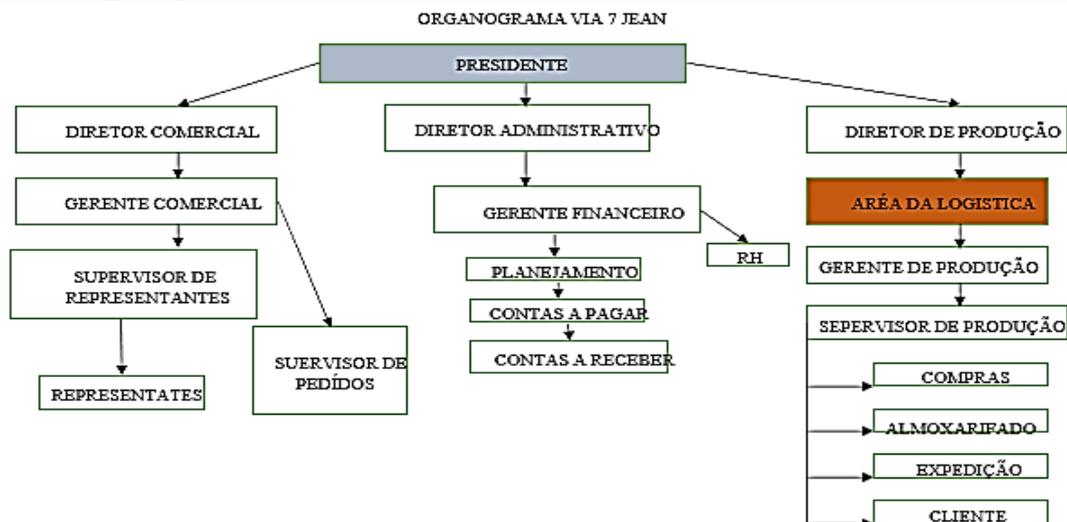
Segundo Lacombe (2003) organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais 34 relações formais entre eles. Uma forma relativamente simples de se esboçar graficamente a departamentalização dentro de uma empresa é através de um organograma, que segundo STONER e FREEMAN, (1999) pode ser definido como “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como esses elementos se relacionam”.

De acordo com Daft (2006) cita que a estrutura organizacional se reflete no organograma, que é “a representação visual do conjunto inteiro de atividades e processos subjacentes a uma organização”. Ele mostra as várias partes da organização, suas inter-relações e como cada cargo e departamento se encaixam no todo. Não é possível só pela análise dos funcionários e seus locais de trabalho para perceber sua estrutura.

Organogramas existem há muitos séculos, mas o uso em empresas nasce na Revolução Industrial por causa do trabalho mais complexo executado por contingentes cada vez maiores de trabalhadores, o que levou a necessidade de desenvolver métodos para administrar e controlar as organizações. Em empresas com grande número de empregados e colaboradores se torna necessário a presença de organogramas para que questões como hierarquia, cadeias de comando e relações de subordinação se tornem claras.

A partir do organograma também é possível determinar o alcance da gerência, que consiste “no número de funcionários que se reportam diretamente a um dado administrador” (STONER e FREEMAN, 1999).

**Figura 1:** Organograma



**Fonte:** Imagem elaborada pelos autores.

## **Presidente**

O mesmo é responsável pela administração geral da empresa tem uma extrema ligação com todos os setores a fim de observar e avaliar se é necessária uma reorganização ou reestruturação da empresa definindo os objetivos presentes e futuros.

## **Diretor Comercial**

O diretor comercial responde pela direção das atividades e políticas do departamento comercial, alinhando a área aos objetivos estratégicos da empresa. Avalia resultados, acompanha indicadores de desempenho e desenvolve plano de negócios para cumprir metas tem como objetivo também manter-se informado sobre tudo que ocorre na expedição.

## **Gerente Comercial**

O gerente comercial tem como função definir estratégias para comercialização de produtos e serviços, desenvolver estudos sobre potencial, planos e programas de vendas e acompanha constantemente os concorrentes, a fim de atingir os objetivos da empresa e aumentar a participação no mercado além de avaliar relatórios semanais de índice de vendas.

