

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LIDIANE NGNOATTO

**DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE MELHORIA PARA CONTROLE E
ORGANIZAÇÃO DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
CONFECÇÕES**

**GUAPORÉ RS
2024**

LIDIANE NGNOATTO

DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE MELHORIA PARA CONTROLE E ORGANIZAÇÃO DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÕES

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

GUAPORÉ RS

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre derrama tantas bênçãos na minha vida, me fortalece em todos os momentos e me capacita. Sei que os que confiam no Senhor revigoram suas forças, e as suas forças se renovam.

À minha família por serem sempre a minha casa na rocha, que sempre me acompanham, ajudam, apoiam e torcem por mim. Que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência. Obrigada por tudo.

Aos meus dindos e avós, de forma especial meu avô Ângelo (*in memoriam*), minha mensagem de agradecimento por me ensinarem o valor da persistência e do trabalho, inspirando-me a seguir em frente com coragem e determinação.

Não posso deixar de agradecer a todos amigos e colegas que ajudaram ao longo do caminho, e sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo em que me dediquei a este trabalho.

À Universidade de Caxias do Sul, por abrir não apenas suas portas, mas também horizontes, mostrando-me que o aprendizado vai além das salas de aula.

Agradeço aos professores do curso de Administração que me acompanharam ao longo do curso, e que, com empenho, se dedicam à arte de ensinar.

Gratidão em especial a minha orientadora, a Prof. Dra. Rosecler Maschio Gilioli, por ter aceitado acompanhar-me neste projeto e sempre disponível a compartilhar todo seu conhecimento e que me forneceu todas as bases necessárias para a realização deste trabalho, com certeza facilitou e muito o processo de elaboração.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral: “Desenvolver uma proposta de melhoria em controle e organização de estoques em uma empresa do ramo de confecções”. Seus objetivos específicos estão descritos como: criar planilha em excel para controle de estoques de tecidos; criar planilha em excel para controle de perdas de materiais no processo de produção; aplicar a ferramenta de 5S para um setor piloto da fábrica. A metodologia é de natureza qualitativa, nível: exploratório, estratégia: estudo de caso, participantes do estudo, que são os gestores da empresa alvo deste estudo, e, por fim, o processo de coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e processo de análise dos dados, através de análise de discurso. Com a aplicação desta proposta de melhoria em controle e organização de estoques, espera-se obter como resultados, ganhos em produtividade e produção e redução de custos para a empresa alvo deste estudo.

Palavras-chave: Melhorias. Controle De Estoques. Organização De Estoques. Ramo De Confecções

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fachada da empresa em 2013	13
Figura 2 – Fachada atual.....	13
Figura 3 – Camiseta confeccionada pela empresa	14
Figura 4 – Gola polo confeccionada pela empresa	15
Figura 5 – Moletom confeccionado pela empresa	15
Figura 6 – Jaqueta estofada confeccionada pela empresa	15
Figura 7 – Observatório da UCS - Guaporé - outubro 2023.....	20
Figura 8 – Organograma da empresa alvo de estudo.....	26
Figura 9 – Primeiro logotipo da empresa alvo deste estudo	30
Figura 10 – Segundo logotipo da empresa	30
Figura 11 – Atual logotipo da empresa	31
Figura 12 – Post do Instagram sobre doação de uniformes.....	35
Figura 13 – Post do Instagram sobre brinde na entrega de pedidos.....	40
Figura 14 – Loja de uniformes junto a fábrica	47
Figura 15 – Escritório da empresa.....	47
Figura 16 – Montagem de matrizes e conferência	48
Figura 17 – Setor de corte dos pedidos	49
Figura 18 – Prateleira 1 com estoque de tecidos	50
Figura 19 – Prateleira 2 com estoque de tecidos	51
Figura 20 – Prateleira 3 com estoque de tecidos	51
Figura 21 – Máquinas de bordar.....	52
Figura 22 – Setor de serigrafia da empresa Visual Livre	53
Figura 23 – Armazenagem das telas utilizadas na serigrafia	54
Figura 24 – Reveladora para gravação das telas	55
Figura 25 – Secadora para gravação das telas	55
Figura 26 – Tanque da serigrafia.....	56
Figura 27 – Tanque de tratamento da água.....	57
Figura 28 – Prensa para sublimação total	58
Figura 29 – Prensa para sublimação local.....	59
Figura 30 – Visão geral da área da serigrafia e sublimação	60
Figura 31 – Máquina de cortar tiras	61
Figura 32 – Máquina de colocar ilhós	62

Figura 33 – Máquinas de costura	64
Figura 34 – Setor de revisão das peças	64
Figura 35 – Setor de revisão das peças	65
Figura 36 – Matriz Swot - Visual Livre	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação da Visual Live no seu mercado de atuação	38
Tabela 2 – Capacidade produtiva por mês da empresa Visual Livre	45
Tabela 3 – Planilha de controle de estoques de tecidos do PV	93
Tabela 4 – Planilha de controle de estoques de tecidos do piquet.....	93
Tabela 5 – Planilha de controle de estoques de tecidos do moletom.....	93
Tabela 6 – Planilha de perdas de materiais no processo produtivo - agosto 2024....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cargos e competências	72
Quadro 2 – Quadro resumo - 5 sentidos programa S	86
Quadro 3 – Comparativo entre o “antes” e o “depois” da aplicação do 5S	96

LISTA DE ABREVIATURAS

APLs	Arranjos Produtivos Locais
CNAE	Código Nacional de Atividade Empresarial
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CVP	Ciclo de Vida dos Produtos
DTF	<i>irect to Film</i>
FOFA	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
PIB	Produto Interno Bruto
PPCI	Plano de Prevenção e Proteção de Combate a Incêndio
PV	Poliviscose
SIVERGS	Sindicato das Indústrias de Vestuários do Estado do Rio Grande do Sul
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
UCS	Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
2.1.	DADOS CADASTRAIS	12
2.2.	HISTÓRICO DA EMPRESA	12
2.3.	PRODUTOS/SERVIÇOS	14
2.4.	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE	16
2.4.1.	Microambiente	16
2.4.1.1.	Concorrência	16
2.4.1.2.	Clientes	17
2.4.1.3.	Fornecedores	17
2.4.1.4.	Entidades regulamentadoras	18
2.4.2.	Macroambiente	19
2.4.2.1.	Demográficas	19
2.4.2.2.	Econômicas	19
2.4.2.3.	Naturais/Ambientais	20
2.4.2.4.	Tecnológicas	21
2.4.2.5.	Políticas	21
2.4.2.6.	Legais	22
2.4.2.7.	Culturais	23
3.	ÁREA ADMINISTRATIVA	24
3.1.	MISSÃO, VISÃO E VALORES	24
3.1.1.	Missão	24
3.1.2.	Visão	24
3.1.3.	Valores	24
3.2.	INOVAÇÃO	25
3.3.	SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	25
3.4.	ORGANOGRAMA	25
3.5.	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA	26
3.5.1.	Pontos fortes da área administrativa	26
3.5.2.	Pontos fracos da área administrativa	27
4.	ÁREA COMERCIAL	28
4.1.	PESQUISA DE MERCADO	28

4.2.	PRODUTOS.....	28
4.2.1.	Estágio no Ciclo de Vida dos Produtos	28
4.2.2.	Decisão sobre a marca	29
4.2.2.1.	Conceito De Marca.....	29
4.2.2.2.	Escolha do nome para a marca.....	31
4.2.3.	Lançamento de novos produtos	31
4.2.4.	Embalagem	32
4.3.	PREÇO	32
4.4.	COMUNICAÇÃO	33
4.4.1.	Propaganda.....	33
4.4.2.	Promoção de vendas	34
4.4.3.	Publicidade	34
4.4.4.	Marketing direto	35
4.4.5.	Marketing digital.....	36
4.5.	VENDAS	36
4.5.1.	Critérios utilizados para planejamento das vendas.....	36
4.5.2.	Evolução e análise de vendas	37
4.5.3.	Participação da empresa no seu mercado de atuação	38
4.6.	PÓS VENDA	39
4.7.	DISTRIBUIÇÃO.....	39
4.8.	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	40
4.9.	PONTOS FORTES E FRACOS DA ÁREA COMERCIAL	40
4.9.1.	Pontos fortes da área comercial	41
4.9.2.	Pontos fracos da área comercial.....	41
5.	ÁREA DE MATERIAIS.....	42
5.1.	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	42
5.2.	FORNECEDORES	42
5.3.	ALMOXARIFADO.....	42
5.4.	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS	43
5.4.1.	Pontos fortes da área de materiais	43
5.4.2.	Pontos fracos da área de materiais	43
6.	ÁREA DE PRODUÇÃO	44
6.1.	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	44

6.2.	PRODUTIVIDADE	44
6.3.	LAYOUT DA ÁREA INDUSTRIAL DA EMPRESA E PROCESSOS PRODUTIVOS.....	46
6.4.	MANUTENÇÃO	67
6.5.	QUALIDADE.....	68
6.6.	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE PRODUÇÃO	68
6.6.1.	Pontos Fortes da área de produção	68
6.6.2.	Pontos Fracos da área de produção	69
7.	ÁREA FINANCEIRA	70
7.1.	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA.....	70
7.2.	GESTÃO DE CAIXA.....	70
7.3.	CONTABILIDADE.....	70
7.4.	CUSTOS	71
7.5.	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA FINANCEIRA	71
7.5.1.	Pontos Fortes da área financeira	71
7.5.2.	Pontos Fracos da área financeira	71
8.	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	72
8.1.	SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	72
8.2.	DESCRIÇÃO E COMPETÊNCIAS DE CARGOS	72
8.3.	REMUNERAÇÃO	73
8.4.	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	74
8.5.	MOTIVAÇÃO.....	74
8.6.	MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO.....	75
8.7.	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	75
8.7.1.	Pontos fortes da área de gestão de pessoas	75
8.7.2.	Pontos fracos da área de gestão de pessoas	75
9.	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	76
9.1.	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS NO DIAGNÓSTICO.....	76
9.1.1.	Portos fortes das áreas diagnosticadas	76
9.1.2.	Pontos fracos das áreas diagnosticadas	76
9.1.3.	Oportunidades	77

9.1.4. Ameaças	78
9.2. MATRIZ SWOT	79
9.3. TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	81
9.3.1. Tema	81
9.3.2. Justificativa do tema	82
9.3.3. Problema	83
9.3.4. Objetivos	83
9.3.4.1. Objetivo geral	83
9.3.4.2. Objetivos específicos.....	83
10. REFERENCIAL TEÓRICO	84
10.1. CONCEITO DE PROGRAMA 5S.....	84
10.2. OS 5 SENSOS	85
10.3. BENEFÍCIOS DO PROGRAMA 5S	88
10.4. DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO E CONTINUIDADE DO PROGRAMA 5S	88
10.5. AUDITORIA 5S	89
11. METODOLOGIA	90
11.1. NATUREZA: QUALITATIVA.....	90
11.2. NÍVEL: EXPLORATÓRIO.....	90
11.3. ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO	91
11.4. PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	91
11.5. PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	91
11.6. PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	92
12. APRESENTAÇÃO DAS MELHORIAS PROPOSTAS PARA A EMPRESA VISUAL LIVRE	92
12.1. PLANILHA PARA CONTROLE DE ESTOQUES DE TECIDOS.....	92
12.2. PLANILHA PARA CONTROLE DE PERDAS DE MATERIAIS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO.....	94
12.3. FERRAMENTA DE 5S PARA UM SETOR PILOTO DA FÁBRICA	95
CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	101

1. INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido na empresa Visual Livre, que está localizada no município do Guaporé, estado do Rio Grande do Sul. É uma empresa do ramo de confecções de uniformes personalizados, que atende a região onde está localizada. Os produtos principais são as camisetas, moletons, gola polo e jaquetas estofadas.

Os capítulos 3 a 8 apresentaram o diagnóstico das áreas: administrativa, comercial, produção, financeira, recursos humanos e materiais. A partir desta análise foi possível efetuar o levantamento de pontos fortes e fracos e definir o tema do estudo.

O capítulo 9 aborda o tema que foi delimitado como “Desenvolvimento de uma proposta de melhoria para controle e organização de estoques em uma empresa do ramo de confecções”, visto que, um bom controle de estoque torna a empresa mais eficiente, tornando-se mais competitiva no mercado e elevando o nível de satisfação do cliente.

O gerenciamento dos estoques nas organizações é fundamental para a diminuição dos custos de armazenamento e atendimento à demanda. (TORRES *et al.*, 2022).

É imprescindível administrar os estoques de maneira que se possa obter o maior lucro possível, já que estes são por natureza dinheiro parado que poderia ser investido em outros ativos. (COVIC *et al.*, 2022)

No capítulo 10 está o referencial teórico, que contemplou as seguintes etapas: conceito de programa 5S, os 5 sentidos, benefícios do programa 5S, dificuldades de implantação e continuidade do programa e auditoria.

O capítulo 11 contemplou a metodologia do estudo, que teve natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de estudo de caso, participantes do estudo foram os gestores da empresa alvo deste estudo, processo de coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e, por fim, processo de análise de dados através de análise de conteúdo.

O capítulo 12 apresentou a proposta de melhoria para criação de planilha em excel para controle de estoques de tecidos, onde foi sugerido uma tabela para ser preenchida e atualizada com os dados essenciais para melhor controle e organização dos estoques, como data de recebimento, tipo de tecido, cor e quantidade recebida.

Ainda, para a proposta de planilha para controle de perdas de materiais no processo de produção, pela empresa ainda não ter nenhum dado referente a este assunto, foi proposto uma planilha inicial para coleta de dados das perdas do mês de agosto de 2024, para que possa ser analisado e calculado qual é a porcentagem de perda sobre o faturamento total da empresa. Por último, foi realizado a implementação da ferramenta 5S para um o setor piloto da fábrica, sendo o setor de montagem de matrizes e conferência, onde foi aplicado os 5 sentidos (Seiri, Seiton, Seiso, Seketsu e Shitsuke) eliminando os supérfluos, fazendo a destinação correta, definição de locais adequados a cada material, eliminando objetos que não são utilizados e mantendo a disciplina e padronização para que se preserve o programa.

Por fim, apresentou-se as considerações finais com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa estipulado para este estudo.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo serão abordados aspectos referentes aos dados cadastrais da empresa Visual Livre, seu histórico, produtos/serviços e por fim, a caracterização do ambiente em que está inserida.

2.1. DADOS CADASTRAIS

Nesta seção, serão elencadas informações gerais referentes à empresa Visual Livre.

Tem como razão social Visual Livre Indústria e Comércio de Confecções LTDA, nome fantasia como Visual Livre. Seu ramo de atuação é no segmento de confecções de uniformes personalizados para empresas, grupos e escolas.

Tem como CNAE (Código Nacional de Atividade Empresarial) 1813-0/99, e CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) de número 09.133.385/0001-30.

A Visual Livre está localizada em Guaporé – Rio Grande do Sul, na rua Vespasiano Corrêa no bairro Planalto. O telefone para contato é (54) 99923-4231, e o *e-mail* utilizado para contato é visuallivre@yahoo.com.br, juntamente com o site www.visuallivre.com.br.

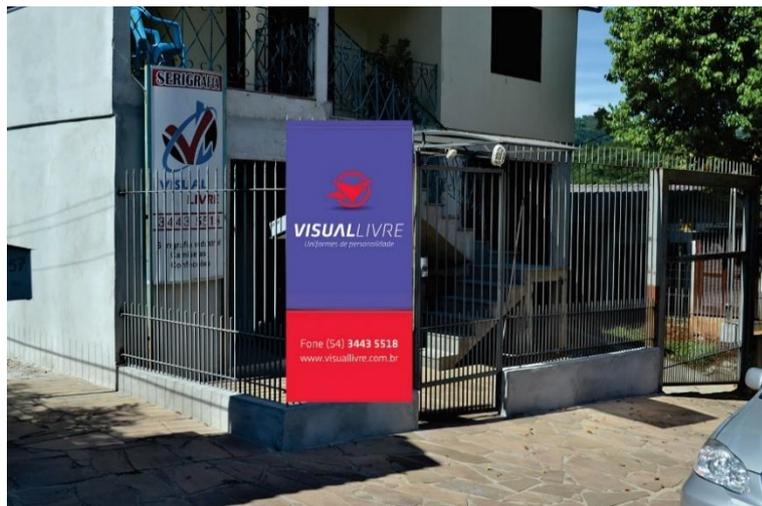
Desta forma, as informações dizem respeito à localização da empresa e formas de contato.

2.2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A seguir, estão informações a respeito do histórico da empresa deste estudo.

A Visual Livre na sua fundação, em 13 de setembro de 2007, possuía apenas como funcionários, os dois sócios fundadores Enio Dall Orsolleta e Marines Dall Orsolleta Ngnoatto. Atualmente, o quadro está composto de 8 pessoas, dessas sendo duas terceirizadas. A seguir, a Figura 1 da fachada da empresa, quando da sua inauguração, no ano de 2013.

Figura 1 – Fachada da empresa em 2013



Fonte: arquivos da empresa

Na sequência, a Figura 2, apresenta a fachada atual da empresa:

Figura 2 - Fachada atual



Fonte: elaborado pela autora

A empresa está localizada na rua Vespasiano Corrêa na cidade de Guaporé desde a sua fundação, onde sua área inicial era de 51m² e agora conta com 150m².

Devido à grande demanda que havia no mercado, a organização começou suas atividades como prestadora de serviços de serigrafia em vestuários, porém com o tempo esse nicho foi perdendo a atratividade. O maior fato marcante da história da empresa foi decidir dar um passo maior e começar a entrar no mercado com uma marca que se posicionava como personalização de vestuários e uniformes para empresas, e sendo assim, não mais fazendo terceirização de serviços como a serigrafia.

Desta maneira, as informações relatadas referem-se ao histórico da empresa, sua área predial e aos novos serviços e produtos prestados.

2.3. PRODUTOS/SERVIÇOS

Nesta seção, estarão sendo apresentados os serviços e produtos oferecidos pela empresa na sua fundação e atualmente.

Inicialmente, a Visual Livre prestava serviços fazendo a terceirização da serigrafia para outras empresas e grupos em peças semi-acabadas. Trabalhava com tintas à base d'água e plastisol, atendendo principalmente ao ramo de vestuário, como roupas e bolsas.

Com o passar do tempo e as alterações da moda, este serviço foi perdendo seu valor e sua atratividade, e, a partir deste momento, os sócios começaram a desenvolver sua própria modelagem, passando a oferecer seus serviços às empresas para confecção de uniformes para os funcionários.

Atualmente, a empresa oferece produtos como camisetas, golas polo, moletons e jaquetas estofadas personalizadas conforme a necessidade do cliente.

