

UNIVERSIDADE DE UBERABA

RENATO CLEMENTE MIRANDA DA SILVA

RELATÓRIO DE CONSULTORIA
PROJETO INTEGRADO

Raul Soares, MG

Junho 2023

1 Introdução

Embasado nos conhecimentos adquiridos ao decorrer do curso de Engenharia de Produção e suas matérias, conseguimos desenvolver uma leitura mais aprimorada e mais detalhista de situações e deficiências em todo o ambiente profissional, seja ele na operação ou na gestão. O desafio do Projeto Integrado é aplicar a teoria de maneira enfática e assertiva em prol da evolução do ambiente de atuação. Buscando sempre melhorias e reduções de custos.

A empresa foi encontrada em uma situação bastante preocupante, pois ela se limita em pontos extremamente delicados. A falta da gestão financeira e de controle sobre cadeia de suprimentos pode ocasionar em um definhamento lento de toda loja, ocasionando perda de credibilidade e insolvência financeira.

A necessidade de se entregar uma estrutura melhor aos colaboradores também carece de atenção. É de primordial importância proporcionar um ambiente qualitativo, não só para o bem-estar dos colaboradores, mas também para que seja entregue um serviço de excelência.

Listamos situações agravantes em três extensões que a Engenharia de Produção nos oferece: Logística, Gestão Financeira e Ergonomia e Segurança do Trabalho. Dispondo do trabalho em campo e dos conhecimentos adquiridos ao decorrer do curso, foi realizado um último relatório com as análises e soluções a serem aplicadas e, em alguns casos, soluções que já estão sendo implantadas após as primeiras abordagens.

2 Atuação

2.1 Logística

Dos fornecedores, nem todos possuem meios de entrega próprios ou parceiros já estabelecidos. Uma considerável fatia das empresas estabelece que o comprador realize a retirada dos produtos na fábrica.

Hoje a empresa possui uma grande dificuldade em realizar o recolhimento dos produtos dessas empresas que não oferecem tais serviços. A loja fica “refém” de apenas um motorista que realiza o trecho entre Raul Soares e as cidades de MG em que se localizam as fabricas. Sendo assim, existe uma forte dependência de um serviço terceirizado que limita a empresa quanto a oferecer prazos concretos de determinados produtos ou até mesmo cumprimento de promoções e campanhas propostas.

Os serviços terceirados são contratados e tratados com um motorista parceiro da loja de moveis. O valor do frete é cobrado conforme valor de nota fiscal dos produtos e sua especificação, como por exemplo: estofados se cobra 9% do valor de nota. Já moveis de madeira se cobra 7% do valor de nota fiscal.

Devido a essa condição de gargalo, vimos como solução buscar outra situação que viabilizasse os produtos com uma maior agilidade e também com condição mais favorável. Sendo assim, foi realizada uma busca local e encontramos uma alternativa em uma empresa que disponibiliza caminhões e motoristas para

realização desse serviço exclusivamente para a loja, realizando a cobrança de uma taxa única de 5% do valor de Nota Fiscal sem distinção ou especificação do produto.

Dessa forma, foi feito um planejamento de necessidades e prioridades buscando o máximo aproveitamento da viagem. Foi estabelecido:

- Aumentamos os volumes de compras. As fabricas oferecem melhores condições de preços e pagamentos conforme maior for o pedido;
- As compras são realizadas visando não só reposição e pedidos específicos, mas também campanhas dos meses subsequentes;
- Mesmo com a melhora no preço da mercadoria, mantivemos o markup;
- Reorganizamos prazos de entregas;
- Fretamos o caminhão exclusivo uma vez por mês e reprogramamos o frete terceirizado para recolhas de urgências e assistências.

Com a aplicação das novas estratégias, a loja apresentou melhorias que não foram exclusivas de economia do custo do frete. Aplicando essa nova metodologia, foi possível aprimorar o planejamento de campanhas, tivemos uma considerável oxigenação do estoque, conseguimos uma maior liberação de crédito junto as fabricas, além de proporcionar uma liberdade maior para tratar promoções e campanhas mensais.

2.2 Gestão Financeira

No ato da realização de uma leitura geral e específica da saúde financeira da empresa, foi verificado que não era natural realizarem um acompanhamento mais rígido no setor financeiro. A empresa não realizava fechamentos de contas mensais e nem análise dos rendimentos, também não havia acompanhamento das taxas de juros contratadas junto as máquinas de cartão, de tarifas bancárias e emissões de boletos bancários.

Primeira ação imediata foi a realização de uma DRE detalhada das contas nos três meses anteriores. Nessa DRE levantamos:

- Receita Operacional Bruta (vendas totais)
- Deduções de Receita Bruta
- Receita Operacional Liquida
- Custos de Vendas (Custo de mercadorias, impostos e fretes)
- Despesas com Vendas
- Despesas Administrativas
- Despesas Financeiras
- Ativo e Passivo

Após recolhermos os dados e alimentar o DRE, foi verificado que existe um considerável desequilíbrio nas contas. Mais precisamente em Despesas Financeiras (depreciação, taxas e juros bancários), em Despesas Administrativas (contas de água, internet, luz e telefone, materiais de uso e consumo), Estoque e Retiradas de Lucros desproporcionais.