## **Supervisor de Representante**

O supervisor de representante, lida diretamente com os problemas diários do representante, é encarregado de melhorar preços e prazos quando há necessidade. Deve manter atualizada a carteira de cliente de cada representante e revisar mensalmente as rotas de cada um.

## **Representante**

O representante é basicamente um vendedor responsável pelas vendas e pelas metas da empresa.

## **Supervisor de Pedidos**

O supervisor de pedido tem como objetivo organizar os pedidos, separar por ordem, organizar lançamento das planilhas.

## **Diretor Financeiro**

Diretor financeiro é o responsável pela administração dos riscos financeiros de um negócio. Esse executivo é também responsável pelo planejamento financeiro da empresa.

## **Gerente Financeiro**

O gerente financeiro tem como função cuidar do departamento financeiro filtrando todos os problemas e gerando o máximo de soluções possíveis, ele também é responsável pela captação de recursos.

## **RH**

O responsável pelo RH Tem como tarefas o recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho dos funcionários, treinamento e desenvolvimento de pessoas entre outras funções, com o objetivo básico de alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

## **Planejamento**

Nessa área os responsáveis devem apresentar constantemente relatórios dos outros departamentos, mostrando sempre onde pode haver melhoras entre outras coisa.

## **Contas a pagar**

Nesse departamento o responsável deve cuidar diretamente das dívidas da empresa, efetuar pagamento, realizar relatórios semanais de recursos.

## **Contas a receber**

O responsável pelas contas a receber deve manter todas as planilhas alimentadas, realizar cobranças e manter todas todos os ressarcimentos em dias.

## **Diretor de Produção**

Tem como objetivo manter todo o departamento da produção sob controle e motivados, lançar metas e objetivos em cada coleção.

## **Gerente de Produção**

O Gerente de Produção é o profissional responsável por assegurar o cumprimento das metas de produção dadas pelo Diretor, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa. Tem como função também gerenciar custos do departamento de produção, coordenando a programação da produção, controle de qualidade, requisitos de mão de obra, requisitos de materiais e estoque de produtos acabados.

## **Supervisor de produção**

É o profissional responsável por acompanhar a execução dos programas de produção, analisando e recomendando o desenvolvimento de técnicas, equipamentos e dispositivos que visam melhor desempenho, qualidade e custos dos produtos fabricados.

## **Compras**

Esse departamento é responsável diretamente pelas compras, visando sempre o menor preço e a melhor qualidade, além de efetuar compras deve manter o sistema de estoque sempre atualizado.

## **Almoxarifado**

O responsável por esse departamento tem como função organizar e distribuir as matérias primas a equipe de produção, deve manter tudo alinhado e o mais organizado possível, deve fazer relatórios semanais das matérias primas mais usadas durante a semana.

## **Expedição**

Nesse departamento que fica armazenado o produto final, onde o mesmo é separado e despachado.

## **4.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA**

Para o *Supply Chain Council*, uma *Supply Chain* abrange todos os esforços envolvidos na produção e liberação de um produto final, desde o primeiro fornecedor do fornecedor até o último cliente do cliente. Quatro processos básicos definem esses esforços, que são: planejar, abastecer, fazer e entregar (Pires, 2004).

Segundo Ballou (2004), a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

Lambert *et al.* (1998), lembram que mais estritamente falando, uma SC não é apenas uma cadeia de negócios com relacionamentos “um a um”, mas uma rede de múltiplos negócios e relações.

#### 4.2.1 Localização de fornecedores de matérias-primas

**Figura 2:** Matéria prima - algodão



**Fonte:** Adaptada pelos autores

Conforme MAYNARD, Harold Bright (1970) a escolha dos fornecedores de matéria-prima ou de produtos é de grande importância no planejamento da empresa, pois é necessário descobrir quem são, onde se localizam, e quais são os mais adequados para o negócio que está sendo planejado. A criação de um cadastro com mais de um fornecedor por produto e recomendada, assim evita que haja a dependência de uma única empresa e o risco de desabastecimento.

A empresa tem parceria com mais de 80 fornecedores fixos entre eles grandes nomes como: Canatiba Textil, Indústria Têxtil Vicunha, Paraguaçu Têxtil, santista textil, Santana Textil, Altero Design, Fiveltec, Nipesi Indústria Metalúrgica, Y stand, Tecnoblu, Reeltex, HI-Etiquetas, Punch Master, entre outros.