A seguir, imagens (Figuras 3 a 6) dos produtos que são ofertados atualmente na Visual Livre:

Figura 3 – Camiseta confeccionada pela empresa



Fonte: elaborada pela autora

Figura 4 – Gola polo confeccionada pela empresa



Fonte: elaborada pela autora

Figura 5 – Moletom confeccionado pela empresa



Fonte: elaborada pela autora

Figura 6 – Jaqueta estofada confeccionada pela empresa



Fonte: elaborada pela autora

Dessa forma, todos os itens apresentados fazem parte do catálogo da empresa, podendo ser personalizados conforme escolha e necessidade do cliente, incluindo cores, desenhos e detalhes.

2.4. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

Nesta parte, seguem o microambiente e o macroambiente de mercado, referentes à empresa Visual Livre.

2.4.1. Microambiente

Aqui, estão listados os componentes do microambiente que são a concorrência, os clientes, os fornecedores e os grupos regulamentadores.

2.4.1.1. Concorrência

Dentro do microambiente, os principais concorrentes que a Visual Livre possui atualmente são as empresas Empresa 1 e Empresa 2, que se localizam na cidade de Guaporé, e trabalham com a personalização dos mesmos produtos da empresa, como camisetas, golas polo e moletons.

Nota-se que, por trabalharem com os mesmos produtos, a Empresa 1 destaca-se com o atendimento às empresas e indústrias do ramo de construção civil e

vestuário profissional, com grande linha de clientes neste seguimento, devido ao seu preço.

Já a Empresa 2, possui pouca variedade de cores em seu catálogo e seu ponto fraco principal é a qualidade de seus tecidos, porém sua personalização e prazo de pagamento é maior, se comparado às outras empresas.

De ambas empresas concorrentes, percebe-se que a principal fraqueza é a falta de divulgação em redes sociais, visto que a maioria dos consumidores buscam *on-line* as formas de contato e endereço, e também fotos que mostram os detalhes das peças.

Em resumo, foi apresentado os concorrentes de maior impacto dentro do microambiente da empresa Visual Livre.

2.4.1.2. Clientes

Aqui, serão apresentados os principais clientes, seus dados básicos e qual o seu perfil de compra.

Os principais clientes da empresa Visual Livre são empresas, grupos e turmas de escolas. Normalmente estão localizados na cidade de Guaporé, mas, também, possui vários clientes nas cidades da região, como Serafina Corrêa, Arvorezinha, Vista Alegre do Prata, União da Serra, Dois Lajeados e Bento Gonçalves.

As principais empresas fidelizadas que regularmente fazem pedidos, estão localizadas na cidade de Guaporé. Todo ano, seja para dar de brinde a seus clientes ou para renovar o uniforme dos seus funcionários, efetuam a compra e buscam pela qualidade dos tecidos e preços apresentados pela Visual Livre.

Dessa forma, foi apresentado os principais clientes e onde estão localizados, juntamente com o que valorizam no momento da compra.

2.4.1.3. Fornecedores

A seguir estão descritos os principais fornecedores da empresa Visual Livre, onde estão localizados e quais as principais formas de pagamento.

Os principais fornecedores de tecidos para camisetas, moletoms e calças são a Mundial Têxtil e a Aradefe Malhas, localizadas respectivamente nas cidades de Tangará e Brusque, em Santa Catarina. Os produtos adquiridos em maiores

quantidades são os tecidos para camisetas e golas polo (PV (poliviscose), algodão e piquet), moletom e malha colegial.

Ambas empresas, tem sua negociação através da rede social *WhatsApp*, sendo que seu prazo de entrega é de três dias, e os prazos para pagamento são normalmente negociados a vista devido ao desconto no valor final.

Além destas duas empresas, destaca-se a Makro Central na cidade de Caxias do Sul, e tem como principais artigos as fibras, estofados e aviamentos para as jaquetas vendidas no inverno. Seu prazo de pagamento é normalmente feito a vista, e seu prazo de entrega de sete dias.

É importante destacar, que todos os fornecedores da Visual Livre possuem qualidades elevadas e superiores às encontradas no mercado, visto que seus tecidos e durabilidade de cada peça é sempre elogiado pelos clientes da organização.

Nesta seção, foram apresentados os fornecedores da Visual Livre, bem como sua localização, perfil, prazo de pagamento e qualidade.

2.4.1.4. Entidades regulamentadoras

A seguir estão listadas as entidades regulamentadoras que fiscalizam a empresa Visual Livre.

A empresa não é associada ao SIVERGS (Sindicato das Indústrias de Vestuários do Estado do Rio Grande do Sul), porém responde a ela para repassar dissídios a seus funcionários e outras políticas. É associada ao Sindicato de Trabalhadores das Indústrias de Calçados, Vestuários e Componentes de Guaporé.

É regulamentada por algumas entidades que a fiscalizam. Precisa-se ter o PPCI (Plano de Prevenção e Proteção de Combate a Incêndio) e alvarás de licença com os bombeiros.

A Secretaria de Meio Ambiente do município de Guaporé faz a fiscalização do tratamento de água do processo de serigrafia, e a forma de descarte das matérias-primas.

Além destes, tem a fiscalização do ambiente de trabalho realizada por uma empresa terceirizada.

Aqui, foram apresentados as entidades regulamentadoras e sua respectiva fiscalização.

2.4.2. Macroambiente

A partir de agora serão elencadas as variáveis do ambiente externo: demográficas, econômicas, naturais/ambientais, tecnológicas, políticas, legais e culturais.

2.4.2.1. Demográficas

Aqui estão listadas as variáveis do macro ambiente demográfico relacionadas ao ramo de confecções.

Segundo Melo (2023), o perfil da população e sua distribuição territorial, torna-se muito mais certo o local onde uma loja nova deve ser aberta ou mesmo quais produtos devem ser vendidos naquela região.

Ainda, "A variável de renda mostra o poder de compra do consumidor traduzido em números. Por isso, é importante analisar esse fator e colocá-lo em perspectiva antes de definir uma estratégia para venda de produtos e serviços, ou mesmo de comunicação" (MELO, 2023).

Nesta seção, foram apresentadas variáveis demográficas do macro ambiente.

2.4.2.2. Econômicas

A seguir estão listadas as variáveis do macro ambiente econômico relacionadas ao ramo de confecções.

Segundo Avelar *et al.*, (2017) dentre as principais variáveis macroeconômicas, podem ser citadas: a taxa de juros, a taxa de inflação, a taxa de câmbio e a variação do produto interno bruto (PIB).

Outro fator que pode influenciar, é a renda per capita. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) (2022, p. 1) o Produto Interno Bruto (PIB) de Guaporé no ano de 2021 era de R\$ 43.858,55. Ainda, segundo o Instituto, no ano de 2021, o salário médio mensal era de 2,1 salários mínimos, e a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 44,78%. Assim, é possível notar que a renda per capita e proporção de pessoas empregadas de Guaporé, possibilita às pessoas comprarem produtos que não são de primeira necessidade.

Segundo a Carta Formal de Trabalho, apresentada pelo Observatório da UCS (Universidade de Caxias do Sul) em outubro de 2023, o saldo de criação de postos de trabalho no município de Guaporé apresenta os seguintes números, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Observatório da UCS - Guaporé - outubro 2023

Guaporé								
Setor	Outubro de 2023				Acumulado		12 meses	
	Adm.	Des.	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
Agropecuária	6	0	6	10,34%	12	23,08%	5	1,59%
Comércio	66	63	3	0,22%	53	4,05%	47	3,57%
Construção	7	22	-15	-5,23%	-58	-17,58%	-76	-23,24%
Indústria	157	135	22	0,47%	24	0,52%	-149	-3,07%
Serviços	72	58	14	0,69%	280	15,93%	312	17,19%
Total	308	278	30	0,36%	311	3,84%	139	-3,96%

Fonte: Observatório do Trabalho da UCS (outubro 2023)

A Figura 7 mostra que em Guaporé, o saldo positivo (que se dá devido à diferença entre admitidos e desligados), indica a criação de novos postos de trabalho. O Acumulado do ano indica as oscilações no saldo durante o ano vigente (mês 10/2023) e os 12 meses toma como referência a soma dos saldos dos últimos doze meses e a Var indica a variação dos últimos 12 meses. Assim, pode-se notar que a cidade de Guaporé tem uma boa geração de empregos e renda per capita, fazendo com que o mercado continue na ativa.

Aqui, foram apresentadas as variáveis econômicas do macro ambiente segundo o IBGE e a Carta de Trabalho emitida mensalmente pela UCS.

2.4.2.3. Naturais/Ambientais

Aqui, serão apresentados os fatores externos, e sua influência e variação no que tange ao aspecto ambiental.

Segundo Silva e Sanches (2016), "a economia verde surgiu com o intuito de trazer os elementos econômicos do mercado para o meio ambiente, permitindo, assim, atender às necessidades de todos no presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras".

Ainda, segundo o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2011), a economia verde é uma economia que resulta em melhoria do bem-estar da

humanidade e igualdade social, ao mesmo tempo em que reduz significativamente riscos ambientais e escassez ecológica. Nota-se que estratégias sustentáveis de baixo impacto no meio ambiente, é cada vez mais pedida pelos consumidores.

Segundo a Comissão Europeia (S/A, p. 1), o consumo de têxteis é o quarto de maior impacto no ambiente e nas alterações climáticas, ficando atrás da alimentação, a habitação e mobilidade. É também um dos cinco fatores com grande impacto de utilização de matérias-primas e de emissões de gases com efeito estufa. Com estes impactos, percebe-se que as oscilações dos produtos afetarão diretamente na oferta de produtos.

Em resumo, foram apresentados os aspectos mais relevantes em relação aos fatores externos ambiental.

2.4.2.4. Tecnológicas

Aqui, serão apresentados os aspectos tecnológicos ao nível de macroambiente.

Se manter atualizada quanto às novas tecnologias que surgem no mercado é de extrema importância. Segundo Febratex Group (2020, p.1), a impressão 3D vem conquistando cada vez mais espaço devido a sua capacidade de personalização, facilitando a criação com diversos modelos, estampas e cores.

Ainda, com a realidade aumentada "os criadores podem efetuar desfiles com bonecos digitais, elaborando modelos pelo computador com a aparência e movimentos parecidos com uma pessoa real. [...] Outra importante inovação é o uso de óculos de realidade virtual para ajudar a pessoa assistir a desfiles de onde estiver" (FEBRATEX GROUP, 2020, p.1). Essa mesma realidade aumentada pode facilitar com que os consumidores consigam visualizar o produto de forma mais real antes de adquiri-lo.

Nesta seção, foram apresentados os aspectos tecnológicos referente ao macroambiente.

2.4.2.5. Políticas

Aqui, serão apresentados os aspectos políticos do macroambiente.

“Só será possível melhorar a forma como as roupas são produzidas, compradas, cuidadas e descartadas se o poder público e os governos promoverem mudanças estruturais para uma indústria da moda responsável, transparente, justa e sustentável.” (FASHION REVOLUTION, 2019). De fato, desmonte em órgãos de cuidados ao meio ambiente e políticas públicas que não promovem sustentabilidade, impacta diretamente à natureza e seus recursos.

Segundo Colerato (2019, p.1), os órgãos e agências reguladoras (como o Poder Executivo e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária) são responsáveis diretamente nas mudanças estruturadas com implementação de políticas públicas que conversam com a indústria da moda, como a Política Nacional de Resíduos Sólidos e a Lei da Migração. Há uma grande dificuldade, no geral, quanto às adaptações constantes que devem ser feitas para estar adequado às mudanças que cada governo exige.

Desta maneira, foram apresentadas informações que variam o macroambiente político.

2.4.2.6. Legais

Nesta seção, serão elencadas informações gerais referentes aos aspectos legais do macroambiente.

Segundo o Sistema Indústria (S/A, p.1), a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) unificou toda a legislação trabalhista então existente no país e inseriu de forma definitiva os direitos trabalhistas na legislação brasileira. E, segundo a CLT, está estabelecido os direitos e deveres dos empregados e empregadores, bem como jornada e condições de trabalho, remuneração, férias e entre outros. Mudanças nessas regulamentações pode afetar os custos de mão de obra dos produtos e as contratações de novos funcionários.

Segundo Cristian (2023, p.1), o sistema tributário e fiscal do Brasil é conhecido por ser complexo, especialmente para uma confecção. As taxas de impostos variam conforme inúmeros fatores, e as empresas devem estar advertidas para evitar custos adicionais, e que se mantenham em conformidade legal.

Aqui, foi apresentado alguns aspectos legais do macroambiente de empresas de confecções.

2.4.2.7. Culturais

A seguir estão listadas as variáveis do macro ambiente cultural relacionado ao ramo de confecções.

Segundo Delgado (2008, p.4), ao longo do tempo, a diversificação do mercado de moda, das fontes geradoras de tendências, e o status de pertença social foi se transformando. Essas mudanças impactam diretamente nas empresas de confecções, alterando normas e costumes da sociedade.

Ainda, segundo Fujita e Jorente (2015, p.19), a moda é uma expressão artística e cultural, podendo ser aproveitados eventos, festivais, festas religiosas e celebrações culturais para lançar novas tendências e gerar empregos.

Aqui, foi apresentado os aspectos culturais do macro ambiente.

3. ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo estão apresentados aspectos referentes a missão, visão e valores, inovação, sistema de informações gerenciais, organograma e, por fim, pontos fortes e pontos fracos da área administrativa da empresa Visual Livre.

3.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Nesta seção serão apresentados aspectos referentes a missão, visão e valores da empresa alvo deste estudo.

3.1.1. Missão

Aqui, será apresentado a missão da empresa Visual Livre.

A missão é “atender com excelência para oferecer produtos de qualidade e personalidade, nos prazos estabelecidos”.

Nesta seção foi apresentado a missão da Visual Livre.

3.1.2. Visão

A seguir, será apresentado a visão da empresa Visual Livre.

Como visão, a empresa alvo deste estudo possui: “Acreditamos que a sustentabilidade e o envolvimento social andam juntos com o crescimento da organização”.

Aqui, foi apresentada a visão da empresa.

3.1.3. Valores

Nesta seção serão apresentados os valores da empresa alvo deste estudo.

Como valores, a empresa possui “comprometimento que vai além de entregar um produto de qualidade, acreditamos no relacionamento com as pessoas”.

Aqui, foi apresentado os valores da empresa.

3.2. INOVAÇÃO

A seguir, serão apresentados aspectos de inovação da empresa Visual Livre.

A empresa busca constantemente se atualizar no mercado, seja com máquinas e equipamentos novos, quanto modelos de peças. Nos últimos anos, investiu em uma máquina de bordar (onde antes o bordado das peças era efetuado com uma empresa terceirizada) e em equipamentos de sublimação, outra alternativa para personalização das peças.

Possui novas formas de personalização de peças, como o *DTF (Direct to Film)* o qual é um método de impressão digital para produzir estampas em tecidos. É realizada a impressão diretamente em um filme com uma película de tinta sólida, o qual é posteriormente transferido para o tecido. Este processo, apesar de atualmente ainda ter um preço elevado se comparado à serigrafia, agiliza o processo de personalização das peças e evita o trabalho manual.

A organização visa chamar e fidelizar os clientes com brindes e mimos, juntamente a formas de manter ativo e atrativo suas redes sociais.

Outro ponto importante, é que a empresa se preocupa com a sustentabilidade, fornecendo e doando sobras de tecidos para reciclagem e entidades fazerem estopas ou chaveiros para revender e conseguir se manter ativos.

Nesta seção, foram apresentados os aspectos inovadores da empresa Visual Livre.

3.3. SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Aqui, será apresentado o sistema de informações gerenciais da empresa Visual Livre.

Atualmente, a empresa utiliza um sistema ERP Águia Empresarial para gestão dos dados, juntamente com planilhas em Excel para controle de custos, fluxo de caixa e controle total de vendas.

Assim, foram apresentados o sistema de informações gerenciais da empresa alvo do estudo.

3.4. ORGANOGRAMA

A seguir, na Figura 8, será apresentado o organograma da empresa Visual Livre.

Figura 8 - Organograma da empresa alvo de estudo



Fonte: elaborada pela autora

No organograma, conseguimos notar que cada sócio é o principal responsável por uma área da empresa em específico. O Sr. Enio (sócio proprietário 1) cuida principalmente da parte administrativa da empresa, tendo o funcionário 1 diretamente ligado a este setor. Outro setor que abrange o sócio proprietário 2, é o setor de produção 1 da parte de personalização (serigrafia, bordado e sublimação), tendo o funcionário 2 também fazendo estes trabalhos, juntamente com a área de produção 2, que é de responsabilidade da outra sócia.

A Sra. Marines, (sócia proprietária 2) é responsável pela parte produtiva da empresa (produção 2), onde possui os funcionários 2, 3 e 4 neste setor. Trabalham com a parte produtiva das peças (corte, costura, aviamento, revisão, embalagem, envio para terceirização, entre outros).

Assim, foram apresentados o organograma da empresa Visual Livre.

3.5. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA

3.5.1. Pontos fortes da área administrativa

- A empresa possui missão, visão e valores bem definidos;
- Planilhas em Excel são bem controladas e funcionam muito bem;
- Possui um organograma bem estruturado;
- Possui um bom controle através do sistema interno de informações gerenciais;

3.5.2. Pontos fracos da área administrativa

- a) Utiliza somente planilhas em Excel básicas para controle de caixa, que não são suficientes para gestão das informações da empresa, e se observa a necessidade de incluir os dados das planilhas no sistema Águia Empresarial;
- b) Não possui um controle de estoque atualizado, havendo a necessidade de incluir as informações no sistema ERP Águia Empresarial ou outro método;
- c) Em determinadas épocas, há uma sobrecarga no sócio e funcionário da área, devido à alta demanda;
- d) Há falta de pessoas para alimentar o sistema ERP Águia Empresarial corretamente e buscar a utilização de todos os seus recursos.

4. ÁREA COMERCIAL

Segundo Grafen e Morais (2019, p.2) um planejamento estratégico da área comercial pode contribuir no crescimento da empresa no seu mercado de atuação e no aumento das vendas, aplicando metas e analisando resultados do setor comercial.

Assim, neste capítulo, será apresentado a área comercial da empresa Visual Livre, abrangendo a pesquisa de mercado, produtos, preço, comunicação, vendas, pós-vendas, distribuição, relacionamento com os clientes e pontos fortes e fracos da área.

4.1. PESQUISA DE MERCADO

Nesta seção, serão expostos dados referentes às pesquisas de mercado realizadas pela empresa alvo deste estudo.

Os tipos de pesquisa realizadas na empresa Visual Livre dizem respeito a melhoria de produtos já existentes, buscando informações junto aos fornecedores de oferta de tecidos melhores e com alta durabilidade.

Além disso, a empresa busca pesquisar preços no mercado concorrente, efetuando comparações com alguns produtos semelhantes ofertados, assim como novas opções de produtos.