A partir do mapeamento, foi iniciada uma estratégia de redução dos gastos:

- Estabelecemos um teto de Custo Fixo Mensal em até 30%;
- Abrimos negociações com nosso banco e conseguimos melhoria das taxas de cartão, de tarifas bancárias e emissão de boletos (loja trabalha com crediário próprio);
- Fizemos um acordo com uma fornecedora de energia solar, onde conseguimos a redução de até 15% na nossa conta de energia;
- Renegociamos nosso plano telefônico e conseguimos uma considerável redução;
- Buscamos fornecedores para compra de materiais de escritório em atacado (papel A4, canetas, etiquetas adesivadas, entre outros);
- Alugamos um galpão maior para nosso estoque, onde conseguimos distribuir de uma maneira mais organizada os produtos e diminuimos as avarias dos itens armazenados;
- Foi proposta uma estratégia nova de compras dos produtos;
- Houve uma alteração no valor de retirada dos sócios. Foi estabelecido um valor fixo mensal menos agressivo e com possível retirada adicional ao fim do ano;

Com a aplicação das medidas acima, a loja conseguiu se nortear e se organizar para se planejar financeiramente para os próximos meses. Mesmo com a organização de custos e gastos, a empresa viu uma oportunidade junto ao BDMG de buscar um empréstimo. O empréstimo foi destinado ao fluxo de caixa, manutenção da loja e do veículo de entregas.

2.3 Ergonomia e Segurança do Trabalho

As atuações em prol das correções ergonômicas se deram início no setor administrativo da empresa, onde foi proposto a alteração das cadeiras de fibras por cadeiras mais confortáveis. Se utilizando do fato da loja possuir inúmeros fornecedores, conseguiríamos realizar as trocas sem grandes custos, uma vez que as cadeiras novas já se encontravam em estoque e com baixo preço de custo.

Juntamente com as cadeiras, foram propostas adequações de posicionamento das máquinas de computador, trocas de mouse pads e a disponibilização de um ventilador para melhoria da ventilação no local.

No setor de entregas, foi proposto a alteração do uniforme dos entregadores. Substituiríamos a camisa de botão (social) por uma camisa de malha mais confortável e leve. A alteração resultaria num conforto maior e melhoria da

mobilidade do colaborador, tendo em vista que são responsáveis não só pela montagem, mas também pelo manuseio dos produtos. Além da camisa, botinas de segurança foram incluídas no novo uniforme padrão dos colaboradores.

Buscando um maior conforto e segurança dos colaboradores, foi realizado uma pesquisa buscando as melhores alternativas quanto ao veículo de entrega. Baseando no cenário atual onde o mercado de veículos se encontra em altas de preços, foi decido que seria de melhor escolha realizar uma manutenção corretiva mais aprofundada no veículo e o deixando perfeitamente apto a utilização. O dinheiro utilizado na manutenção corretiva foi decorrente do empréstimo anteriormente mencionado.

Quanto as observações encontradas no estoque dos produtos, a readequação foi realizada ao propormos o aluguel de um local mais espaçoso e apropriado para receber os produtos de maneira mais segura, de total preservação dos materiais, com melhor mobilidade para manuseio. O novo local destinado para o estoque dos produtos seria um galpão que possui um pouco mais de 300m² e que se localiza em uma região de fácil acesso e próximo à loja. O aluguel do local ficou acordado em R\$1.000,00 e com aporte de negociações com o proprietário para futuras obras de melhorias, como por exemplo instalações de mezanino. Segue abaixo imagem do galpão:



Juntamente com todas as medidas mencionadas acima, a loja também buscou uma empresa responsável para a contratação de um seguro. O seguro protegeria a loja em casos de acidentes de trabalho, lesões ou acidentes em viagens a trabalho, incêndios ou vandalismos, além de acidentes de causas naturais, como chuvas, inundações e/ou semelhantes. Tal contratação se resumiu a 10 parcelas de R\$330,00 às contas da loja.

3 Conclusão

Após todas as vistorias e conversas, a empresa se viu com muita necessidade de alterações imediatas em todos os campos abordados. Algumas das situações propostas já foram alteradas e aplicadas no ato das leituras e análises, principalmente no campo de gestão financeira, onde se via uma necessidade imensa de atenção.

Nos demais campos, as mudanças foram um pouco mais gradativas e outras ainda carecem de um prazo para aplicação, até mesmo pela demanda financeira que exige para que tudo seja corrigido.

A empresa segue e seguirá todas as propostas sugeridas e aplicadas nos processos de correção e de consultoria.