A empresa trabalha com representantes direto das fábricas isso traz além de segurança um custo menor, pois com representantes não se tem encargos trabalhistas como se tem com um funcionário interno.

O processo de seleção dos fornecedores acontece na maioria das vezes através das indicações, após o primeiro contato com a empresa e feito um cadastro e uma pesquisa sobre a empresa, nesta pesquisa e consultado a capacidade produtiva, prazo de entrega, valores, confiabilidade, atendimento pós-venda.

#### 4.2.2 Fabricação do produto

**Figura 3:** Fabricação de produto



**Fonte:** adaptada pelos autores

De acordo com Ballou (2006) fabricar é quando o elemento cujo processo fundamental é composto por operações que convertem matérias-primas em produtos acabados.

É afirmado por Bertaglia (2003) que a estratégia básica de produção de estoque adotada pela organização afeta significativamente o comportamento da cadeia de abastecimento.

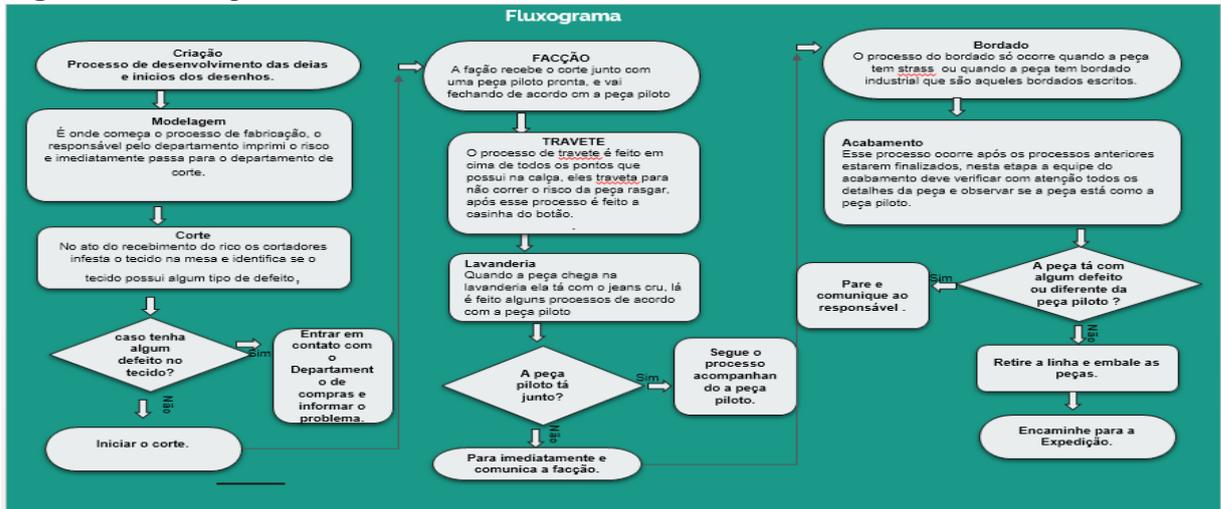
Todo o processo de fabricação do produto se inicia no ato da criação do desenho, lá fica definido o que será feito e como vamos fazer. Cadastramos a primeira ficha técnica e essa ficha segue com o desenho, para a criação da peça piloto, essa peça é cortada e segue para a facção e travete.

Logo em seguida vai para a lavanderia onde é definido lavagem é puído entre outros processos da lavanderia, ao finalizar esses processos a peça piloto vai para o acabamento onde definimos o que ela vai usar, lembrando de sempre seguir as orientações do desenho.

Após a peça piloto ficar pronta ela retorna para o departamento de criação onde é definido se essa peça vai ou não entrar na coleção. Caso a peça seja aprovada ela é armazenada em um caixa onde fica até a liberação do Mostruário, caso a peça seja recusada, colocamos ela em uma caixa diferenciada onde relatamos o principal motivo pela qual ela não foi aprovada,

Após o início das vendas essas liberações da produção vão acontecendo de acordo com os índice de vendas. Seguindo sempre o mesmo processo no fluxograma de funções a seguir:

**Figura 4: Fluxograma**



Fonte: Empresa via sete jeans

#### 4.2.3 Armazenagem do produto

**Figura 5: Armazenagem do produto**



Fonte: Adaptada pelos autores.