Ainda, devido ao sistema ERP que a empresa possui, consegue visualizar e verificar as mudanças de hábitos de compra de seus consumidores.

Assim, foram apresentadas as pesquisas de mercado efetuada pela empresa Visual Livre.

4.2. PRODUTOS

Nesta seção serão apresentados aspectos referentes ao estágio no CVP (ciclo de vida dos produtos), decisão sobre a marca, lançamento de novos produtos/serviços e embalagem

4.2.1. Estágio no Ciclo de Vida dos Produtos

Aqui estão apresentadas informações sobre os estágios do ciclo de vida dos produtos (CVP) que a empresa oferece ao seu mercado consumidor.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), afirmam que o ciclo de vida do produto apresenta quatro estágios principais, além de considerarem o desenvolvimento do produto como um estágio inicial, de crescimento, de maturidade e de declínio.

O primeiro estágio do ciclo de vida de um produto é a introdução. De acordo com Moreira (2014), neste estágio o produto começa a ser fabricado e é lançado no mercado. O estágio seguinte é o crescimento, que é o momento no qual o produto começa a se tornar competitivo e a publicidade contribui para o seu conhecimento no mercado. O terceiro estágio do ciclo de vida do produto é a maturidade, Moreira (2014) afirma que neste estágio o produto já está bem integrado no mercado e se inicia a estabilização das vendas. Nesta fase, o produto deve apresentar uma qualidade e confiabilidade totalmente satisfatória.

Finalmente, o último estágio é denominado declínio, no qual, segundo Moreira (2014), o produto começa a perder espaço no mercado, se tornando obsoleto, e como consequência, há um decréscimo significativo da demanda. Ainda, de acordo com Kotler e Armstrong (2015), esta é a fase final da vida do produto.

Os produtos oferecidos pela Visual Livre estão atualmente no estágio de maturidade, pois as vendas estão estáveis. Porém, devido a sazonalidade dos produtos, isto é, dependendo da época do ano alguns são vendidos mais que outros, por exemplo, no inverno vende-se mais jaqueta estofada do que camisetas e golas polo.

Desta forma, é possível entender que os produtos da empresa alvo deste estudo, seguem uma linha de vendas madura.

Assim, foi apresentado os estágios do CVP da empresa alvo deste estudo.

4.2.2. Decisão sobre a marca

Nesta etapa estão o conceito de marca e a escolha do nome para a marca.

4.2.2.1. Conceito De Marca

Aqui, serão apresentados os conceitos da marca Visual Livre.

Quando a empresa teve origem, sua marca era Visual Livre Serigrafia, representando o serviço de serigrafia que era prestado para a linha de vestuário, incluindo roupas e bolsas. Uma empresa terceirizada fez o desenvolvimento da logomarca. A seguir, na Figura 9 apresenta-se o primeiro logotipo na abertura da empresa.

Figura 9 – primeiro logotipo da empresa alvo deste estudo



Com o passar do tempo, notou-se a necessidade de uma atualização, pois teve o acréscimo do serviço de confecção. Logo, trocou-se para o segundo logo desenvolvido pela empresa, que será apresentado na Figura 10 a seguir.

Figura 10 – Segundo logotipo da empresa



Ambos logos, foram elaborados pelos sócios proprietários da empresa, Sr. Enio e Sra. Marines, com a ajuda de seus cônjuges.

No final do ano de 2013, com o forte impacto das redes sociais, os sócios sentiram a necessidade de alterar a logo e seus serviços oferecidos, para uma melhor

interpretação do consumidor final e funil de vendas. Foi contratado então, uma empresa terceirizada especializada em marketing, onde foi desenvolvido o atual logo e identidade visual da empresa, exposto na Figura 11.

Figura 11 – atual logotipo da empresa



A marca é composta por nome e símbolo, onde observa-se que é constituído através de um origami com as letras V e L, onde forma-se a figura de um pássaro que representa a liberdade da criação das peças.

Assim, foi apresentado o conceito de marca da empresa alvo deste estudo.

4.2.2.2. Escolha do nome para a marca

Aqui, será apresentado a escolha do nome e símbolo da marca Visual Livre.

Na época de elaboração do primeiro logo, a empresa terceirizada responsável por elaborar esta primeira marca, sugeriu uma lista de nomes, mas o que mais chamou a atenção foi este escolhido, e que permanece até os dias atuais. O nome Visual Livre foi escolhido pois os sócios proprietários queriam passar a ideia de um visual adequado, e que tivesse liberdade de personalização de modelos e estampas, sendo, acima de tudo, confortável.

Nesta seção, foi apresentado a seleção do nome da empresa alvo deste estudo.

4.2.3. Lançamento de novos produtos

A seguir, será exposto como a empresa realiza o lançamento de novos produtos.

Inicialmente, verifica-se a necessidade deste produto e faz-se uma pesquisa de mercado junto aos clientes e possíveis consumidores. Após, realiza-se um levantamento e uma análise técnica e financeira deste novo produto, junto aos fornecedores e produção interna da empresa, para cálculo de valor base e de capacidade de produção, juntamente com a disponibilidade de seus insumos para que não haja falta de matéria prima.

A partir deste instante, segue para a modelagem e pilotagem das peças, fazendo assim um mostruário para apresentação e prova dos clientes.

Aqui, foi apresentado as etapas para lançamento de novos produtos que a empresa Visual Livre realiza.

4.2.4. Embalagem

Nesta seção serão apresentados a embalagem que a empresa alvo deste estudo utiliza em seus produtos.

As embalagens utilizadas pela Visual Livre para camisetas e golas polo, consiste em um saquinho de plástico transparente, que auxilia na visualização do tamanho de cada peça e facilitando no transporte, para que não haja risco de sujar ou molhar durante o mesmo.

Já as jaquetas estofadas e moletons, são armazenados em quantidade separados por tamanho em sacolas de plástico, para facilitar o transporte, já que não é possível embalar individualmente devido ao volume das peças.

As embalagens custam em torno de R\$ 2.065,00 ao ano, tendo em média 0,5% em relação ao faturamento total da empresa.

Portanto, foi apresentado as informações referentes às embalagens utilizadas pela empresa Visual Livre em seus produtos.

4.3. PREÇO

Nesta seção serão apresentados os critérios utilizados para fixação de preço dos produtos ofertados pela organização.

Por padrão, a empresa utiliza a média de custos de materiais usados naquele produto, mão de obra utilizada, custos diretos e indiretos e margem de contribuição.

Em alguns produtos, como por exemplo o moletom, além dos citados, é utilizado também o preço atual dos concorrentes.

No momento, a empresa não conta com análise e aprovação de crédito de seus clientes, pois utiliza a forma de pagamento com entrada de metade do valor total quando realizado o pedido, e o restante do saldo na retirada dos produtos prontos.

Assim, foi apresentado a forma de fixação dos preços dos produtos da empresa Visual Livre.

4.4. COMUNICAÇÃO

Nesta etapa são apresentados aspectos de comunicação da empresa com seu mercado consumidor, como propaganda, promoção de vendas, publicidade, marketing direto e marketing digital.

Segundo Churchill (2012), as questões como qual mídia utilizar – impressa, eletrônica, marketing direto ou outdoors – e quais mensagens enviar são extremamente importantes.

Ainda, “cada veículo possui suas vantagens e desvantagens, e a mídia ou composto de mídias mais apropriado para um produto pode não ser satisfatória para outro.” (CHURCHILL, 2012). Assim, escolher quando, onde e como anunciar, deve ser selecionado àquele que comunicará com mais eficácia e eficiência a mensagem pretendida.

Aqui, foi apresentados conceitos sobre a comunicação.

4.4.1. Propaganda

Nesta seção, serão abordadas as formas de comunicação da empresa através da propaganda.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 566) “propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”.

De acordo com Churchill (2000, p.481) a função prioritária da propaganda de negócios é informar os clientes potenciais sobre os produtos e persuadi-los ou lembrá-los para que os comprem.

A Visual Livre possui propagandas em duas rádios regionais, movimentando constantemente suas redes sociais como o Instagram e Facebook, e também patrocina alguns grupos sociais da cidade.

Desta forma, foram apresentadas as propagandas utilizadas pela empresa alvo deste estudo.

4.4.2. Promoção de vendas

Aqui, serão apresentadas as promoções de vendas que a organização utiliza.

Segundo Churchill (2012), as promoções de vendas normalmente ocorrem em conjunto com a propaganda, e são projetadas para estimular rapidamente as vendas e criar lealdade. Porém se administradas continuamente e de má forma, podem se tornar ineficazes.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 350), “a promoção de vendas consiste em incentivos de curto prazo que visam a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço”.

Destaca Cobra (1991, p. 196), “o plano de promoção de vendas, dependendo do porte da empresa, pode ou não englobar também o plano de merchandising e os concursos para estimular vendas”.

A empresa alvo deste estudo, utiliza orçamento e montagem de modelos gratuitos para seus clientes, mostruário para fazer prova de tamanhos, garantia dos produtos contra defeitos de fábrica e brindes para fidelização do cliente (como bandeiras e mimos comestíveis).

Assim, destaca-se a importância de uma promoção de venda bem-feita e organizada.

4.4.3. Publicidade

Nesta seção, será apresentado as publicidades da empresa alvo deste estudo.

A definição de publicidade dada por Malanga (1979 p.11) é: “conjunto de técnicas de ação coletiva no sentido de promover o lucro de uma atividade comercial conquistando, aumentando e mantendo clientes.”

Para Kotler (2000), “a publicidade é uma comunicação que procura, por meio de mensagens dirigidas (anúncios), criar um elo entre um produtor e seus

consumidores, como também entre o produtor e seus revendedores, sobre o consumo”.

A empresa normalmente trabalha em campanhas sobre o cuidado do meio ambiente e doação de uniformes, como mostra a Figura 12 a seguir.

Figura 12 – Post do Instagram sobre doação de uniformes



Fonte: arquivos da empresa

Assim, os consumidores que levarem os uniformes usados em boas condições, ganham um desconto na compra de um novo. E os uniformes arrecadados, são doados para as famílias carentes que não possuem condições de comprar um novo para seus filhos.

Assim posto, foi apresentado as publicidades mais utilizadas da empresa Visual Livre.

4.4.4. Marketing direto

Aqui será apresentado o conceito de marketing direto e os dados utilizados pela empresa.

“Marketing direto é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização.” (KOTLER, 1998).

Segundo Passavant (1984 apud DIAS *et al.*, 2003, p.398), o marketing direto é como uma forma de marketing na qual a empresa procura gerar uma resposta direta

e mensurável da propaganda ou comunicação dirigida, na qual oferece bens, serviços ou informações.

A empresa Visual Livre tem como marketing direto folders físicos que são distribuídos para os clientes com interesse em valores de uniformes para colégios, site próprio para visualização dos produtos oferecidos pela empresa e *whatsapp* marketing.

Diante disto, foi apresentado os dados utilizados pela empresa para marketing direto.

4.4.5. Marketing digital

Nesta seção serão apresentados os conceitos de marketing digital e como é feito na empresa alvo deste estudo.

Segundo Peçanha (2018), utiliza-se o marketing digital para divulgar produtos ou marcas via mídias digitais, sendo ele uma das formas no qual a empresa tem comunicação com o consumidor de uma forma mais simples, personalizada e direta.

De acordo com Ferreira Júnior e Azevedo (2015, p.60) o conceito de marketing digital é a atividade estratégica da empresa, em que se utiliza ferramentas de marketing por meio da internet.

Assim posto, a empresa Visual Livre usufrui de suas redes sociais – como o Facebook e Instagram, site e criação de vídeos para postagens, para fazer o seu marketing digital, e ser lembrado pelos seus consumidores.

Enfim, foi apresentado os dados sobre o marketing direto da empresa alvo deste estudo.

4.5. VENDAS

Aqui estão os critérios utilizados para planejamento das vendas, evolução e análise de vendas e por fim, participação da empresa no seu mercado de atuação.

4.5.1. Critérios utilizados para planejamento das vendas

Nesta seção serão apresentados os critérios utilizados para o planejamento de vendas da empresa Visual Livre.

Devido a sazonalidade dos produtos, é utilizado a evolução de vendas por item, com o que foi vendido no passado, juntamente com a capacidade de produção da empresa e sua evolução de mercadorias vendidas ao longo dos anos.

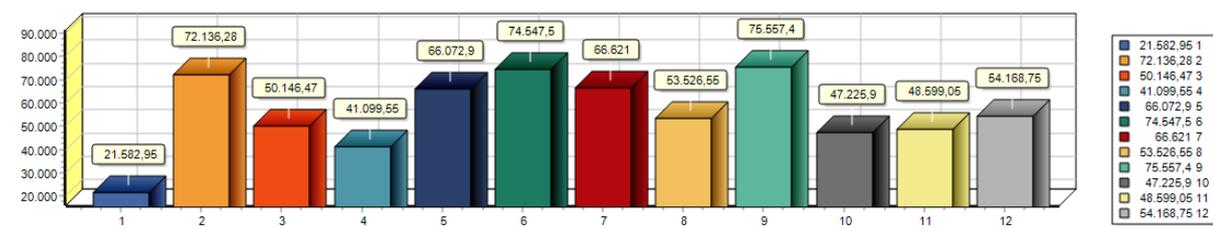
Assim, foi apresentado os critérios utilizados pela empresa alvo deste estudo, para o seu planejamento de vendas.

4.5.2. Evolução e análise de vendas

Nesta seção, serão apresentados os dados referentes a evolução e análise das vendas.

O Gráfico 1 apresentado a seguir, demonstra o total de vendas realizado pela empresa Visual Livre, no ano de 2023, de janeiro a dezembro.

Gráfico 1 – vendas do ano de 2023, de janeiro a dezembro



Fonte: arquivos da empresa

Como pode-se observar no gráfico de vendas do ano de 2023, devido a sazonalidade de seus produtos, em determinados meses a empresa fatura mais, como os meses de fevereiro, junho e agosto, devido aos uniformes de colégios e peças de inverno respectivamente.

Para fazer este controle de vendas, a Visual Livre utilizada uma tabela no Excel para registrar suas compras e vendas, e também relatórios pelo sistema ERP, onde é extraído informações como quantidade de peças por produto, tamanho e cor, juntamente com cada cliente que efetuou uma compra na empresa.

Não são efetuadas análises das áreas geográficas que a empresa atua ou que apresenta mal aproveitamento, por isso, acaba cobrindo parcialmente os mercados regionais potenciais.

Assim, foi apresentado a evolução e análise de vendas da empresa Visual Livre.

4.5.3. Participação da empresa no seu mercado de atuação

Nesta seção, serão apresentados os dados referentes a participação da empresa alvo deste estudo no seu mercado de atuação.

“O *Market share* é a representação da participação de uma empresa no mercado no qual ela atua. Também chamado de fatia de mercado, participação no mercado ou quota de mercado, o *market share* é um índice que indica a dominação de um concorrente sobre o outro dentro do seu mercado.” (KOTLER, 2000).

Segundo Xavier (2019), o *Market share* é a porcentagem das vendas ou receitas totais de uma empresa em relação às vendas ou receitas totais de seu setor ou mercado.

A partir da fala dos proprietários, Sr. Enio e Sra. Marines, os dados informais obtidos pela empresa sobre a região de participação de mercado, apontam que Serafina Corrêa, Arvorezinha, Vista Alegre do Prata, União da Serra, Dois Lajeados e Bento Gonçalves são as cidades que possui maior fatia de mercado.

Ainda, os sócios proprietários definem que seus concorrentes e a empresa possuem a seguinte divisão apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Participação da Visual Live no seu mercado de atuação

EMPRESA	FATIA DE MERCADO
Visual Livre	50%
Concorrente 1	35%
Concorrente 2	15%

Fonte: informações do proprietário da Visual Livre, Sr. Ênio (2024)

Assim, observa-se que a empresa Visual Livre possui uma fatia maior de mercado se comparado aos seus concorrentes 1 e 2. Enquanto a empresa obtém 50%, o Concorrente 1 possui 35% e destaca-se pelo atendimento das indústrias de ramo de construção civil e possui representantes na região. Já o Concorrente 2, segue

atrás com 15% de mercado, devido à falta de variedades e tecidos, bem como sua presença nas mídias digitais.

Nesta seção, foi apresentado a participação da empresa em seu mercado de atuação.

4.6. PÓS VENDA

Nesta parte, serão apresentadas informações sobre o pós venda da empresa Visual Livre.

O cuidado e a atenção da empresa com as atividades de pós-venda também são denominados por alguns autores como marketing de pós-venda ou marketing de relacionamento. Segundo Vavra (1993), o objetivo do marketing de pós-venda é manter os clientes satisfeitos após a aquisição do produto, aumentar a chance de os clientes realizarem uma recompra ou se tornarem fiéis a um produto, marca ou empresa

Segundo Zenone (2017), gerenciar a pós-venda de forma eficiente e eficaz vai definir a fidelização ou rejeição do cliente em relação a um produto ou marca.

A empresa alvo deste estudo, busca retornos com os clientes sobre os produtos adquiridos, enviando mensagens pelo *whatsapp* para *feedback*. Assim, quando algo sai errado da empresa e chega até o cliente, busca-se resolver no menor tempo possível o problema.

Assim, nesta seção foram apresentados os dados sobre o pós venda da empresa.

4.7. DISTRIBUIÇÃO

Nesta seção, serão apresentados os dados referentes à distribuição dos produtos da empresa Visual Livre.

A distribuição pode ser considerada uma continuação da venda, uma vez que representa a fase responsável por fazer chegar o produto ao consumidor final. Segundo Novaes (2001), a distribuição física de produtos na realidade é definida a partir da escolha dos canais de distribuição referentes a determinado produto.

A Visual Livre possui vendas diretas ao consumidor final em sua fábrica, principalmente no início de cada ano devido aos uniformes escolares. Ainda, possui a

retirada dos produtos na própria empresa, e, também, caso o consumidor não possa retirar, faz-se o envio dos pedidos por rodoviária, transportadora e motoboy até o local do destino.

Assim, foram apresentadas as formas de distribuição das mercadorias aos clientes da empresa Visual Livre.

4.8. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Nesta seção, serão apresentados os as ações de fidelização para com os clientes da empresa alvo deste estudo.

“O marketing de relacionamento, é uma ferramenta que busca criar valor pela “intimidade” ou maior proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial.” (ZENONE, 2017).

A Visual Livre possui ações para fidelização dos clientes, como brindes personalizados e úteis para o consumidor, como mostra a Figura 13 a seguir.

Figura 13 – Post do Instagram sobre brinde na entrega de pedidos



Fonte: Arquivos da empresa

Nesta seção, foi apresentada as ações para fidelização dos clientes da empresa Visual Livre.