Conforme Chiavenato (2014) as necessidades de materiais nem sempre são imediatas e quase nunca são constantes. Devido a uma existência de uma variação e enquanto os materiais existentes não são necessários para o processo produtivo, eles precisam ser armazenados. Sendo assim sempre que necessário, os materiais

armazenados devem estar disponíveis para a utilização no processo produtivo.

Na empresa existem três processos de Armazenagem do Tecido, Armazenagem dos Aviamentos e Armazenagem do produto final. Esses processos são feitos da seguinte forma:

### **Armazenagem do Tecido**

O processo de armazenamento de tecidos é rigoroso, e segue o conjunto de funções citadas acima (DIAS, 2005) da forma correta, pois, se sair algo errado pode gerar grandes prejuízos como: Rugas (chamadas de quebras), alterações de cor, além de ter as orelhas desalinhadas, entre outros problemas. A empresa segue os seguintes procedimentos na hora de sua armazenagem:

Os tecidos ficam em um galpão separado dos outros aviamentos, desse modo tem espaços maiores para a armazenagem, os rolos de tecidos ficam sobre paletes que os isolam de sujeiras e umidade do chão, não é permitido de forma alguma que um rolo de tecido fique em pé (apoiados em uma das laterais), pois esse procedimento causa deformações de orelhas no tecido.

Os tecidos permanecem nas suas embalagens originais até o dia do corte, desse modo é mantido um controle com relação ao número de lote do tecido, metragem e peso da peça. Desse modo se houver algum problema com o tecido será identificado e exigido uma indenização ao fornecedor, além disso a embalagem faz o isolamento dos tecidos em relação à poeira e à umidade que é de suma importância pois os microrganismos, como fungos e bactérias, se alimentam de fibras, e acabam desenvolvendo manchas e odores que desvalorizam a beleza dos tecidos.

### **Armazenagem dos Aviamentos**

Seguindo o mesmo padrão de armazenagem, os aviamentos são estocados de maneira mais simples, eles ficam em prateleiras separados por tipo de material, em cada prateleira ficam aproximadamente quatro modelos de aviamento.

## Armazenagem dos Materiais finais

Após o processo de produção e conferência o produto final é armazenado e separado em grades de acordo com a numeração, após a definição das grades as peças são embaladas em sacos plásticos referente ao seu tamanho. Ao finalizar esse processo colocamos os fardos nas prateleiras e cada prateleira tem um número de origem. Esse número serve para identificar de maneira mais rápida na hora de fazer a separação do pedido.

### 4.3 ENTREGA DO PRODUTO

**Figura 6:** Entrega do produto



**Fonte:** Adaptada pelos autores.

Ballou (2006), declara que o principal problema é que o encarregado deve confrontar-se inicialmente de como será realizada a entrega. A escolha dá-se a serviços de terceiros ou frota própria. Conforme as considerações de Ballou a entrega realizada por terceiro é por transportadora, tem que ser avaliado seus custos e desempenhos, rapidez nas entregas. Quando se faz frete com terceiros tem que ter um profissional acompanhando todo o processo desde a negociação do frete, auditoria de cobrança e monitoramento de suas cobranças.

O mesmo alega ainda que quando se opta pelo transporte próprio para obter redução de custos o encarregado de tráfego normalmente empenha-se nas decisões de destino da frota. O mais adequado representa menos caminhões e menores custos operacionais, para isso precisa ter um bom planejamento direcionando o caminho a

percorrer para realização da entrega. O transporte pode ser feito pelo mínimo intervalo, mínimo prazo ou por uma combinação destes.

Na empresa para que ocorra de forma impecável, cada uma das etapas do processo deve ser planejada minuciosamente. Depois de uma definição precisa, todas as entregas devem seguir o procedimento. A estruturação precisa contemplar desde o recebimento das matérias primas que chegam ao estoque, vindo do seu fornecedor, passando pela facção até o momento em que o consumidor final recebe a mercadoria.