4.9. PONTOS FORTES E FRACOS DA ÁREA COMERCIAL

4.9.1. Pontos fortes da área comercial

- a) Ações para fidelização de clientes;
- b) Boa divulgação de produtos para seu público-alvo;
- c) Área de atuação forte (*market share*), se comparado aos seus concorrentes diretos;
- d) Controle de vendas satisfatória;
- e) Comunicação da empresa para com o seu consumidor é satisfatório.

4.9.2. Pontos fracos da área comercial

- a) Pós venda poderia ser mais focado;
- b) Políticas de relacionamento com cliente fraca, podendo ser melhor elaborada;
- c) Melhor aproveitamento do mercado de atuação fora de Guaporé;
- d) Análise de vendas poderia ser melhor trabalhado dentro da empresa;

5. ÁREA DE MATERIAIS

Neste capítulo estão aspectos da área de materiais, como planejamento de aquisição de materiais, fornecedores, almoxarifado e por fim, pontos fortes e pontos fracos da área.

5.1. PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Nesta seção, serão apresentadas as informações referentes ao planejamento de aquisição de materiais da empresa alvo deste estudo.

As políticas de compras da empresa são baseadas na qualidade do material, preço, prazo de entrega e condições de pagamento.

Para a aquisição destas matérias-primas, é considerado o planejamento interno da produção, os níveis mínimos de estoque e prazo de entrega do fornecedor. Principalmente no final do ano, é observado se terá reajuste de preço nesses materiais que normalmente são utilizados, e as vezes, é feito uma compra antecipada e reposto o estoque de tecidos específicos, e que logo serão utilizados em sua totalidade.

Aqui, foi apresentado o planejamento de aquisição de matérias da empresa Visual Livre.

5.2. FORNECEDORES

Nesta parte, será apresentado os fornecedores da empresa Visual Livre.

Os critérios utilizados para aprovação de um novo fornecedor são: qualidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, lotes mínimos de fornecimento

As negociações ocorrem principalmente através do *WhatsApp*, onde é feito o pedido e negociado prazo, forma de pagamento e entrega dos produtos. Normalmente, para compras à vista possui um desconto maior, e acréscimo no prazo, conforme maior o tempo.

Assim posto, foi apresentado os critérios de negociação dos fornecedores da empresa alvo deste estudo.

5.3. ALMOXARIFADO

Nesta seção será apresentado o almoxarifado da empresa Visual Livre.

O estoque da empresa alvo deste estudo está localizado dentro da empresa, armazenado de forma livre e todos os funcionários possuem acesso a ele.

No recebimento das mercadorias adquiridas dos fornecedores, são efetuados o controle quantitativo total e o registro da entrada da nota de recebimento, que é utilizado por diversas áreas de controle tais como: almoxarifados, contabilidade fiscal e geral e controle de qualidade.

Após a conferência, essas matérias-primas são encaminhadas para o almoxarifado, que é dividido em prateleiras do chão ao teto, onde cada prateleira possui uma identificação para cada tipo de tecido, separados em tecidos de camiseta, gola polo, moletom, malhas, fibras e tecidos das jaquetas.

Assim, foram abordados aspectos referentes ao almoxarifado da empresa Visual Livre.

5.4. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS

5.4.1. Pontos fortes da área de materiais

- a) Fornecedores de qualidade e confiança;
- b) Possui uma boa parceria com seus fornecedores;
- c) Ótimos critérios para análise de novos fornecedores;
- d) Não retém um alto nível de estoque parado;
- e) Não possui uma área grande de estoque.

5.4.2. Pontos fracos da área de materiais

- a) Devido ao baixo nível de estoque, às vezes não é possível incluir pedidos de última hora na produção, por não ter a matéria-prima necessária;
- b) Falta um maior controle de estoque, controlando o quanto possui de cada tecido;
- c) Melhores condições e organização de armazenagem dos tecidos.

6. ÁREA DE PRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados aspectos referentes a área de produção da empresa Visual Livre, seu planejamento, programação e controle da produção, produtividade, *layout* da área industrial e processos produtivos, manutenção e qualidade, e por fim, os pontos fortes e fracos da área.

6.1. PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Aqui, será abordado o planejamento, programação e controle da produção da empresa Visual Livre.

Na organização alvo deste estudo, existe o planejamento, programação e controle da área de produção, onde é feito semanalmente ou quinzenalmente, e são programas efetivamente seguidos, mas, eventualmente entram pedidos urgentes que alteram a ordem da produção.

Para efetivar a programação da produção, é considerado os seguintes fatores: prazo de entrega, disponibilidade das matérias-primas, utilização da mão de obra que está mais adiantada (para não haver ociosidade), qual processo está antecipado (se a serigrafia ou bordado) e a sazonalidade dos produtos, pois se o clima é frio, dá-se preferência para as jaquetas e moletons.

Assim, nesta seção foi abordado o planejamento, programação e controle da produção da empresa alvo deste estudo.

6.2. PRODUTIVIDADE

Nesta seção, será apresentado a produtividade da empresa Visual Livre.

Segundo Martins e Laugeni (2015), o objetivo final de todo gerente, é aumentar a produtividade da empresa, porém, sem descuidar da qualidade.

Ainda, segundo Macedo (2012, p. 112), a eficiência do processo produtivo passa a ser determinada e medida fundamentalmente pelos seus aspectos operacionais.

Assim, na empresa Visual Livre a medição da produtividade é feita através de dados coletados em testes iniciais feito pela própria organização. Por exemplo, demora-se no máximo um minuto para tirar os fios de costura de uma camiseta. Logo,

se o funcionário demorar 10 minutos para tirar fios de 7 camisetas, este não estará em sua total produtividade e eficiência.

A seguir, será apresentado a Tabela 2 com dados da capacidade produtiva por mês, de Janeiro de 2023 a Abril de 2024.

Tabela 2 – capacidade produtiva por mês da empresa Visual Livre

MÊS/ANO	CAPACIDADE PRODUTIVA OCUPADA
JANEIRO/2023	861 peças
FEVEREIRO/2023	1.370 peças
MARÇO/2023	1.011 peças
ABRIL/2023	934 peças
MAIO/2023	849 peças
JUNHO/2023	931 peças
JULHO/2023	1.033 peças
AGOSTO/2023	699 peças
SETEMBRO/2023	1.339 peças
OUTUBRO/2023	1.080 peças
NOVEMBRO/2023	1.130 peças
DEZEMBRO/2023	1.297 peças
JANEIRO/2024	506 peças
FEVEREIRO/2024	2.011 peças
MARÇO/2024	810 peças
ABRIL/2024	1.267 peças

Fonte: arquivos da empresa

Pode-se observar que o mês de janeiro normalmente tem uma produção baixa pois é o retorno das férias, mas compensa-se nos meses seguintes devido a volta às aulas com os uniformes das escolas. Nos meses de abril, maio e junho, diminui-se as vendas pois os produtos que são vendidos no inverno demoram mais para serem produzidos. Passado o inverno os produtos em destaque voltam a ser as camisetas e gola polo, onde vê-se um aumento na quantidade produzida por serem peças com menor tempo produtivo.

Assim, foi apresentado a produtividade da empresa alvo este estudo.

6.3. LAYOUT DA ÁREA INDUSTRIAL DA EMPRESA E PROCESSOS PRODUTIVOS

Aqui, será apresentado o *layout* da área industrial da empresa alvo deste estudo, bem como os processos produtivos.

Segundo Pedro (2023, p. 1), processo produtivo é o conjunto e a sequência das etapas de realização de uma produção.

Ainda, segundo a Porto Editora (2017, p. 1), o processo produtivo é a combinação de fatores de produção que proporciona a obtenção de um dado produto final. Num processo produtivo são incorporados fatores que, após a sua transformação, levam a um produto acabado.

Aqui, será apresentado conceito sobre arranjos produtivos.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003, p.5), o conceito de arranjo produtivo é focado em um conjunto específico de atividades econômicas que possibilite e privilegie a análise de interações, particularmente aquelas que levam à introdução de novos produtos e processos.

De acordo com Erber (2008, p. 1), os arranjos produtivos locais (APLs), são caracterizados como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, que têm foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos entre si.

A seguir, será apresentado conceito sobre *layout*.

Segundo Martins e Laugeni (2015), o *layout* em uma instalação industrial, é o resultado do estudo da localização relativa dos recursos produtivos — tais como máquinas, instalações hidráulicas, elétricas, vias de locomoção e pessoas.

Ainda, apresenta que, para a elaboração de um *layout*, deve-se planejar como um todo, depois as partes, planejar o ideal e depois o prático. Assim, após a determinação do local que será estruturado, inicia-se o *layout* com uma visão global, que será detalhada posteriormente, e reformulado sempre que necessário (MARTINS e LAUGENI, 2015).

Assim, serão apresentados o processo produtivo e o *layout* da área industrial da empresa Visual Livre, a partir da Figura 14.

Figura 14 – Loja de uniformes junto a fábrica

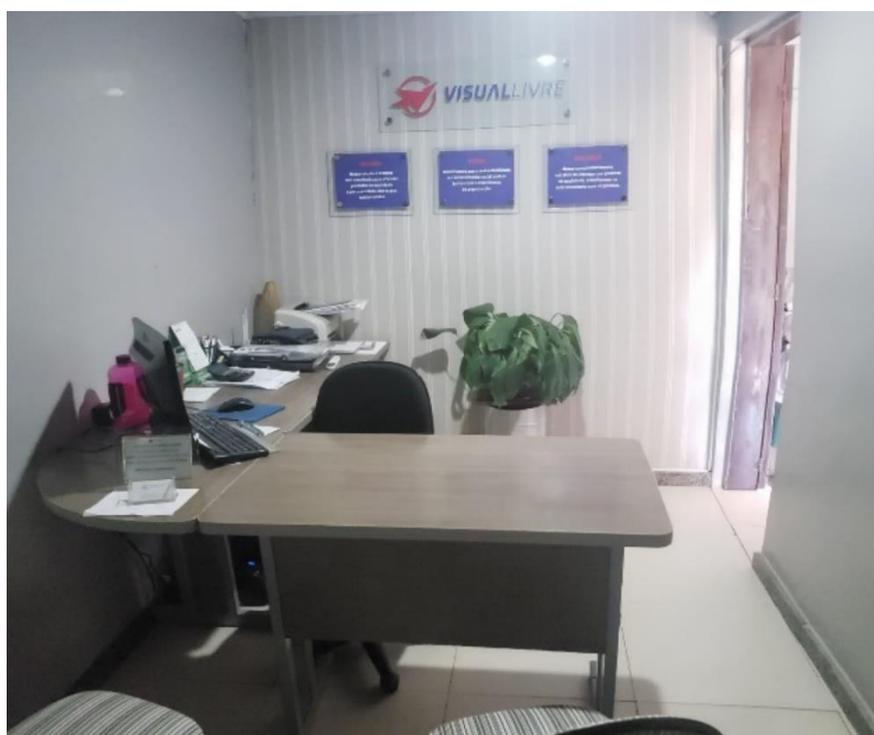


Fonte: elaborado pela autora

A empresa Visual Livre, possui uma loja juntamente a fábrica, com venda dos uniformes para as escolas do município de Guaporé, para consumidor final. As peças que não possuem a pronta entrega, são feitos por pedidos e produzido sob demanda, conforme tamanho e escola que necessita.

A seguir, na Figura 15, será apresentado o escritório da empresa, utilizado para atendimento aos clientes e entrega de pedidos.

Figura 15 – Escritório da empresa



Fonte: elaborado pela autora

No escritório da empresa, é efetuado os atendimentos presenciais e online dos clientes, fechamentos e entregas de pedidos, lançamento das notas fiscais e boletos.

Após o pedido fechado e feito o modelo para pré-visualização e conferência, os pedidos são encaminhados para produção para a montagem de matrizes e conferência de tecidos, para que caso não tenha em estoque seja programado o pedido para compra nos fornecedores. Na Figura 16 a seguir é apresentado este local.

Figura 16 – Montagem de matrizes e conferência



Fonte: elaborado pela autora

Nesta área, é feito a montagem de matrizes para os bordados, elaboração das artes para fazer a gravação das telas para a serigrafia e também a impressão para a sublimação das peças nesta impressora grande que chama-se *plotter*. Conforme cada pedido, é visto como estão os setores e encaminhados para àquele que está com mais ociosidade, levando em conta os prazos de entregas. Por exemplo, se há dois pedidos com a mesma data de entrega, e o setor do bordado está sobrecarregado e a serigrafia está adiantada, é dado preferência ao corte do pedido que possui logos que irão para o setor da serigrafia, para que este setor não tenha ociosidade e o bordado possa se normalizar e adiantar.

E todos os pedidos seguem para o setor de corte das peças, conforme Figura 17 a seguir.

Figura 17 – Setor de corte dos pedidos



Fonte: elaborado pela autora

Neste setor, há a mesa de corte onde as peças são cortadas manualmente, ao fundo é possível observar os moldes utilizados para cortar as peças e também uma prateleira com estoque de alguns tecidos.

As Figuras 18, 19 e 20 mostram as prateleiras que armazenam o estoque de tecidos da empresa.

Figura 18 – Prateleira 1 com estoque de tecidos



Fonte: elaborado pela autora

Figura 19 – Prateleira 2 com estoque de tecidos



Fonte: elaborado pela autora

Figura 20 – Prateleira 3 com estoque de tecidos

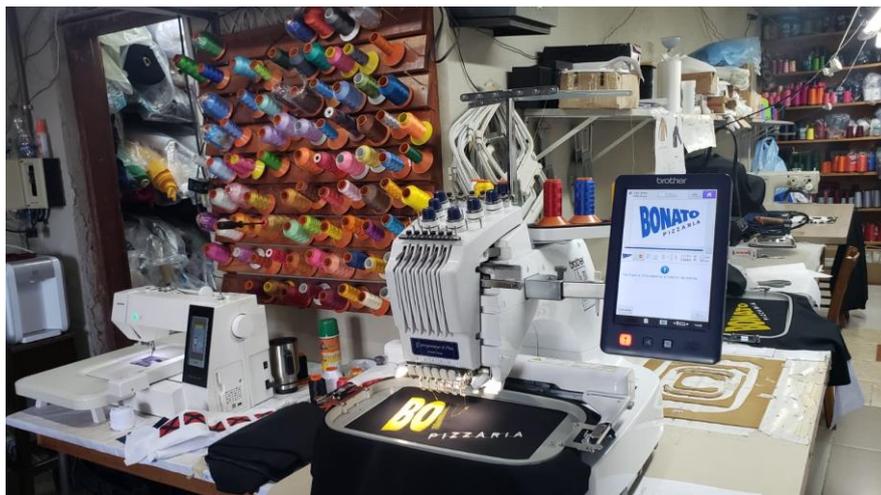


Fonte: elaborado pela autora

As prateleiras de estoque são divididas conforme tipo de tecido (se para camiseta, gola polo, moletom ou fibras para jaquetas), e os que são mais utilizados.

Após o corte das peças, se for o caso, seguem para as máquinas de bordar conforme apresentado na Figura 21 a seguir.

Figura 21 – Máquinas de bordar



Fonte: elaborado pela autora

A Visual Livre possui duas máquinas de bordar, uma doméstica da marca Tajima com apenas uma agulha (lado esquerdo), e outra industrial com 6 agulhas da marca Brother (lado direito). Possuem uma mesa auxiliar logo atrás com um gabarito, para facilitar a aplicação das peças no bastidor que vai na máquina de bordar.

Ainda, atrás das máquinas, é possível observar o painel com os cones de linhas utilizados propriamente nestas máquinas.

A seguir, na Figura 22, observa-se o setor de serigrafia.

Figura 22 – Setor de serigrafia da empresa Visual Livre



Fonte: elaborado pela autora

Na parte da serigrafia, após o corte das peças, são colocadas na mesa para que possam ser estampadas. As tintas utilizadas neste processo ficam na prateleira mostrada no canto direito da imagem.

Na Figura 23 mostrada a seguir, é possível ver o local de armazenagem das telas utilizadas na serigrafia.

Figura 23 – Armazenagem das telas utilizadas na serigrafia



Fonte: elaborado pela autora

As telas, utilizadas para este processo da serigrafia, são armazenadas na parte inferior da mesa, e na mesinha auxiliar que se localiza ao lado. São mantidas em

estoque apenas as telas de clientes fixos que ocasionalmente fazem pedidos. A outra parte das telas, são gravadas com novas artes conforme a demanda de pedidos.

Na Figura 24, observa-se a reveladora utilizada para gravação das telas para a serigrafia.

Figura 24 – Reveladora para gravação das telas



Fonte: elaborado pela autora

A reveladora, utilizada para gravar as artes nas telas, para após serem estampadas, localiza-se no fundo da área da serigrafia.

A seguir, na Figura 25, apresenta-se a secadora.

Figura 25 – Secadora para gravação das telas



Fonte: elaborado pela autora

A secadora está localizada ao lado da reveladora, e é utilizada para secar as telas após fazer a gravação com a arte.

Na Figura 26, é apresentado o tanque para lavar as telas.

Figura 26 – Tanque da serigrafia



Fonte: elaborado pela autora

O tanque é utilizado para as gravações das telas, onde é preciso passar o lava jato para “abrir” a linha da tela para que a tinta desça e transfira para a camiseta, onde possui a arte. Após abrir e a tela ficar pronta, é colocado a mesma em cima da peça sobre a mesa, e passado a tinta, fazendo assim a transferência da arte para cada peça.

Ainda, o tanque serve também para lavar as telas após serem usadas. Por ser uma água suja de tinta, se faz necessário fazer o tratamento da água, conforme a Figura 27 a seguir.

Figura 27 – Tanque de tratamento da água



Fonte: elaborado pela autora

Neste tanque, a água suja é armazenada, e, quando cheio, é feito o tratamento da mesma por uma empresa terceirizada, para que possa ser descartada corretamente no final do processo.

Outra forma de personalização das peças é a sublimação, mostrado na Figura 28 a seguir.

Figura 28 – Prensa para sublimação total



Fonte: elaborado pela autora

Nesta Figura 28, observa-se a prensa utilizada para a sublimação das camisetas, e uma mesa lateral de apoio. A sublimação é uma estampa digital e pode estampar em toda camiseta, diferente da serigrafia que tem um tamanho máximo devido às telas. É impresso em um papel e tinta especial, na impressora própria para este tipo de impressão, o *plotter* (apresentado na Figura 16). A impressora imprime até um metro de largura, e é possível prensar no tamanho de até 70x90cm. Após impressa a arte, é colocado o tecido, e, logo em seguida, o papel da impressão por cima dele, sendo prensado numa temperatura de em torno de 220°C.

Também é possível fazer a sublimação apenas local na peça, no tamanho máximo de uma folha A4. Para isso, pode ser utilizado a prensa menor, conforme Figura 29 abaixo.

Figura 29 – Prensa para sublimação local



Fonte: elaborado pela autora

Nesta prensa menor, é feito a sublimação das artes de forma local, de tamanho máximo de folha A4. Esta prensa também possui uma mesa lateral de apoio.