Antes do caminhão sair da fábrica o material é passado por uma conferência, a mesma acontece através de uma planilha onde vem indicando qual material e a quantidade de cada um, depois de tudo conferido se inicia o carregamento.

Após receber da facção a mercadoria pronta, é iniciado o processo de separação do pedido, neste processo os pedidos dos clientes são armazenados em fardos e em seguida são separados por regiões, logo após o contato com as transportadoras responsáveis é realizado para fazer o transporte. A política da empresa estabelece acompanhar a entrega até o lojista final tendo em vista que para essa tarefa deve ser utilizado o transporte terceirizado.

#### 4.4 DEVOLUÇÃO DO PRODUTO PELO CLIENTE

De acordo com o autor Leite (2005) a logística reversa é entendida como a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuições reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

Para Bowersox & Closs (2001), as necessidades da logística reversa também decorrem do crescente número de leis que proíbem o descarte indiscriminado e incentivam a reciclagem de recipientes de bebidas e materiais de embalagem. O aspecto mais significativo da logística reversa é a necessidade de um máximo controle quando existe uma possível responsabilidade por danos à saúde (por exemplo, um produto contaminado).

Na empresa o material é devolvido quando o mesmo chega ao lojista final apresentando sinais de não conformidade. Exemplo quando a empresa entra em

contato com o cliente para ver a possibilidade do mesmo ficar com o material mesmo com atraso ou motivos diversos, caso o cliente não receba o material, esse produto é devolvido para a empresa e fica aguardando o próximo pedido para enviar o material novamente.

#### 4.4.1 Feedback através do serviço de atendimento ao cliente e melhoria dos processos.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o feedback é um importante recurso, pois permite que sejamos avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Normalmente esse processo é oriundo de uma avaliação de desempenho.

Então, apenas para fortalecer um ponto fundamental no feedback, é que ele não é uma opinião, por exemplo “não gostei”, “não é assim”, e sim uma reorientação portanto “é necessário dizer porque não gostei” ou “se não é assim, então como é?”, de maneira que fique claro para o receptor onde está errando, e qual a melhor maneira a ser feito, para que haja uma melhoria contínua tanto na comunicação entre as partes quanto no crescimento profissional de ambos, conforme afirmação de Moreira (2009).

Na empresa o feedback é feito através de ligações realizadas pelo supervisor de pedidos, que entra em contato com o cliente (lojista), onde é verificada a satisfação do cliente com o produto, com o atendimento realizado pelo representante, verificando se o produto atendeu a expectativa do cliente, se a entrega foi feita no prazo estabelecido, é perguntado sobre o índice de vendas e a satisfação do cliente final. Essas informações são distribuídas para os departamentos responsáveis por cada quesito.

Por exemplo se o problema for alguma falha no produto as informações coletadas serão passadas para o gerente de produção e o mesmo averiguará onde ocorreu a falha no processo de criação do produto e tomar as devidas providências para que o erro não aconteça novamente.

No caso se as reclamações forem referente a falta de qualidade no atendimento ou então preços elevados causando desapontamento por vista do cliente,

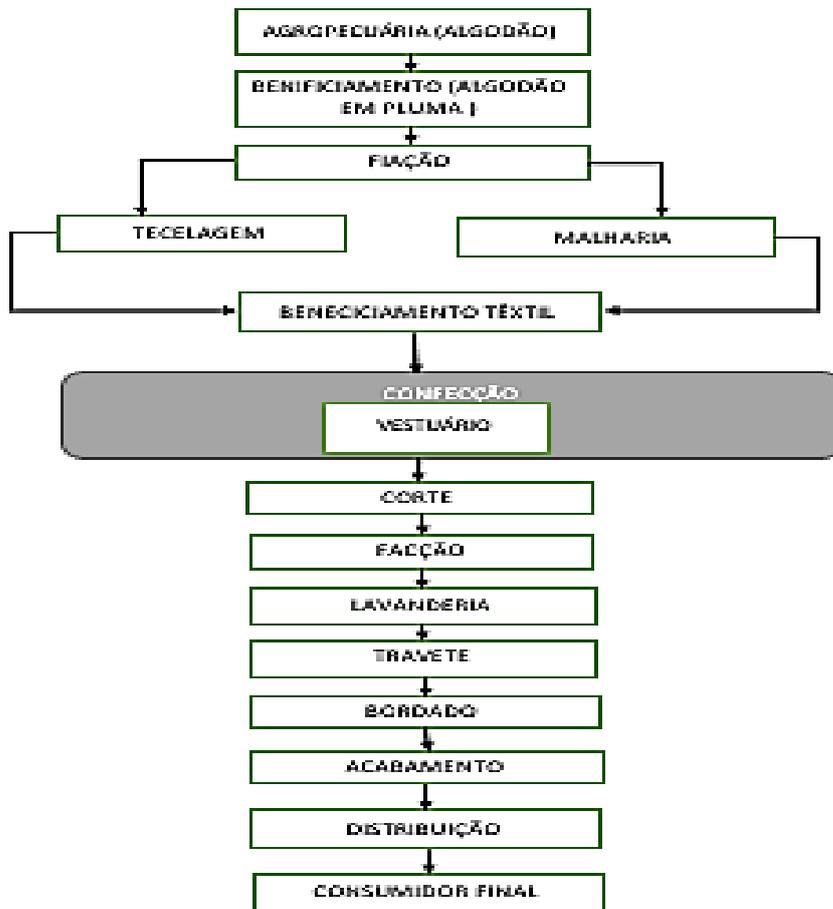
as informações serão passadas para o gerente comercial o mesmo irá buscar todas as maneiras e mudanças possíveis para que a negociação seja satisfatória tanto para o cliente como para a própria. Detalhe que caso os representantes não corresponderem as expectativas dos clientes ambos serão substituídos.

#### 4.5 CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo o autor Coughlan (2002) a distribuição pode ser apontada como uma continuação da venda, visto que representa a fase responsável por realizar a entrega do produto ao consumidor final. Na maioria dos casos, o produtor não consegue desenvolver essa atividade, solicitando os esforços de intermediários para participar desta fase do processo.

Conforme Ching (2010) a logística de distribuição refere-se as relações entre empresa, cliente e distribuidor, sendo encarregado pela distribuição física do produto finalizando até os pontos de venda ao consumidor e também deve assegurar que os pedidos sejam pontualmente entregues, precisamente e completos.

**Figura 7: Cadeia de Distribuição**



**Fonte:** Imagem elaborada pelos autores

## 5 DIAGNÓSTICO E CONTROLE DE PREVENÇÃO DE PERDAS

### 5.1 PERDAS

Perdas podem ocorrer em qualquer processo produtivo, de qualquer tipo de entidade, pelas mais variadas causas e nos mais diferentes pontos do processo. Se tratando de perdas elas podem estar contidas em custos relativos a materiais, energia elétrica, mão-de-obra etc. Isso mostra o quanto a empresa pode ser prejudicada com a existência de perdas, independentemente das razões que levaram a sua ocorrência.

A concorrência entre empresas está cada vez mais acirrada, por isso traçar estratégias para evitar desperdícios é fundamental para qualquer organização.

As empresas estão em constante busca de maior eficiência e de diferenciais competitivos, tentando conquistar alguma vantagem sobre os concorrentes para aumentar sua lucratividade. Com esta visão, muitas empresas perceberam rapidamente que um dos fatores para o decréscimo de suas margens e para o aumento dos preços de venda é a crescente perda de mercadorias ao longo de todo o processo operacional (SÁ e ROTONDARO, 2008).

No cotidiano de uma organização, os gestores são encorajados a tomar decisões, sendo que estas devem contribuir para a lucratividade da organização, garantindo sua sobrevivência. Em paralelo à decisão, faz-se necessária a busca contínua pela eliminação das perdas nos processos, tanto produtivos quanto de negócios. Perdas são atividades que geram custo e não adicionam valor ao produto, portanto, devem ser eliminadas do sistema (ANTUNES et al., 2008).