Na Figura 30 a seguir, é possível visualizar a área onde a serigrafia e as prensas estão localizadas.

Figura 30 – Visão geral da área da serigrafia e sublimação



Fonte: elaborado pela autora

Assim, após feito a personalização de cada peça, seja na serigrafia, no bordado ou na sublimação, as peças são aviamentadas.

Na Figura 31 abaixo apresenta-se a máquina de cortar tiras.

Figura 31 – Máquina de cortar tiras



Fonte: elaborado pela autora

Esta máquina é utilizada para cortar as tiras de ribana que são encaminhadas para as costureiras, e posteriormente são aplicadas, formando as golas e punhos nas peças.

A Figura 32 a seguir, apresenta outra máquina utilizada para aviamentos.

Figura 32 – Máquina de colocar ilhós



Fonte: elaborado pela autora

Com esta máquina, é possível colocar ilhós no capuz das peças, para que após pronto seja passado um cordão pela parte interna do capuz. Também, é utilizada para colocar botões de pressão nas jaquetas estofadas.

Após todo este processo de aviamentação, as peças são encaminhadas para a costura, onde a empresa possui duas terceirizadas, que trabalham na sua própria casa. Apesar disto, a empresa dispõe de máquinas de costura em sua fábrica, para que quando ocorre concertos nas peças, possa ser feito dentro da empresa, não precisando retornar até as costureiras de casa.

A Figura 33 a seguir, mostra a disposição das máquinas de costura dentro da empresa.

Figura 33 – Máquinas de costura



Fonte: elaborado pela autora

Após as peças retornarem das costureiras, elas são encaminhadas para o setor de revisão.

A Figura 34 abaixo mostra o setor de revisão da empresa.

Figura 34 – Setor de revisão das peças



Fonte: elaborado pela autora

Cada produto é revisado pelo funcionário responsável, tirado os fios das costuras, passado ferro a vapor, e feito a conferência do pedido, garantindo assim que as peças sejam entregues de forma correta.

A Figura 35 a seguir, mostra a máquina de embalagem.

Figura 35 – Setor de revisão das peças



Fonte: elaborado pela autora

Com esta máquina, é possível efetuar o fechamento das embalagens individuais das peças, onde está localizada em frente à mesa de revisão.

Assim, após conferência do pedido, segue para o escritório para que seja avisado ao cliente que o pedido está finalizado e pronto para ser retirado, emitindo as notas fiscais e finalização de pagamento.

Em termos de avaliação do atual *layout* e processo produtivo da empresa Visual Livre, observa-se que é adequado para a movimentação interna de materiais e matérias primas, evitando voltas e percursos desnecessários de funcionários e materiais, facilitando a circulação, o abastecimento e as saídas dos produtos acabados.

É possível notar que as áreas, apesar de serem relativamente perto uma da outra, ainda assim não impedem a circulação dos funcionários e ajuda na otimização do tempo de deslocamento.

Os principais problemas organizacionais no processo de produção é a falta de mão de obra qualificada e a ausência, com certa frequência, de alguns colaboradores devido a problemas pessoais.

Já os problemas técnicos que normalmente ocorrem no atual processo de produção são a alteração de algum dado do pedido após confirmado, fazendo com que o pedido tenha que retornar para que seja feita a alteração e encaminhado novamente para a produção, e a troca de informações na hora da personalização devido a falha humana, fazendo com que tenha que ser cortado uma nova peça.

Os tipos mais comuns para as perdas de materiais nos processos de produção são manchas nos tecidos decorrente de fábrica, e estampas feitas de forma errônea, dá-se o exemplo de que deveria ter sido feita com a cor vermelha e ao invés, é feito com a cor marrom, e, só percebendo quando as peças estão prontas. Assim, causa-se a perda deste material.

Os principais tipos de resíduos decorrentes dos processos de produção da empresa são as sobras de tecidos e a água suja das tintas do processo serigráfico. Uma parte dos retalhos são doados para entidades assistenciais para que façam chaveiros para venda e estopas para a área mecânica. Já a água da serigrafia, é armazenado em tanque próprio e feito o processo de tratamento da água.

A empresa produz os uniformes por encomenda, já que são personalizados de acordo com cada empresa, grupo e cliente, não tendo como haver estoque de produtos acabados.

Por isso, ocasionalmente, há ociosidade no setor de expedição, devido a atraso da costura das peças vindas das costureiras terceirizadas.

A Visual Livre enfrenta épocas de picos de produção, devido a sua sazonalidade de produtos. É notável principalmente nos meses de inverno, devido às jaquetas estofadas serem mais elaboradas e terem um processo maior e demorado, se comparado às camisetas e golas polo, e também no início de cada ano devido a volta às aulas e venda dos uniformes escolares.

Assim sendo, nesta seção foram apresentados o *layout* da área industrial da empresa alvo deste estudo, bem como os processos produtivos.

6.4. MANUTENÇÃO

Nesta seção, será apresentado programas de manutenção da empresa Visual Livre.

A empresa alvo deste estudo utiliza a manutenção preventiva da máquina de bordar a cada 800 mil pontos bordados, e é feito por um técnico especialista. Também, é preciso passar três vezes ao dia óleo para lubrificar a máquina.

Para as máquinas de costura e equipamentos, é feito a manutenção corretiva quando identificado um problema existente, para que não haja uma piora de quadro, assim chamando um técnico.

Assim, foi apresentado como é feito as manutenções na empresa alvo deste estudo.

6.5. QUALIDADE

Nesta seção, será apresentado o controle de qualidade da empresa Visual Livre.

A organização executa o controle de qualidade pelos próprios operadores, onde efetuam sobre as matérias-primas recebidas, produtos acabados e peças adquiridos de terceiros. Conforme seguem a sua linha de trabalho e apanham os materiais, vão fazendo sua revisão. Por exemplo, quando o corte pegar o rolo de tecido para fazer as peças, no momento que é desenrolado e enfiado, já é observado se o produto apresenta alguma falha ou alteração.

Os principais problemas de qualidade que os materiais consumidos costumam apresentar ocasionalmente é buracos vindos da própria fábrica de tecidos e tonalidades diferentes das cartelas de cores que são apresentadas por padrão.

Já os principais problemas de qualidade que os produtos acabados costumam apresentar, é o encolhimento e desbotamento do tecido. Raramente ocorre problemas com tamanhos errados e estampas trocadas.

Assim, nesta seção foram apresentados o controle de qualidade da empresa alvo deste estudo.

6.6. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE PRODUÇÃO

6.6.1. Pontos Fortes da área de produção

- a) Boa programação de pedidos;
- b) Bom *layout* da produção;
- c) Alto nível de personalização das peças;
- d) Baixo estoque de matéria-prima, tendo pouco material parado;
- e) Circulação dos funcionários e produtos facilitados.

6.6.2. Pontos Fracos da área de produção

- a) Baixo estoque de matéria-prima, dependendo da especificação, não é possível atender pedidos urgentes;
- b) O estoque está em pontos diferentes da empresa, poderia ser colocado tudo em um mesmo lugar;
- c) Pouca margem para crescimento e mudança do *layout*.
- d) Picos de produção;
- e) Não possui controle sobre as perdas materiais no processo de produção.

7. ÁREA FINANCEIRA

Neste capítulo estão apresentados estrutura da área financeira da empresa Visual Livre, gestão de caixa, contabilidade, custos e pontos fortes e pontos fracos da área.

7.1. ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Nesta seção, serão apresentadas a estrutura da área financeira da empresa Visual Livre.

A empresa, possui como gestor da área financeira o sócio proprietário Sr. Enio, onde cuida do setor de contas a pagar e receber, cobrança de devedores, contabilidade juntamente ao escritório. Conta com outra funcionária que faz o lançamento de notas fiscais e boletos para os clientes.

Assim foi apresentado a estrutura da área financeira.

7.2. GESTÃO DE CAIXA

Aqui, será apresentado a gestão de caixa da empresa Visual Livre.

A organização alvo deste estudo, utiliza o sistema ERP para administrar as contas a receber e as contas a pagar. As planilhas de Excel são utilizadas para controlar o fluxo de caixa e a relação entre as compras e vendas de matéria-prima e produtos, respectivamente.

Dessa forma, foram apresentados a gestão de caixa da empresa alvo deste estudo.

7.3. CONTABILIDADE

Aqui, será apresentado a contabilidade da empresa Visual Livre.

A contabilidade da empresa alvo deste estudo é terceirizada, onde efetuam o lançamento da contabilidade fiscal, custos, controle de estoques, faturamento, contas a pagar, cobranças, folhas de pagamento dos funcionários, pagamento de impostos e todos registros contábeis.

Os lançamentos contábeis são feitos mensalmente e atende à necessidade da empresa em conhecer os seus custos.

Assim, foi apresentado a contabilidade da Visual Livre.

7.4. CUSTOS

Aqui, será apresentado os custos da área financeira da empresa alvo deste estudo.

A empresa tem implantado e em uso no ERP os custos como contas a pagar, custos fixos e variáveis, energia elétrica, água, matéria-prima, e assim consegue fazer uso para análise de custos dos produtos, formação de preços e definição do preço de venda de seus produtos.

Com isto posto, foi apresentado os custos da empresa Visual Livre.

7.5. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA FINANCEIRA

7.5.1. Pontos Fortes da área financeira

- a) Boa análise dos custos da área financeira.

7.5.2. Pontos Fracos da área financeira

- a) Melhor inclusão de informações no sistema ERP.

8. ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo apresenta-se o sistema de recrutamento e seleção, descrição e competências de cargos, remuneração, treinamento e desenvolvimento, motivação, medicina e segurança do trabalho e pontos fortes e pontos fracos da área de gestão de pessoas.

8.1. SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A seguir, estão apresentados aspectos referentes ao sistema de recrutamento e seleção da empresa Visual Livre.

O processo de recrutamento em primeiro momento inicia com a divulgação da vaga nas redes sociais e nas rádios. Após, os interessados entram em contato com a empresa por mensagem no *WhatsApp* ou presencialmente juntamente com o currículo e suas experiências.

Normalmente a seleção é feita observando as características do cargo, o perfil comportamental, comunicação, habilidades e experiências do candidato, salário anterior e pretensão salarial, idade e motivos de saída dos empregos anteriores.

Nesta seção, foram apresentados os dados referentes ao recrutamento e seleção de pessoal na empresa Visual Livre.

8.2. DESCRIÇÃO E COMPETÊNCIAS DE CARGOS

Aqui, será apresentado a descrição de funções e competências dos cargos da empresa alvo deste estudo.

A seguir, no Quadro 1 apresenta-se a relação de cargos e competências.

Quadro 1 – Cargos e competências

(continua)

CARGO	CBO	FUNÇÕES DO CARGO	COMPETÊNCIAS
Auxiliar de escritório	411005	Atendimento ao público online e presencial, montagem de modelos, emissão de notas fiscais, apresentação de peças, materiais e tecidos.	Proatividade, organização, atendimento ao cliente, negociação, equilíbrio emocional, resolução de problemas e relacionamento, comunicação interpessoal,

(conclusão)

CARGO	CBO	FUNÇÕES DO CARGO	COMPETÊNCIAS
			conhecimento básico em informática.
Cortador de roupas	763110	Corte de tecidos e aviamentação das peças.	Proatividade, organização, planejamento, trabalho em equipe, comunicação eficaz, atenção aos detalhes e concentração.
Revisor		Corte de fios das peças semiacabadas, revisão e conferência de pedidos prontos, fechamento das embalagens, passar ferro nas peças prontas, troca das peças na máquina de bordar.	Concentração, organização, comunicação, atenção aos detalhes, proatividade e trabalho em equipe.
Auxiliar de linha de produção	784205	Prensar peças de sublimação, serigrafia, aviamentação, auxílio no corte das peças.	Proatividade, organização, trabalho em equipe, comunicação eficaz, atenção aos detalhes, concentração.
Gerente Administrativo	142105	Criação das matrizes de bordar, da serigrafia e sublimação, emissão de controle das costureiras terceirizadas	Comunicação interpessoal, concentração, planejamento, organização, iniciativa, liderança, flexibilidade, resolução de problemas e conflitos, atenção aos detalhes, orientação ao objetivo.
Sócia-proprietária		Aviamentação de peças, controle de peças das costureiras terceirizadas, troca das peças nas máquinas de bordar, concertos pequenos de peças.	Comunicação interpessoal, concentração, planejamento, organização, iniciativa, liderança, flexibilidade, resolução de problemas e conflitos, atenção aos detalhes, orientação ao objetivo.

Fonte: elaborado pela autora

Assim, foi apresentado a descrição dos cargos, suas funções e competências da empresa alvo deste estudo.

8.3. REMUNERAÇÃO

Nesta seção, é apresentado os aspectos referentes a remuneração dos colaboradores referentes a empresa alvo deste estudo.

A empresa define seus salários utilizando-se do salário da categoria profissional (a empresa não é associada ao SIVERGS (Sindicato das Indústrias de Vestuários do Estado do Rio Grande do Sul), porém responde a ela para repassar dissídios a seus funcionários e outras políticas).

Já as promoções de funcionários na empresa se baseiam, geralmente em avaliações de desempenho, mérito e tempo do funcionário na empresa.

Assim, foram apresentados os dados referentes a remuneração.

8.4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A seguir, estão apresentados os aspectos referentes ao treinamento e desenvolvimento do pessoal da empresa Visual Livre.

Quando há um novo colaborador na empresa, dependendo da área em que atuará, o treinamento fica a cargo de algum dos sócios proprietários ou do funcionário que já atua no setor. Por exemplo, na última contratação para a área do corte, como a colaboradora não tinha nenhuma experiência na área, a Sra. Marines sócia-proprietária efetuou o treinamento e desenvolvimento da mesma.

A empresa não possui atualmente protocolo de integração de novos funcionários.

Assim, foram apresentados os aspectos referentes ao treinamento e desenvolvimento do pessoal da empresa Visual Livre.

8.5. MOTIVAÇÃO

Nesta seção, é apresentado os aspectos motivacionais da empresa Visual Livre.

Dentro da empresa alvo deste estudo, nota-se a importância de pequenos gestos para valorizar cada colaborador, e, assim, são feitas algumas ações de endomarketing, como: dia da mulher, páscoa, natal, festa de final de ano, dia do trabalhador, amigo secreto e festa/presente de aniversário.

Aqui, foram apresentados os aspectos motivacionais na empresa Visual Livre.

8.6. MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO

A seguir, são apresentados a medicina e segurança do trabalho na empresa alvo deste estudo.

A Visual Livre desenvolve algumas ações referentes ao meio ambiente, como o tratamento da água do processo serigráfico, destinação correta dos papéis utilizados na sublimação das peças, e doação e descarte dos retalhos e sobras de tecidos.

As condições de trabalho na área da serigrafia, sublimação, corte e revisão são ótimas, havendo uma boa iluminação, música ambiente e temperaturas adequadas, não havendo necessidade de uso de EPIs.

Apenas no setor de corte e de revisão, possui um ruído mediano devido às máquinas de bordar, porém não é necessário utilizar EPIs.

Não é obrigatório o uso de uniformes ou roupa específica, porém, a empresa oferece camisetas e jaquetas personalizados da marca para seus funcionários utilizarem.

Os principais fatores de tensão no trabalho que podem acontecer ocasionalmente é o prazo de entrega apertado e a alta demanda pela produtividade, para que os pedidos sejam despachados o quanto antes.

Assim, foram apresentados a medicina e segurança do trabalho na empresa Visual Livre.

8.7. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

8.7.1. Pontos fortes da área de gestão de pessoas

- a) Boa valorização dos funcionários;
- b) Colaboradores engajados com a empresa.

8.7.2. Pontos fracos da área de gestão de pessoas

- a) Integração de novos funcionários;
- b) Falta de documentação dos processos;

- c) Não há informações completas para ser feito o cálculo do índice de absenteísmo mensal.

9. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo serão apresentados pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades identificados no diagnóstico, Matriz Swot e tema da proposta e contextualização do problema.

9.1. PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS NO DIAGNÓSTICO

Aqui estão elencados os principais pontos fortes e fracos identificados no diagnóstico e também ameaças e oportunidades relacionadas à empresa.

9.1.1. Pontos fortes das áreas diagnosticadas

- a) Administrativa: Possui missão, visão e valores bem definidos;
- b) Comercial: Controle de vendas satisfatório;
- c) Materiais: Fornecedores de qualidade e confiança;
- d) Produção: Bom *layout* da produção;
- e) Financeira: Boa análise dos custos da área financeira;
- f) Pessoas: Boa valorização dos funcionários.

9.1.2. Pontos fracos das áreas diagnosticadas

- a) Comercial: Melhor aproveitamento do mercado de atuação fora de Guaporé;
- b) Materiais: Falta um maior controle de estoque, controlando o quanto possui de cada tecido;
- c) Materiais: Melhores condições e organização de armazenagem dos tecidos;
- d) Produção: O estoque está em pontos diferentes da empresa, poderia ser colocado tudo em um mesmo lugar;
- e) Produção: Não possui controle sobre as perdas materiais no processo de produção;

- f) Pessoas: Falta de documentação dos processos.

9.1.3. Oportunidades

As oportunidades listadas a seguir, estão de acordo com as variáveis do macroambiente, apresentadas no capítulo 2 deste estudo. São elas:

- a) Renda per capita do município de Guaporé: Segundo o IBGE, o PIB de Guaporé no ano de 2021 era de R\$ 43.858,55. O salário médio mensal era de 2,1 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 44,78%. Assim, é possível notar que a renda per capita de Guaporé, possibilita às pessoas comprarem produtos que não são de primeira necessidade;
- b) Em Guaporé, em 2023, o saldo positivo entre admitidos e desligados nas empresas, indica a criação de novos postos de trabalho. Assim, pode-se notar que a cidade de Guaporé tem uma boa geração de empregos, fazendo com que o mercado continue na ativa e possibilitando às pessoas comprarem produtos que não são de primeira necessidade;
- c) Segundo o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2011), a economia verde é uma economia que resulta em melhoria do bem-estar da humanidade e igualdade social, ao mesmo tempo em que reduz significativamente riscos ambientais e escassez ecológica. Nota-se que estratégias sustentáveis de baixo impacto no meio ambiente, são cada vez mais pedidas pelos consumidores. As empresas que optarem pela economia verde, terão maior probabilidade de aceitação por parte do mercado consumidor;
- d) Utilização por parte das empresas dos pilares tecnológicos da indústria 4.0. Por exemplo, a impressão 3D vem conquistando cada vez mais espaço devido a sua capacidade de personalização, facilitando a criação de diversos modelos, estampas e cores no ramo de confecções. Com a realidade aumentada, os designers podem elaborar modelos pelo computador. O uso de óculos de realidade virtual ajuda a pessoa a acompanhar novidades no ramo de confecções de onde estiverem. Assim, os pilares da indústria 4.0 podem

facilitar com que os consumidores consigam visualizar o produto de forma mais real antes de adquiri-lo;

- e) Possibilidade de as empresas do ramo de confecções, expandir a presença no ambiente online, alcançando um público maior e aumentando as vendas;
- f) Acompanhamento de novas tendências de mercado, podem influenciar um alto índice de vendas, lançando produtos novos de acordo com o cenário atual. Assim, pode-se notar que as empresas que acompanham as novas tendências permanecem em evidência por mais tempo no mercado.