## 5.2 TIPOS DE PERDAS

### 5.2.1 Perdas por estoque excessivo

Segundo Júnior (2008) os estoques podem ser considerados como o resultado e o impacto final de várias perdas e desperdícios, escondendo inúmeros problemas de qualidade e anomalias organizacionais, representando, para a empresa, desperdícios de investimentos e de espaço. O autor complementa que esses desperdícios citados podem ser causados por diversos fatores como estoques por superprodução; política de compra mal definida; previsões incorretas de produção ou demanda de mercado; produção em grandes lotes devido ao mau dimensionamento dos lotes ou aos altos tempos de troca de ferramenta; divergências entre turnos de produção; e formação de estoque para compensar as esperas no processo. Para que a redução dos desperdícios de estoque seja alcançada torna-se fundamental a identificação e eliminação das causas geradoras da necessidade de mantê-los. JUNIOR, E. L. C. Gestão em processos produtivos. Curitiba: IBPEX, 2008.

Na empresa há perdas por excesso de estoque, essas perdas acontecem geralmente na produção dos cintos femininos, pelo fato de ter vários modelos de cintos e diversas matérias (STK) acontece geralmente uma compra excessiva desses materiais gerando saldos no estoque e grandes perdas financeiras.

### 5.2.2 Perdas por superprodução

Shingo (1996) descreve a existência de dois tipos de superprodução: i) quantitativa, ou seja, fazer mais produtos do que realmente é necessário; e ii) antecipada, que é conceituada como a produção antes da real necessidade. Antunes et al. (2008) relatam que os gestores costumam desenvolver políticas de formação de estoques sempre que ocorrem problemas potenciais nos sistemas produtivos como, por exemplo: quebra de máquinas, retrabalhos, ou falta de confiança nos fornecedores. Desta forma, é impraticável o combate à perda por superprodução, sem a eliminação dos fatores que contribuem para este fenômeno SHINGO, S. Sistemas de produção com estoque zero: o Sistema Shingo para melhorias contínuas. Porto Alegre: Bookman

Na empresa uma das perdas mais comuns é justamente essa perda, a empresa trabalha com 3 coleções ano Inverno, Verão e Alto verão, quando ocorre o lançamento da coleção, e feito uma lista das peças mais vendidas e liberado a produção. Com o decorrer da coleção e feito o cancelamento das peças menos vendidas e seguindo as liberações das peças mais vendidas, porém chegando na reta final a demanda fica maior e junto com essa demanda vem os riscos de atrasos entre um processo e outros, atrasos na reta final da coleção são extremamente desastrosos pois um pequeno atraso de 10 dias que seria aceitável no início passa a ser visto como o maior dos problemas porque quase sempre o cliente (lojista) já está ciente que terá lançamentos futuros e recusas as peças com atrasos, isso geral um saldo de estoque.

### 5.2.3 Perdas por fabricar produtos defeituosos

As perdas por fabricação de produtos defeituosos consistem na fabricação de peças, subcomponentes e produtos acabados que não atendem às especificações de qualidade requeridas no projeto, ou seja, que não atendem aos requisitos vinculados à qualidade do ponto de vista da conformidade (ANTUNES et al., 2008). Shingo (1996), diz que os defeitos geram desperdícios em si mesmos e causam confusão no processo de produção, sendo necessária para desenvolvimento do STP a utilização de práticas que possibilitem atingir o índice de zero-defeitos. ANTUNES, J. et al. Sistemas de Produção: Conceitos e Práticas para Projeto e Gestão da Produção

Enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008. SHINGO, S. Sistemas de produção com estoque zero: o Sistema Shingo para melhorias contínuas. Porto Alegre: Bookman, 1996b.

Graças a diversos métodos implantados nas empresas perdas de produto acabado se tornaram menores, erros que eram comuns a 3 anos atrás já não geram tanto prejuízos hoje em dia, mais uma vez o outra isso acontece e quando acontece o primeiro passo é identificar onde está o erro e porque a peça seguiu até o processo final.

#### 5.2.4 Perdas por espera

As perdas por espera são divididas em duas categorias: i) as perdas por espera dos equipamentos, que implicam na baixa utilização dos ativos fixos; e ii) a perda por espera dos trabalhadores, na qual as causas podem ser o baixo índice de multifuncionalidade, devido a possíveis deficiências no projeto do sistema produtivo, e o baixo nível de utilização de pessoas, causado por um projeto com reduzido índice de multifuncionalidade, acoplado a índices de rendimento operacional das máquinas que levam a diminuir ainda mais a racionalização da utilização das pessoas (ANTUNES et al., 2008). No que tange às esperas relacionadas com a estocagem, Shingo (1996) relata a ocorrência de dois tipos de esperas: i) espera de processo; e ii) espera do lote. A espera de processo refere-se aos lotes de itens não processados aguardando pelo recurso produtivo. Já a espera do lote refere-se ao lote em que o processamento já foi iniciado. Enquanto o sistema processa um determinado valor de itens do lote por unidade de tempo, o restante dos itens permanece em estoque. ANTUNES, J. et al. Sistemas de Produção: Conceitos e Práticas para Projeto e Gestão da Produção Enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Não só na empresa estudada mais em qualquer outra, perda por espera afeta direto e indiretamente a empresa, afinal uma matéria prima com atraso gera prejuízo incalculáveis na produção, é isso acontecem com frequência, principalmente com mercadorias importadas.

Por esse motivo a empresa trabalha com um número amplo de fornecedores para que situações como essa não ocorram, porém nem mesmo processo essa atitude é capaz de evitar essas perdas.

## **6 SUGESTÃO DE MELHORIAS PELOS ACADÊMICOS**

A empresa pode estar utilizando as ferramentas que foram propostas do trabalho, como o organograma funcional, elaborado pelos acadêmicos, como constatamos que ela não possui, dentre outras ferramentas discutidas no decorrer do trabalho, de forma a contribuir para ampliar a eficiência de seus processos produtivos.

## 7. CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou-se em retratar e estudar as fases da cadeia de suprimentos e demonstrar o diagnóstico do controle de prevenção de perdas da empresa. Será necessário que sejam avaliadas algumas mudanças conforme foi apreendido instruído por alguns autores no decorrer da elaboração deste trabalho, por exemplo: no organograma detalhado no desenvolvimento do trabalho vemos que não há uma comunicação direta entre os diretores ambos apenas informam as devidas situações de suas respectivas áreas para o presidente. Nisso ambos poderiam ter uma comunicação direta afim de melhorar e ter uma empresa operando de forma mais harmoniosa. Com a finalidade de melhor investigar o tema proposto através de pesquisa exploratória percebe-se que a abordagem apresentada pela bibliografia e a pesquisa de campo mostrou a importância do organograma na empresa.

De acordo com estudos realizados pode se perceber o quanto é importante para a empresa adotar um bom sistema de controle e prevenção de perdas, pois além de evitar desperdícios, também agrega no valor do produto de forma a gerar lucro. Também investir na melhoria da cadeia de suprimentos, pois ela é essencial para o bom desenvolvimento dos processos produtivos que ocorrem na empresa. Observa que a mesma se esforça bastante para que seja notada no mercado, tendo como foco agradar o cliente. A mesma possui pontos fortes e fracos como por exemplo a questão do marketing poderia receber um pouco mais de atenção pois o produto tem uma alta qualidade mas possui uma baixa divulgação.

Um ponto forte a destacar são os feedbacks feito com os cliente isso faz com que os novos produtos a serem lançados tenham um taxa de aceitação e satisfação maior com o cliente além de criar um vínculo de confiança com o mesmo.

## 8 REFERÊNCIAS

ANTUNES, J. et al. **Sistemas de Produção**: Conceitos e Práticas para Projeto e Gestão da Produção Enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

BASTOS, Cleverson; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender**: introdução à metodologia científica. Petrópolis: Vozes, 2000.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHING, H. Y. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada – supplychain**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel L. **Canais de Marketing e Distribuição**. São Paulo: Editora Bookman, 2002.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa**; Meio Ambiente e Competitividade. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAYNARD, Harold Bright. **Manual de Engenharia de Produção: Métodos**. São Paulo: E. Blücher, 1970.

MAZZOTTI, Alda; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: Editora IESDE, 2008

SÁ, Daniela Mendes de; ROTONDARO, Roberto. **Gerenciamento de riscos operacionais na prevenção de perdas do varejo**. Disponível em <<http://www.prevenirperdas.com.br>> acesso em: 19 de mai. 2019.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.