9.1.4. Ameaças

Também, as ameaças elencadas aqui, estão de acordo com as variáveis do macroambiente, apresentadas no capítulo 2 deste estudo. São elas:

- a) Os sistemas tributário e fiscal do Brasil são conhecidos por serem complexos, especialmente para uma confecção. As taxas de impostos variam conforme inúmeros fatores, e as empresas devem evitar custos adicionais, e que se mantenham em conformidade legal;
- b) O efeito das variações do clima nas estações do ano tem levado a indústria têxtil e o varejo a reavaliarem estratégias de produção e comercialização de produtos. As mudanças climáticas podem impactar altamente a produção das empresas, pois por exemplo, caso não tenha um inverno bem definido, roupas desta estação não terão um alto índice de venda;
- c) Quando desastres naturais ocorrem, normalmente a venda e circulação de mercadorias ficam mais trancadas, pois a população já não gasta com bens que não são de primeira necessidade;
- d) Flutuações nas tendências de moda e mudanças nas preferências dos consumidores, o que pode afetar a demanda por determinados produtos;
- e) Ampla e forte concorrência no seguimento de vestuário e confecções de roupas, não deixando margem para novas e pequenas empresas;
- f) Rápido avanço da tecnologia, que pode impactar os canais de vendas, a experiência do cliente e a forma como a moda é produzida e comercializada.

9.2. MATRIZ SWOT

Segundo Porter (1991), a matriz **FOFA** (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) ou **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta usada para analisar o ambiente externo e interno de uma organização.

Ainda de acordo com Porter (1991), o seu principal objetivo é mapear quais são as **oportunidades** do mercado e tentar tirar o máximo proveito delas com as **forças** internas da organização. Permitir o combate as **fraquezas** internas, permitindo que a companhia entre num processo de melhoria contínua. As **ameaças** devem ser também mapeadas para que a empresa possa ter soluções e alternativas previstas em caso de concretização dos fatos negativos.

A seguir está matriz Swot da empresa alvo deste estudo, conforme apresentado na Figura 36.

Figura 36 - Matriz Swot - Visual Livre

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO											
		PONTOS FORTES					PONTOS FRACOS						
		Administrativa: Possui missão, visão e valores bem definidos	Comercial: Controle de vendas satisfatório	Materiais: Fornecedores de qualidade e confiança	Produção: Bom layout da produção	Financeira: Boa análise dos custos da área financeira	Pessoas: Boa valorização dos funcionários	Comercial: Melhor aproveitamento do mercado de atuação: Ita de Guaporé	Materiais: Falta um maior controle de estoque, controlando o quanto possui de cada tecido	Materiais: Melhores condições e organização de armazenagem dos tecidos.	Produção: O estoque está em pontos diferentes da empresa, poderia ser colocado tudo em um mesmo lugar	Produção: Não possui controle sobre as perdas materiais no processo de produção.	Pessoas: Falta de documentação dos processos
AMEAÇAS	Os sistemas tributário e fiscal do Brasil são conhecidos por serem complexos, especialmente para uma confecção. As taxas de impostos variam conforme inúmeros fatores, e as empresas devem evitar custos adicionais, e que se mantenham em conformidade legal												
	O efeito das variações do clima nas estações do ano tem levado a indústria têxtil e o varejo a reavaliarem estratégias de produção e comercialização de produtos. As mudanças climáticas podem impactar altamente a produção das empresas, pois por exemplo, caso não tenha um inverno bem definido, roupas desta estação não terão um alto índice de venda												
	Quando desastres naturais ocorrem, normalmente a venda e circulação de mercadorias ficam mais trancadas, pois a população já não gasta com bens que não são de primeira necessidade.												
	Flutuações nas tendências de moda e mudanças nas preferências dos consumidores, o que pode afetar a demanda por determinados produtos												
	Ampla e forte concorrência no seguimento de vestuário e confecções de roupas, não deixando margem para novas e pequenas empresas												
	Rápido avanço da tecnologia, que pode impactar os canais de vendas, a experiência do cliente e a forma como a moda é produzida e comercializada												
OPORTUNIDADES	Renda per capita do município de Guaporé: Segundo o IBGE, o PIB de Guaporé no ano de 2021 era de R\$ 43.858,55. O salário médio mensal era de 2,1 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 44,78%. Assim, é possível notar que a renda per capita de Guaporé, possibilita às pessoas comprarem produtos que não são de primeira necessidade												
	Em Guaporé, em 2023, o saldo positivo entre admitidos e desligados nas empresas, indica a criação de novos postos de trabalho. Assim, pode-se notar que a cidade de Guaporé tem uma boa geração de empregos, fazendo com que o mercado continue na ativa e possibilitando às pessoas comprarem produtos que não são de primeira necessidade												
	Segundo o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2011), a economia verde é uma economia que resulta em melhoria do bem-estar da humanidade e igualdade social, ao mesmo tempo em que reduz significativamente riscos ambientais e escassez ecológica. Nota-se que estratégias sustentáveis de baixo impacto no meio ambiente, são cada vez mais pedidas pelos consumidores. As empresas que optarem pela economia verde, terão maior probabilidade de aceitação por parte do mercado consumidor												
	Utilização por parte das empresas dos pilares tecnológicos da indústria 4.0. Por exemplo, a impressão 3D vem conquistando cada vez mais espaço devido a sua capacidade de personalização, facilitando a criação de diversos modelos, estampas e cores no ramo de confecções. Com a realidade aumentada, os designers podem elaborar modelos pelo computador. O uso de óculos de realidade virtual ajuda a pessoa a acompanhar novidades no ramo de confecções de onde estiver. Assim, os pilares da indústria 4.0 podem facilitar com que os consumidores consigam visualizar o produto de forma mais real antes de adquiri-lo												
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	Possibilidade de as empresas do ramo de confecções, expandir a presença no ambiente online, alcançando um público maior e aumentando as vendas												
	Acompanhamento de novas tendências de mercado, podem influenciar um alto índice de vendas, lançando produtos novos de acordo com o cenário atual. Assim, pode-se notar que as empresas que acompanham as novas tendências permanecem em evidência por mais tempo no mercado												
LEGENDA													
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA												
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO												
	SOB CONTROLE												
	SEM RELAÇÃO												

Fonte: elaborado pela autora

Aqui está a explicação dos itens críticos levantados a partir do desenvolvimento da matriz SWOT:

Pontos fracos:

- Materiais: Falta um maior controle de estoque, controlando o quanto possui de cada tecido;
- Produção: Não possui controle sobre as perdas materiais no processo de produção;

- c) Materiais: Melhores condições e organização de armazenagem dos tecidos;
- d) Produção: O estoque está em pontos diferentes da empresa, poderia ser colocado tudo em um mesmo lugar.

Nota-se que na área de materiais, não é possível saber a quantidade exata de estoque de cada tipo de tecido, fazendo com que toda vez que é feito pedidos de materiais, é necessário se deslocar até os locais do estoque para averiguar quanto tem de cada tipo de tecido.

A falta de controle sobre as perdas de materiais no processo de produção, pode resultar em gastos desnecessários.

É possível elaborar uma proposta de melhoria em termos de organização e condições de armazenagem dos tecidos, para melhor visualização e operacionalização.

Por fim, com relação ao ponto fraco: “Produção: O estoque está em pontos diferentes da empresa, poderia ser colocado tudo em um mesmo lugar”, após análise da autora com os sócios-proprietários Sra. Marines e Sr. Enio, onde, não há possibilidade de ampliação do setor fabril e conseqüentemente, do setor de estoques. Decidiu-se que os estoques continuarão em seus atuais locais. Será aplicada a ferramenta 5S para fins de organização, padronização e disciplina. Percebe-se que a descentralização atual dos estoques pelos ambientes de fábrica, traz como vantagem a diminuição de voltas, movimentos e percursos inúteis de materiais e operadores, devido ao sistema fabril ser pequeno, e, apesar de estar em pontos diferentes, fica muito próximo um do outro. Ainda, a não concentração dos estoques em um mesmo ponto, acarreta agilidade na locomoção de um setor a outro.

Assim, foi apresentado a matriz Swot da empresa Visual Livre.

9.3. TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A seguir, estão apresentados o tema da proposta, justificativa pela escolha, problema, objetivo geral e objetivos específicos.

9.3.1. Tema

Nesta seção, será apresentado o tema proposto pelo presente trabalho para a empresa Visual Livre.

O tema foi delimitado como: “Desenvolvimento de uma proposta de melhoria para controle e organização de estoques em uma empresa do ramo de confecções.”.

Na visão de Martins e Alt (2003), o estoque é visto como um recurso produtivo que, no final da cadeia de suprimentos, criará valor para o consumidor final. Nesta situação, os estoques assumem papel ainda mais importante, onde atualmente todas as empresas procuram a obtenção de uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, assim como pretendem atender prontamente a seus clientes na quantidade em que eles necessitam.

Segundo Faria (1985), os estoques são controlados, principalmente, para mantê-los em níveis aceitáveis de acordo com o consumo da organização, evitando sua falta e o menor desperdício possível, para que haja êxito na realização de um propósito previamente definido.

Ainda, Monks (1987) observa que o controle inclui o monitoramento do que aconteceu na realidade em comparação com o que foi planejado, considerando ações para que a previsão e a realidade estejam alinhadas.

Assim, foi apresentado o tema do presente trabalho.

9.3.2. Justificativa do tema

Nesta seção será apresentado a justificativa do tema proposto pelo presente trabalho para a empresa alvo deste estudo.

De acordo com Pozo (2008) a principal função da gestão de estoques é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques.

Segundo Nogueira (2007) a gestão de estoque é de grande importância para as empresas, visto que uma boa gestão faz com que a empresa possa se tornar mais competitiva no mercado em que atua, visando a eficiência plena entre produção, suprimento, distribuição e pós-venda, conciliando a altos índices de satisfação dos clientes.

De acordo com Amaro (2018), a gestão de estoques executada sem planejamento ou executada com deficiência em suas etapas tanto por arranjo físico inadequado quanto por problemas na disponibilidade de equipamentos, refletem

negativamente nos resultados das empresas, principalmente nos prazos de entrega de produtos ou até na disputa acirrada com a concorrência.

Assim, coloca-se a importância de estoques e materiais com boas condições de armazenagem, bem como a organização efetiva dos insumos e produtos, controlando seus tecidos e as perdas materiais ao longo da produção, podendo reduzir seus custos, perdas e materiais, bem como aumentar suas margens de lucro para melhor atender seus clientes.

Aqui, foi apresentado a justificativa do tema proposto para a Visual Livre.

9.3.3. Problema

A aplicação de uma proposta de melhoria em controle e organização de estoques trará ganhos em produtividade e produção e redução de custos para a Visual Livre?

9.3.4. Objetivos

9.3.4.1. Objetivo geral

Desenvolver uma proposta de melhoria em controle e organização de estoques para a empresa Visual Livre.

9.3.4.2. Objetivos específicos

- a) Criar planilha em excel para controle de estoques de tecidos;
- b) Criar planilha em excel para controle de perdas de materiais no processo de produção;
- c) Aplicar a ferramenta de 5S para um setor piloto da fábrica.

10. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta conceito de programa 5S, os 5 sentidos, benefícios do programa 5S, dificuldades de implantação e continuidade do programa e auditoria.

10.1. CONCEITO DE PROGRAMA 5S

Nesta seção, será apresentado o conceito do programa 5S.

Criado no Japão no período precário de um cenário Pós Guerra Mundial, tinha como objetivo ser uma alavanca para a superação da crise econômica, na qual o Japão sofria com a falta de recursos naturais, exportações limitadas no cenário global, e com a manufatura de produtos menos competitivos se comparados aos europeus e americanos (CAMPOS, 2005).

No início, o 5S consistia no gerenciamento de processos para garantir a qualidade do produto final, evitar desperdícios e solucionar problemas. No entanto, por ser simples, eficiente e fácil de aplicar, a metodologia foi expandida e usada em diversos contextos corporativos e individuais. Assim, em pouco tempo, o Japão se tornou referência em produtividade, conseguindo oferecer produtos altamente competitivos a baixo custo e qualidade superior à do mercado no âmbito internacional (CAMPOS, 2005).

A finalidade do programa 5S é melhorar a eficiência através da destinação adequada dos materiais, organização e limpeza do ambiente de trabalho, minimização de perdas de materiais e tempo, o que para as empresas significa um aumento de produção e redução de custos. Nas indústrias, este método torna-se importante, pois proporciona a eliminação de desperdícios, prevenção de acidentes, agilidade nos processos, além de melhorar a qualidade dos produtos e serviços (GAVIOLI, SIQUEIRA, SILVA, 2009).

Ainda, segundo Calliari e Fabris (2011), a busca pela qualidade no ambiente de trabalho vem ganhando espaço em empreendimentos que permanecem em constante e crescente desenvolvimento, como etapa fundamental para alcançar o sucesso, e trazer benefícios para a empresa e seus produtos. A qualidade faz-se hoje em forma de diversas ferramentas, envolvendo diferentes resultados de acordo com as necessidades de cada organização, e uma delas é o 5S

A denominação “5S” é devido às cinco palavras iniciadas pela letra “S”, quando pronunciadas em japonês, que serão apresentadas na próxima seção.

Assim, foi apresentado o conceito do programa 5S.

10.2. OS 5 SENSOS

Os sentidos do programa 5S são: seiri – senso de utilização; seiton – senso de organização; seiso – senso de limpeza; seketsu – senso de saúde e shitsuke – senso de disciplina.

Segundo Silva (1994), desenvolver o Seiri ou também chamado de senso de utilização, implica em minimizar ao máximo todos os tipos de desperdício. E quando se fala em desperdício, não se limita apenas na eliminação de bens materiais, mas também na eliminação de atividade supérflua, excesso de burocracia e mal utilização dos recursos disponíveis.

Tarefas como essas podem ser realizadas utilizando-se o gerenciamento por estratificação, onde é realizada uma classificação de materiais necessários e desnecessários na empresa e logo após, é feita a destinação correta desses, como o envio para reparo, remessa para outro departamento ou descarte, seguindo sua ordem de importância (OSADA, 1995).

O senso de organização (Seiton), fazer o uso de forma organizada é a chave. Sem desperdiçar e deixar os itens dispostos de modo que estes estejam prontos para uso, devem ser classificados segundo a sua frequência de utilização (OSADA, 1995).

Segundo Silva (1994), definir locais adequados e critérios para guardar objetos de forma ordenada, sistematizada e padronizada, de modo a facilitar seu uso, manuseio, localização e guarda, fazem com que ocorra uma excelente comunicação visual e com isso ganhos como a diminuição do cansaço físico, economia de tempo e facilidade na tomada de decisões emergenciais. Assim, com esses tipos de mudanças, podem ser facilmente notados.

O terceiro senso Seiso, consiste em eliminar a sujeira ou objetos estranhos, através da identificação de sua origem, resolvendo o problema-raiz, resultando na manutenção de um ambiente limpo.

Ainda, Osada (1995) coloca que, a limpeza gera um impacto enorme sobre o tempo de manutenção, a qualidade, a segurança e todos os outros aspectos operacionais.

Já Silva (1994) destaca que cada colaborador deve ser o responsável pela limpeza e manutenção da própria área de trabalho e que este deve ser conscientizado das vantagens de não sujar, além de eliminar possíveis fontes de poluição.

Após a aplicação e consolidação dos três primeiros S, manter a higiene com o senso de saúde (Seketsu), tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados não retrocedam, deve permanecer a padronização dos hábitos, normas e procedimentos executados. Assim o senso de saúde será estabelecido, proporcionando condições favoráveis à saúde física e mental, garantindo um ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes (RIBEIRO, 1994).

Já Osada (1995) enfatiza que a inovação e o gerenciamento visual podem e devem ser utilizadas para atingir e manter as condições padrões, permitindo que a organização, a arrumação e limpeza sejam constantes.

O senso de autodisciplina (Shitsuke) finaliza o ciclo dos 5S, exigindo para seu cumprimento, a autodisciplina. Neste senso, os colaboradores entram com uma grande influência e importância, pois eles devem seguir as regras e procedimentos criados pelos sentidos anteriores, afim de manter o programa em funcionamento.

A disciplina é um sinal de respeito ao próximo (RIBEIRO, 1994). Para Silva (1994) a disciplina representa o coroamento dos esforços persistentes através do treinamento e educação considerando a complexidade do ser humano.

Colaboradores que desenvolvem o senso de disciplina são capazes de tomar iniciativas para o desenvolvimento sustentável da organização a que pertencem, exercendo assim, todo seu potencial mental. Pode ser destacado como um processo de repetição e prática (OSADA, 1995).

A seguir, no Quadro 2, está um quadro resumo com as informações mais importantes a respeito dos 5 sentidos que compõem o programa 5S.

Quadro 2 - Quadro resumo - 5 sentidos programa S (continua)

seiri – senso de utilização	<p>-minimizar ao máximo todos os tipos de desperdício (eliminação de bens materiais, atividade supérflua, excesso de burocracia e mal utilização dos recursos disponíveis);</p> <p>-tarefas de eliminação podem ser realizadas utilizando-se o gerenciamento por estratificação, onde é realizada uma classificação de materiais necessários e desnecessários na empresa e logo após, é feita a destinação correta, como o envio para reparo, remessa para outro departamento ou descarte, seguindo sua ordem de importância.</p>
-----------------------------	---

(conclusão)

seiri – senso de utilização	<p>-minimizar ao máximo todos os tipos de desperdício (eliminação de bens materiais, atividade supérflua, excesso de burocracia e mal utilização dos recursos disponíveis);</p> <p>-tarefas de eliminação podem ser realizadas utilizando-se o gerenciamento por estratificação, onde é realizada uma classificação de materiais necessários e desnecessários na empresa e logo após, é feita a destinação correta, como o envio para reparo, remessa para outro departamento ou descarte, seguindo sua ordem de importância.</p>
seiton – senso de organização	<p>-fazer uso de materiais e equipamentos de forma organizada, sem desperdiçar e deixar os itens dispostos de modo que estejam prontos para uso;</p> <p>-devem ser classificados segundo a sua frequência de utilização;</p> <p>-definir locais adequados e critérios para guardar objetos de forma ordenada, sistematizada e padronizada, de modo a facilitar seu uso, manuseio, localização e guarda, fazem com que ocorra uma excelente comunicação visual e com isso ganhos como a diminuição do cansaço físico, economia de tempo e facilidade na tomada de decisões emergenciais.</p>
seiso – senso de limpeza	<p>-eliminar a sujeira ou objetos estranhos, através da identificação de sua origem, resolvendo o problema-raiz, resultando na manutenção de um ambiente limpo;</p> <p>-cada colaborador deve ser o responsável pela limpeza e manutenção da própria área de trabalho. Deve ser conscientizado das vantagens de não sujar, além de eliminar possíveis fontes de poluição.</p>
seketsu – senso de saúde	<p>-após a aplicação e consolidação dos três primeiros S, manter a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados não retrocedam;</p> <p>-deve permanecer a padronização dos hábitos, normas e procedimentos executados. Assim o senso de saúde será estabelecido, proporcionando condições favoráveis à saúde física e mental, garantindo um ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes;</p> <p>-a inovação e o gerenciamento visual devem ser utilizados para atingir e manter as condições padrões, permitindo que a organização, a arrumação e limpeza sejam constantes.</p>
shitsuke – senso de disciplina	<p>-para que o ciclo dos 5S seja eficaz, é necessária autodisciplina;</p> <p>-os colaboradores devem seguir as regras e procedimentos criados pelos sentidos anteriores, a fim de manter o programa em funcionamento.</p>

Assim, nesta seção foi apresentado os 5 sentidos do programa 5S nas empresas.

10.3. BENEFÍCIOS DO PROGRAMA 5S

Nesta seção será apresentado os benefícios do programa 5S.

Segundo Paiva (2017), a busca pela mudança da cultura organizacional da empresa é um dos principais pontos buscados. É possível observar o aumento da produtividade de seus funcionários, e, conseqüentemente, uma melhor organização do ambiente e liberação do espaço físico, bem como a facilidade de localização de objetos e materiais, eliminação dos excessos e desperdícios, racionalização da execução de tarefas, redução e prevenção a acidentes, e ambiente de trabalho mais saudável e agradável.

Com o Senso Seiri, é possível separar as coisas úteis das inúteis, dando um destino àquelas que no ambiente atual não são mais úteis. Assim como Senso Seiton, deixa-se o ambiente mais organizado, encontrando um lugar para cada coisa, para um melhor gerenciamento visual. No senso de limpeza (Seiso), onde terminado o senso Seiton, permanece somente o útil e deve ser respeitado. Com o senso de higiene e de disciplina, as novas atitudes devem ser mantidas, para que haja uma continuidade e comprometimento de cada um, melhorando os hábitos e padronizando cada ato.

Assim, foi apresentado os benefícios do programa 5S.

10.4. DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO E CONTINUIDADE DO PROGRAMA 5S

Aqui, serão apresentadas as dificuldades de implantação e a continuidade do programa 5S.

Segundo Izawa (2015), ao implementar o programa 5S, é possível notar algumas dificuldades na implantação do programa, como o baixo nível de conhecimento sobre o programa por parte dos funcionários envolvidos, a desconfiança e aceitação por parte de alguns gestores, gerentes e funcionários, a perda do ritmo até a adaptação, dificuldade em achar um momento adequado para a

inicialização do programa, integração do 5S com outros programas de qualidade, e os aspectos educacionais e culturais geraram certa resistência por parte de alguns dos envolvidos. Ainda, para que os funcionários fiquem mais engajados, pode-se criar uma gestão de programa de incentivo, para que os funcionários tenham ainda mais ânimo e foco em dar continuidade ao programa.

Assim, foi apresentado as dificuldades de implantação e continuidade do programa 5S.

10.5. AUDITORIA 5S

Nesta seção será apresentado a auditoria do programa 5S.

Para Kercher (2017), a auditoria interna é responsável por realizar a avaliação de eficácia dentro da organização. Com essa ferramenta a empresa consegue identificar quais são os processos que precisam ser melhorados e essas melhorias fazem com que haja uma boa comunicação interna entre o setor auditado. Fazer a auditoria na organização, faz com que a empresa consiga gerar um retorno considerável.

Segundo Castro (2020), quando é realizada a auditoria, o responsável por realizar todo o processo convoca o grupo para uma reunião final, onde eles colocam em discussão todas as observações que foram realizadas durante o processo auditivo. Após realizada a discussão de todos os pontos que foram tratados, é elaborado um relatório contendo as informações que foram tratadas durante o processo.

Para Ribeiro (2018), as auditorias realizadas na empresa podem ser tanto de rotina quanto podem ser realizadas caso ocorra alguma mudança de grande impacto no ambiente organizacional, o recomendado é que sejam feitas por profissionais que tenham boas qualificações em auditorias de 5S. Quando é realizada uma auditoria de 5S a empresa pode conseguir um bom retorno quando o programa for bem implementado.

Aqui, foi apresentado a auditoria 5S.

11. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta conceitos sobre a natureza qualitativa do estudo, nível: exploratório, estratégia: estudo de caso, participantes do estudo, que são os gestores da empresa alvo deste estudo, Visual Livre, e, por fim, o processo de coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e processo de análise dos dados, através de análise de discurso.

11.1. NATUREZA: QUALITATIVA

Nesta etapa, serão apresentados conceitos sobre a natureza qualitativa do trabalho.

Toda pesquisa qualitativa, social, empírica, busca a tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial (BAUER; GASKELL, 2008) mas, sobretudo, objetiva conhecer a maneira como as pessoas se relacionam com seu mundo cotidiano.

Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o domínio de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Assim, nesta seção foi apresentado os conceitos sobre a natureza qualitativa.

11.2. NÍVEL: EXPLORATÓRIO

Nesta etapa, serão apresentados conceitos sobre o nível exploratório para o estudo.

Segundo Gil (2022), a pesquisa exploratória tem como objetivo de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Podem constituir a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla. Exige revisão da literatura e discussão com especialistas.

Ainda, segundo Markoni e Lakatos (2021), são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa e, modificar e clarificar conceitos.

Assim, foi apresentado o nível exploratório.

11.3. ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO

Nesta etapa, serão apresentados conceitos sobre a estratégia de estudo de caso.

Segundo Gil (2022), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, e consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva abrangente e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos e os processos organizacionais e administrativos (YIN, 2015).

Nesta seção foi apresentado a estratégia de estudo de caso.

11.4. PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes do estudo foram os gestores da empresa alvo deste estudo, que contribuiriam com sua experiência para a construção da proposta de melhoria.

11.5. PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Nesta seção será apresentado o processo de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. (VERNAGLIA, 2020).

Conforme Laville e Dionne (1999 apud NUNES e NASCIMENTO, 2016), o recurso da entrevista semiestruturada proporciona uma flexibilidade à coleta de dados, assim como uma maior abertura ao entrevistado, tornando dessa forma as respostas mais fidedignas, a qual se traduz através de uma série de perguntas que seguem o fio condutor que é a raiz da problemática, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas, na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento.

Aqui, foi apresentado o processo de coleta de dados.

11.6. PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Aqui, será apresentado o processo de análise de dados através das técnicas de análise de discurso ou análise de conteúdo das entrevistas.

A análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 1994).

Segundo Rodrigues (1999), a técnica de análise de conteúdo refere-se ao estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos.

Assim, nesta seção foi apresentado os conceitos sobre o processo de análise de dados.

12. APRESENTAÇÃO DAS MELHORIAS PROPOSTAS PARA A EMPRESA VISUAL LIVRE

Este capítulo apresenta as melhorias desenvolvidas para a empresa Visual Livre, por objetivo específico:

- a) Criar planilha em excel para controle de estoques de tecidos;
- b) Criar planilha em excel para controle de perdas de materiais no processo de produção;
- c) Aplicar a ferramenta de 5S para um setor piloto da fábrica.

12.1. PLANILHA PARA CONTROLE DE ESTOQUES DE TECIDOS

Nesta seção, será apresentado a planilha para controle de estoques, desenvolvida para a empresa alvo deste estudo.

Atualmente, a Visual Livre faz o seu controle de estoque de forma manual. Quando os pedidos passam para a área da produção, é feito o levantamento de estoque, onde o colaborador vai até as prateleiras que armazenam os tecidos,

visualiza o rolo de tecido para ver se possui a cor e o quantidade necessária de material, e, se mais ou menos dará para ser feito o pedido com o que se tem de estoque, e, caso não tenha suficiente, é encaminhado para ser feito a encomenda com os fornecedores.

Assim, este estudo apresenta uma planilha em excel para controle de estoques.

É importante destacar que, devido às perdas não contadas pela empresa (pedidos com algum erro de fabricação e substituição da peça e/ou parte dela ao longo da produção), não estará incluso na planilha, e por isso, o controle será aproximado.

Em primeiro momento, o controle será apenas para os tecidos mais utilizados, que são: PV (poliviscose), piquet e moletom, seguindo as cores que mais têm saída na empresa, conforme a planilha a seguir.

Tem-se aqui, três Tabelas: a Tabela de número 3 apresenta controle de estoques do tecido PV, a Tabela 4 do piquet e a Tabela 5, moletom.

Tabela 3 – Planilha de controle de estoques de tecidos do PV

DATA ENTRAD	TECIDO	COR	KG	DATA SAÍD	SAÍDA PEDIDO	SALDO ESTOQU
08/07/2024	PV	PRETO	15,00	20/07/2024	8,30	6,70
08/07/2024	PV	BRANCO	22,00	15/07/2024	10,00	12,00
15/07/2024	PV	MARINHO	25,00	23/07/2024	15,00	10,00
15/07/2024	PV	CELESTE	26,00	18/07/2024	24,00	2,00
15/07/2024	PV	PINK	34,00	19/07/2024	30,70	3,30

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 4 – Planilha de controle de estoques de tecidos do piquet

DATA ENTRAD	TECIDO	COR	KG	DATA SAÍD	SAÍDA PEDIDO	SALDO ESTOQU
08/07/2024	PIQUET	PRETO	15,00	20/07/2024	8,30	6,70
08/07/2024	PIQUET	BRANCO	22,00	15/07/2024	10,00	12,00
15/07/2024	PIQUET	MARINHO	25,00	23/07/2024	15,00	10,00
15/07/2024	PIQUET	CHUMBO	26,00	18/07/2024	24,00	2,00
15/07/2024	PIQUET	BORDÔ	34,00	19/07/2024	30,70	3,30

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 5 – Planilha de controle de estoques de tecidos do moletom

DATA ENTRAD	TECIDO	COR	KG	DATA SAÍD	SAÍDA PEDIDO	SALDO ESTOQU
08/07/2024	MOLETOM	PRETO	15,00	20/07/2024	8,30	6,70
08/07/2024	MOLETOM	BRANCO	15,70	15/07/2024	10,00	5,70
15/07/2024	MOLETOM	MARINHO	18,00	23/07/2024	15,00	3,00
15/07/2024	MOLETOM	SAARA	26,00	18/07/2024	24,00	2,00
15/07/2024	MOLETOM	MESCLA	40,00	19/07/2024	30,70	9,30

Fonte: elaborado pela autora

Conforme apresentado nas Tabelas, as planilhas constituem-se com os dados para entrada dos tecidos: data, tipo de tecido, cor e quantidade recebida. Assim que a empresa efetua o recebimento da mercadoria, dá-se entrada com os dados da nota fiscal para a planilha.

Após, no momento de envio dos pedidos para a produção, passa-se os dados com a data e quantidade de saída de cada cor do tecido, gerando automaticamente o saldo restante do estoque, e não precisando mais conferir manualmente cada tipo e cor de tecido.

Assim, nesta seção foi apresentado a planilha para controle de estoques para a empresa Visual Livre.

12.2. PLANILHA PARA CONTROLE DE PERDAS DE MATERIAIS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Aqui, será apresentado a planilha para controle de perdas de materiais no processo de produção, desenvolvida para a Visual Livre.

Atualmente, a empresa alvo deste estudo não possui nenhum controle sobre as perdas dos materiais no processo de produção.

Devido a isso, será necessário começar a coletar os dados das perdas a partir de agosto de 2024.

Assim, na Tabela 6 a seguir, será apresentado a planilha de perdas de materiais no processo produtivo do mês de agosto de 2024, aplicada à empresa Visual Livre.

Tabela 6 – Planilha de perdas de materiais no processo produtivo - agosto 2024

DATA	DESCRIÇÃO	TECIDO	QUANT	MOTIVO	VALOR	CUSTO
05/08/2024	FRENTE CAMISETA	PV	0,062	FALHA OPERACIONAL	R\$ 32,00	R\$ 1,98
09/08/2024	COSTAS SUBLIMAÇÃO	DRYFIT	0,055	FALHA OPERACIONAL	R\$ 42,60	R\$ 2,34
19/08/2024	FRENTE CAMISETA	PV	0,062	FALHA OPERACIONAL	R\$ 32,00	R\$ 1,98
19/08/2024	FRENTE CAMISETA	PV	0,062	FALHA OPERACIONAL	R\$ 32,00	R\$ 1,98
21/08/2024	FRENTE SUBLIMAÇÃO	DRYFIT	0,05	PERDA NO PROCESSO	R\$ 42,60	R\$ 2,13
21/08/2024	COSTAS SUBLIMAÇÃO	DRYFIT	0,055	PERDA NO PROCESSO	R\$ 42,60	R\$ 2,34
22/08/2024	CALÇÃO SUBLIMAÇÃO	DRYFIT	0,048	PERDA NO PROCESSO	R\$ 42,60	R\$ 2,04
22/08/2024	MEIA FRENTE	MOLETOM	0,072	FALHA OPERACIONAL	R\$ 55,00	R\$ 3,96
27/08/2024	COSTAS SUBLIMAÇÃO	DRYFIT	0,055	FALHA GERENCIAL	R\$ 42,60	R\$ 2,34
27/08/2024	COSTAS SUBLIMAÇÃO	DRYFIT	0,055	PERDA NO PROCESSO	R\$ 42,60	R\$ 2,34
28/08/2024	FRENTE POLO	PIQUET	0,066	PERDA NO PROCESSO	R\$ 53,00	R\$ 3,50
28/08/2024	FRENTE POLO	PIQUET	0,066	FALHA OPERACIONAL	R\$ 53,00	R\$ 3,50
30/08/2024	5 CAMISETAS	PV	1,00	FALHA OPERACIONAL	R\$ 32,00	R\$ 32,00
30/08/2024	RETALHOS	PV	56,00	PERDA NO PROCESSO	R\$ 32,00	R\$ 1.792,00
30/08/2024	RETALHOS	PIQUET	6,40	PERDA NO PROCESSO	R\$ 53,00	R\$ 339,20
30/08/2024	RETALHOS	MOLETOM	5,60	PERDA NO PROCESSO	R\$ 55,00	R\$ 308,00
30/08/2024	RETALHOS	DRYFIT	12,00	PERDA NO PROCESSO	R\$ 53,00	R\$ 636,00
			81,71		TOTAL	R\$ 3.137,65

Fonte: elaborado pela autora

Com a planilha proposta pelo presente trabalho, foi possível identificar o valor em reais das perdas: R\$ 3.137,65. O percentual das perdas de materiais no processo produtivo no mês de agosto de 2024 sobre o faturamento bruto do mesmo mês é de 15,39%.

Também, foi possível levantar o total de perdas em quilogramas que aconteceram no processo de produção das peças no mês de agosto: 81,71 kg. Foram identificados os principais motivos que ocorrem as perdas de materiais dentro da empresa:

- a) falha operacional (falha humana, por exemplo: corte de tamanho errado da peça, digitação errada de nomes);
- b) perda no processo (por exemplo: estampa borrada pela máquina, pedidos com algum erro de fabricação, substituição da peça e/ou parte dela ao longo da produção);
- c) falha gerencial (exemplo: falha humana da supervisão em passar informações incorretas para fábrica).

Assim, nesta seção foi apresentado a planilha para controle de perdas de materiais no processo produtivo da empresa alvo deste estudo.

12.3. FERRAMENTA DE 5S PARA UM SETOR PILOTO DA FÁBRICA

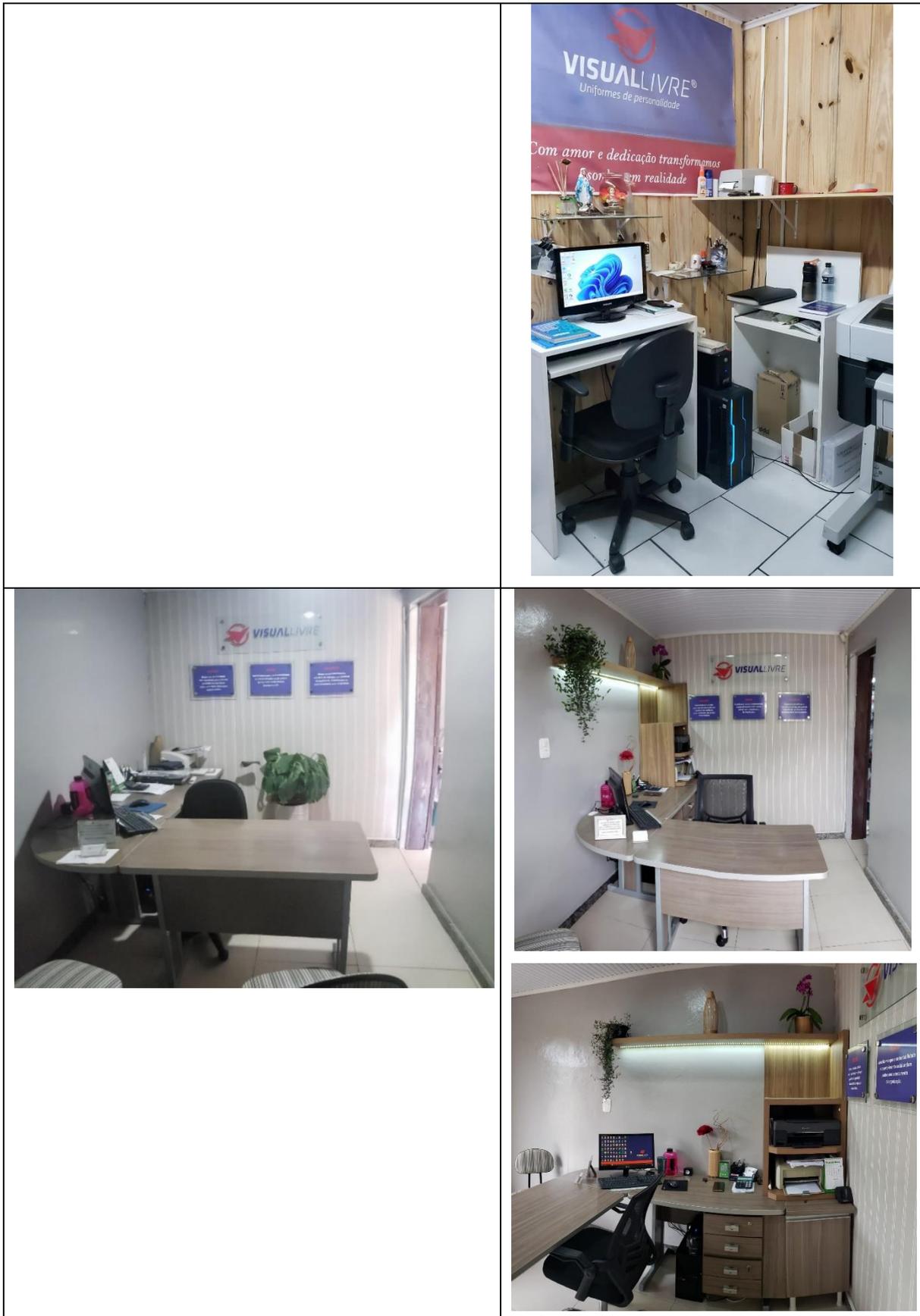
A seguir estão apresentados os 5 sentidos aplicados às áreas da empresa Visual Livre. Para este estudo, foi realizado um projeto piloto com o setor de montagem de matrizes e conferência.

Seguindo as etapas dos 5S, no Quadro 3 a seguir, está o comparativo entre o “antes” e o “depois” da aplicação do programa 5S no setor de montagem de matrizes e conferência.

Quadro 3 - Comparativo entre o “antes” e o “depois” da aplicação do 5S (continua)

PROGRAMA 5S	
ANTES	DEPOIS
Montagem de matrizes e conferência	
	
	

(conclusão)



Fonte: elaborado pela autora

O primeiro senso chamado Seiri, é o de utilização e diz respeito à eliminação de supérfluos e após, a sua destinação correta. Para que o espaço seja melhor aproveitado, foram realocadas as caixas de papelão com camisetas e moletons que estão ao lado do *plotter* e destinado ao setor de estoque, assim, ficando com um espaço vago onde foi colocado um balcão para possa ser colocado agendas, pastas e anotações.

No senso de organização, o Seiton, relaciona-se a definição de locais adequados para fazer uso de materiais e equipamentos de forma organizada e ordenada. Com o espaço inicial vago ao lado do balcão, foram dispostos os rolos de papéis utilizados no *plotter*, ficando assim visível e ao alcance quando necessário. Na prateleira acima da impressora, foi colocado e ordenado as tintas para sua reposição. Além disso, a impressora pequena para impressão de pedidos, foi realocada para o escritório, onde após a impressão e conferência inicial do pedido, será enviado para este setor.

Seguindo para o Seiso (senso de limpeza), que se refere à eliminação de objetos que não são utilizados, foram descartadas amostras de cartelas de cores antigas, bem como cartelas de fornecedores que não são utilizadas. Ainda, foi encaminhado para descarte no lixo eletrônico, um notebook que não é mais operado devido a falha eletrônica, sem manutenção e conserto.

Para que o Seketsu e Shitsuke, sentidos de saúde e disciplina respectivamente, sejam aplicados e mantidos na empresa, é necessário criar uma rotina para que os S anteriores não se percam e que continuem a se manter. Ainda, é preciso treinar os funcionários para que seja estabelecido a padronização das atividades e tarefas, afim de preservar o programa 5S na empresa alvo deste estudo.

Assim, foi apresentado a ferramenta 5S para a fábrica da Visual Livre, tendo um setor piloto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como problema de pesquisa: A aplicação de uma proposta de melhoria em controle e organização de estoques trará ganhos em produtividade e produção e redução de custos para a Visual Livre?

Assim, através de entrevistas com os gestores, foram analisadas as 6 áreas da empresa alvo deste estudo: administrativa, comercial, materiais, produção, financeira e recursos humanos. A partir do diagnóstico foi possível, definir pontos fortes e fracos e a partir daí, identificar as reais necessidades da empresa, que foram sanadas da seguinte forma: planilha para controle de estoques de tecidos, planilha para controle de perdas de materiais no processo de produção e ferramenta 5S para um setor piloto da fábrica.

Para a proposta de melhoria de planilha em excel para controle de estoques, foi criada a planilha para controle inicialmente dos tecidos mais utilizados pela fábrica: a poliviscose, o piquet e o moletom, juntamente das cores que mais tem saída em cada tipo de tecido. Para ser feito o controle dos tecidos, foi definido que no momento do recebimento das mercadorias dentro da fábrica, será dada a entrada com os dados da nota fiscal passados para a planilha como: data, tipo de tecido, cor e quantidade recebida.

Ainda, devido às perdas não contadas pela Visual Livre no seu processo de produção, a planilha de controle de estoques pode haver uma margem de imprecisão de dados.

Para a planilha para controle de perdas de materiais no processo de produção, pela empresa alvo deste estudo não possuir nenhum dado sobre as perdas, fez-se necessário a inicialização da coleta dos dados para que, possam ser analisados com a intenção de se obter a porcentagem de perda sob o faturamento total da empresa. Para esse fim, coleta-se os dados como: data, descrição da peça, tecido, quantidade, motivo e custo.

Com a proposta de melhoria aplicando a ferramenta 5S para um setor piloto da fábrica, verificou-se a necessidade de aplicar na área de montagem de matrizes e conferência de pedidos, para que possa ter um *layout* melhor, fazendo a destinação correta dos equipamentos e objetos desnecessários que não são usados atualmente.

Os resultados esperados para a planilha de controle de estoques são o aumento da produtividade, onde o colaborador não precisa perder tempo em ir até os

estoques e procurar o rolo de tecido, para só então ver se tem o suficiente para o pedido e correndo o risco de não possuir, precisando fazer um novo pedido ao fornecedor de última hora. Também, pode-se esperar um aumento de pedidos de última hora, podendo ser oferecido as cores de tecido que estão parados no estoque.

Ainda, para a planilha em Excel para o controle de perdas de materiais no processo de produção, é esperado que possa ser feita uma revisão dos custos dos produtos, para que possa ter certeza que está sendo obtido lucro em cada peça, descartando esta porcentagem de perda.

Também, tem-se como possibilidade, identificar o valor em reais das perdas e o percentual das perdas de materiais no processo produtivo sobre o faturamento bruto do mesmo mês. Por fim, a importância em poder visualizar os principais motivos que ocorrem as perdas de materiais dentro da empresa e posteriormente, aplicar um plano de melhorias para cada motivo de perdas.

Com a aplicação da ferramenta 5S na empresa, é previsto que possa se ter um maior ganho de produtividade e eficiência em seus colaboradores, reduzindo desperdícios, e tendo um ambiente e *layout* mais focado no que realmente usa-se no dia a dia, e também por consequência, possuindo um ambiente mais organizado e limpo, prevenindo possíveis acidentes de trabalho.

Têm-se como sugestão para trabalhos futuros a partir dos pontos fortes e fracos das áreas diagnosticadas, um estudo para desenvolvimento e melhor abrangência das áreas regionais que a empresa Visual Livre atende.

REFERÊNCIAS

AMARO, Victor. **Gestão de estoque: um estudo em uma micro empresa do ramo têxtil localizada no interior do Estado de São Paulo**. Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, 2018. Acesso em 11 de jun de 2024.

AVELAR, E. A, *et al.* **As Variáveis Macroeconômicas e o Desempenho do Setor Têxtil Brasileiro**. Rev. FSA, Teresina, v.14, n.3, art. 4, p. 70-85, mai./jun. 2017.

Disponível em:

<<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/45967/2/As%20Vari%C3%A1veis%20Macroecon%C3%B4micas%20e%20o%20Desempenho%20do%20Setor%20T%C3%AAtil%20Brasileiro.pdf>>. Acesso em 25 de mar. de 2024.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p. Acesso em: 24 jul. 2024.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Gareschi, P. A. (trad.), 7a edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Acesso em: 14 jul. 2024.

CALLIARI, Patrícia E.; FABRIS, Ildo. **A Importância dos 5 S'S na Organização**, 2011. Disponível em: <<http://www.ensinosuperior.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf>>. Acesso em: 19 de jun. de 2024.

CAMPOS, Renato *et al.* **A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total**. Simpep–Simpósio de Engenharia de Produção, v. 12, p. 685-692, 2005. Acesso em 15 de jun de 2024.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena MM. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 21-34, 2003. Disponível em: <https://www.concepcaoconsultoria.com.br/images/upload/file/SEBRAE_SE%202014/Refer%C3%Aancia%20Bibliogr%C3%A1fica%20do%20SEBRAE_SE/Cassiolato,%20Arranjos%20e%20Sistemas%20Produtivos%20e%20Inovativos%20Locais.pdf>. Acesso em 01 de maio de 2024.

CASTRO, A. Bruna. **5S: tudo o que você precisa saber!**. Zeev 2020. Disponível em: <<https://zeev.it/blog/programa-5s-implementacao-auditoria/>>. Acesso em: 07 jul 2024.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

COLERATO, Marina. **A Importância das Políticas Públicas Para Sustentabilidade na Moda**. 2019. Disponível em:

<<https://www.modifica.com.br/moda-sustentavel-politicas-publicas/>>. Acesso em 29 de mar. de 2024.

COMISSÃO EUROPEIA. **Estratégias e políticas: Pacto Ecológico Europeu**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/sustainable-use-key-natural-resources_pt>. Acesso em 29 mar. 2024

COVIC, Anderson; SANTOS, Caique Gomes dos; DIAS, Paulo Henrique dos Santos; BONINI, Luci Mendes de Melo; NUNES, Samuel Fernandes. **A IMPORTÂNCIA DA ACURÁCIA NO CONTROLE DE ESTOQUES**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 6, p. 747–766, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i6.5832. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/5832>>. Acesso em: 3 set. 2024.

CRISTIAN, Eduardo. **Entendendo o Sistema Tributário na Confecção**. 2023. Disponível em: <<https://blog.costurandosucesso.com/2023/10/30/entenda-o-sistema-tributario-na-confeccao/>>. Acesso em 29 de mar. de 2024.

DA SILVA, Fernanda Marinho Pereira; SANCHES, Regina Aparecida. **Materiais de descarte das Micro e Pequenas Confecções-Uma proposta de procedimento para o desenvolvimento de produtos sustentáveis na indústria têxtil**. ModaPalavra e-periódico, n. 18, p. 239-265, 2016. Disponível em <<https://www.redalyc.org/journal/5140/514054175013/html/>>. Acesso em: 28 de mar. de 2024.

Delgado, Daniela. **FAST FASHION: ESTRATÉGIA PARA CONQUISTA DO MERCADO GLOBALIZADO**. ModaPalavra e-periódico. 2008, (2), 3-10. Acesso em 31 de mar. de 2024.

DIAS, Sergio Roberto *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514051713003>>. Acesso em 31 de mar. de 2024.

ERBER, Fabio Stefano. **Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito**. Nova economia, v. 18, p. 11-31, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/neco/a/N9yM4qLqhg5tg9Bfd8s9S6d/>>. Acesso em 01 de maio de 2024.

FARIA, A. Nogueira de. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz de. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0**. 1 ed. Curitiba: IterSaberes, 2015. Acesso em: 14 de abr. de 2024.

GAVIOLI, G., SIQUEIRA, M. C., & SILVA, P. H. **Aplicação do programa 5S em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodomésticos e seus impactos na racionalização de recursos**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00383_PCN76566.pdf>. Acesso em: Acesso em 17 de jun de 2024.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559771653. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>>. Acesso em: 17 jul. 2024.

GRAFEN, Cleiton Miguel Correia Von; MORAIS, Roberto Tadeu. **A importância do planejamento comercial**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE, 2019. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1569>>. Acesso em: 14 de abr. de 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/quapore/panorama>>. Acesso em: 28 de mar. de 2024.

INOVAÇÕES tecnológicas que mudarão a indústria da moda. Febratex Group, 2020. Disponível em: <<https://fcem.com.br/noticias/inovacoes-tecnologicas-que-mudarao-a-industria-da-moda/>>. Acesso em 29 de mar. de 2024.

IZAWA, Katsuhiko *et al.* **Estudo de dificuldades na implantação e operacionalização de 5S e Kaizen nas empresas de Cuiabá**. 2015. Acesso em: 07 jul. 2024.

JR., Gilbert A C. **Marketing: criando valor para clientes - 3ª edição**. Editora Saraiva, 2012. *E-book*. ISBN 9788502183605. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183605/>>. Acesso em: 03 abr. 2024.

KERCHER, Rita Inês. **Importância da Auditoria Interna em uma Empresa do Setor Industrial**. 2017. Disponível em: <<https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2017/11/Importancia-da-Auditoria-Interna-em-uma-Empresa-do-Setor-Industrial.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2024.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: S.A., 1998.

LEGISLAÇÃO trabalhista: entenda tudo sobre leis trabalhistas (CLT). Portal da Indústria, 2021. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/o-que-e-legislacao-trabalhista/#:~:text=%C3%89%20na%20legisla%C3%A7%C3%A3o%20trabalhista%20que,para%20as%20rela%C3%A7%C3%B5es%20de%20trabalho>>. Acesso em 29 de mar. de 2024.

Lopes Fujita, Renata Mayumi, Jorente Maria José. **A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural**. ModaPalavra e-periódico. 2015. Consulta 31 de Marzo de 2024]. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514051496008>>. Acesso em 31 de mar. de 2024.

MACEDO, M. de M. **Gestão da produtividade nas empresas**. Revista Organização Sistêmica, [S. l.], v.1, n. 1, p. 110–119, 2012. Disponível em: <<https://revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/65>>. Acesso em: 28 abr. 2024.

MALANGA, E. **Publicidade: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados**. 9. ed. São Paulo: Atlas. 2021. Acesso em: 17 jul. 2024.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, Petrônio G., LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. Ed. Saraiva. São Paulo. 2015. Acesso em: 01 de maio de 2024.

MELO, Victor. **Segmentação demográfica: saiba o que é e aprenda como fazer**. 2023. Disponível em: <<https://geofusion.com.br/blog/segmentacao-demografica/>>. Acesso em: 31 de mar. 2024

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p. Acesso em: 14 jul 2024.

MONKS, Joseph G. **Administração da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Acesso em: 14 de abr. de 2024.

NOGUEIRA, A. **Logística empresarial: uma visão local com pensamento globalizado**. SP: Atlas, 2007. Acesso em 11 de jun de 2024.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409 p. Acesso em: 14 de abr. de 2024.

NUNES, Ginete C.; NASCIMENTO, Maria Cristina D.; LUZ, Maria Aparecida C.A. **Pesquisa Científica: conceitos básicos**. Id on Line Revista de Psicologia, Fevereiro de 2016, vol.10, n.29. p. 144-151. ISSN 1981-1179. Acesso em: 24 jul. 2024.

O DEBATE político a favor de uma indústria da moda justa e responsável. Fashion Revolution, 2019. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/fashion-revolution/o-debate-politico-a-favor-de-uma-industria-da-moda-justa-e-responsavel/>>. Acesso em 29 de mar. de 2024.

OSADA, T. Housekeeping, **5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**.3. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1995. p.212.

PAIVA, William de. **Os benefícios da utilização do programa 5S**. Minas Gerais, 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/os-benef%C3%ADcios-da-utiliza%C3%A7%C3%A3o-do-programa-5s-william-de-paiva-santos/>>. Acesso em: 01 de jul. de 2024.

PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing Digital?**. 2018. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/#01>>. Acesso em: 14 de abr. de 2024.

Pedro, João. **O que é processo produtivo**. Disponível em: <<https://www.nomus.com.br/blog-industrial/processo-produtivo/#o-que>>. Acesso em 01 de maio de 2024.

PORTER, MICHAEL E. **ESTRATÉGIA COMPETITIVA** - EDITORA CAMPUS - RIO DE JANEIRO, - 7a EDIÇÃO – 1991. Acesso em 25 de maio de 2024.

Porto Editora – **processo produtivo na Infopédia**. Porto: Porto Editora. Disponível em <[https://www.infopedia.pt/\\$processo-produtivo](https://www.infopedia.pt/$processo-produtivo)>. Acesso em: 01 de maio de 2024.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em 11 de jun de 2024.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS. **What is an "Inclusive Green Economy"?**. Distrito Federal, 2017. Disponível em: <<https://www.unep.org/explore-topics/green-economy/why-does-green-economy-matter/what-inclusive-green-economy>>. Acesso em: 28 de mar. de 2024.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Pessoas** - 3ª ed.. SRV Editora LTDA, 2018. E-book. ISBN 9788553131808. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/>>. Acesso em: 12 mai. 2024.

RIBEIRO, E. Amanda. **Auditoria como forma de eficácia nos processos**. 2018. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1511480595.pdf>>. Acesso em: 07 jul 2024.

RIBEIRO, H. **A Base para a qualidade total 5S**. Um roteiro para uma implantação bem sucedida. 10 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. p.29. Acesso em: 27 de jun. de 2024.

Rodrigues MSP, Leopardi MT. **O método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros**. Fortaleza (CE): Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura; 1999. Acesso em: 24 jul. 2024.

SILVA, J. M. da. **5S: O ambiente da qualidade**. 3 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. p.160. Acesso em: 27 de jun. de 2024.
TIPOS DE matérias primas utilizadas na indústria textil. Febratex Group, 2019. Disponível em: <<https://fcem.com.br/noticias/tipos-de-materias-primas-utilizadas-na-industria-textil/#:~:text=Os%20fios%20que%20prov%C3%AAm%20da,como%20o%20acetato%20e%20viscose>>. Acesso em 28 de mar. de 2024.

TORRES DE OLIVEIRA, Valmir; CRISTINA DA CONCEIÇÃO, Stefany; PEREIRA TORRES DE OLIVEIRA, Janaina da Costa. **GESTÃO DE ESTOQUE APLICADO A UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICO**. Simpósio, [S.l.], n. 10, abr. 2022. ISSN 2317-5974. Disponível em: <<http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/simposio/article/view/2526>>. Acesso em: 03 set. 2024.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. **Carta mensal do mercado formal de trabalho. Rio Grande do Sul, 2023**. Disponível em: <<https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/carta-outubro-2023-2.pdf>>. Acesso em: 28 de mar. de 2024.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing)**. São Paulo: Atlas, 1993. Acesso em: 14 de abr. de 2024.

Vernaglia, Taís Veronica Cardoso. **Pesquisa Qualitativa**. Educapes, 2020. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/581071/4/Pesquisa%20Qualitativa.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2024.

XAVIER, Thiago. **Market share explicado: a chave para avaliar sua posição no mercado**. 2019. Disponível em: <[Market share explicado: a chave para avaliar sua posição no mercado \(rockcontent.com\)](https://www.rockcontent.com/pt-br/blog/market-share-explicado-a-chave-para-avaliar-sua-posicao-no-mercado/)>. Acesso em: 15 de abr. de 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. *E-book*. ISBN 9788582602324. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>>. Acesso em: 17 jul. 2024.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento: fidelização de clientes e pós-venda**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: 14 de abr. de 2024.