

The background of the cover features a dark blue color scheme with various financial data visualizations. At the top, there is a candlestick chart. Below it, a white horizontal band contains the title. The main area shows a person's hands interacting with a tablet displaying a complex dashboard of financial data, including line graphs, bar charts, and numerical values. A glowing blue line graph with circular markers is overlaid on the scene, extending across the width of the cover. The overall aesthetic is modern and tech-oriented, representing data analysis and business administration.

Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Os paradigmas da administração: princípios e contextos

**Diagramação:** Daphynny Pamplona  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração: princípios e contextos /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0145-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.452220205>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

A sistematização do pensamento administrativo tem uma evolução marcada pela recíproca influência da abstração de modelos e teorias no campo das ideias junto a avanços empíricos nas habilidades e tecnologias no campo das materialidades findando potencializar novos produtos, serviços e processos de gestão nas diferentes organizações.

Partindo deste cenário, o objetivo do presente livro, “Os Paradigmas da Administração: Princípios e Contextos”, é fomentar uma análise sobre o campo de Administração por meio de um roteiro fundamentado em uma perspectiva teórico-metodológico eclética que valoriza a discussão sobre diferentes temáticas e a apreensão empírica dos fenômenos e fatos no estudo das organizações e de sua gestão.

Destarte, a complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir de um conjunto de capítulos que compartilha a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturada em vinte capítulos, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre relevantes discussões no campo da Administração, abordando as clássicas vertentes público e privada por meio de instigantes estudos de caso nos quais é possível se apreender uma série de teorias, modelos e princípios que fundamentam os contemporâneos estudos administrativos.

As discussões presentes neste livro somente foram possíveis em função da presença de um esforço coletivo de pesquisa no campo epistemológico da Administração e em áreas afins, demonstrando a relevância da colaboração científica por meio de uma funcional rede internacional de pesquisadores com origem em diferentes instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa do Brasil, Moçambique e México.

A indicação desta obra é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos administrativos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras



## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

O SABER ANTES DO SABER NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA


Jamur Johnas Marchi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202051>

### **CAPÍTULO 2..... 25**

SABERES ÉTICOS EN LOS NUEVOS MODELOS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS


Martha Silvia Torres Hidalgo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202052>

### **CAPÍTULO 3..... 36**

O RESGATE DA IDENTIDADE DA MULHER VÍTIMA DE VIOLÊNCIA POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Denize Grzybovski


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202053>

### **CAPÍTULO 4..... 50**

A INOVAÇÃO A PARTIR DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES NAS MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Josiane Cristina Batista Da Silva

Kelly Cristina De Lira Lixandrão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202054>

### **CAPÍTULO 5..... 63**

QUARENTENA E *HOME OFFICE* SEM PIJAMA: COGNIÇÃO DO VESTUÁRIO E O PODER DAS ROUPAS SOBRE A AUTOIMAGEM E A PRODUTIVIDADE

Sintya de Paula Jorge Motta

Leila Rabello de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202055>


### **CAPÍTULO 6..... 85**

PERCEPÇÕES SOBRE OS FENÔMENOS DA INFORMALIDADE E SEUS PARES PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE EM CONSTRUÇÃO SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Ludmila Rodrigues Antunes

Carolina Krugel Marquez

Marina Ferraz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202056>

### **CAPÍTULO 7..... 97**

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES COMO MEIO DE GESTÃO

## ESTRATÉGICA DE EMPRESAS


Zelúdio Rendes Magalhães Guerra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202057>

### **CAPÍTULO 8..... 103**

A LIDERANÇA PLÁSTICA E INTEGRATIVA EM UM CONTEXTO DE DIVERSIDADE GERACIONAL


Sylvana Lima Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202058>

### **CAPÍTULO 9..... 112**

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CONSULTORIA PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Norma Licciardi


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202059>

### **CAPÍTULO 10..... 120**

A MONARQUIA PATRIMONIALISTA COMO FONTE DO GERENCIALISMO BRASILEIRO: UMA DIGRESSÃO HISTÓRICA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

Francisco Yuri de Sousa Menezes


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020510>

### **CAPÍTULO 11..... 131**

A NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM PAUTA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES MATERIAIS E PROCESSUAIS NO CONTEXTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Stephane Gonçalves Loureiro Pereira

Pedro Durão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020511>

### **CAPÍTULO 12..... 148**

ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DAS PORTARIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO (SIGA) PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Ramon Maciel Ferreira

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020512>

### **CAPÍTULO 13..... 159**


A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF) COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE SALINAS - MG






Eliane De Fátima Alves

Kleberson Cardoso Jardim


Lázaro Barbosa Santos

Sthefany Silva Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020513>

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>173</b>
CHINA E BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS INVESTIMENTOS NA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NACIONAL	
Guilherme Dias Pereira	
Allef dos Santos Cavalcanti	
Hellen Xavier das Chagas	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514</a>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>185</b>
CONSUMIDORES OMNICHANNEL BRASILEIROS	
Renato Braga Fernandes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515</a>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>197</b>
CONSUMO DE ÁLCOOL, TABACO E OUTRAS DROGAS NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS DO USO DE ATOD`S POR ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS	
Camila Moreira Almeida de Miranda	
Larissa Namie Sakamoto	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516</a>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>211</b>
ELEMENTOS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE SELF-SERVICE NO RIO DE JANEIRO	
Rafael Ferreira Almeida	
Daniele Cristina Pereira Passos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517</a>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>229</b>
MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR (VSM), PARA ANÁLISE DO PROCESSO LOGÍSTICO INTERNO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO	
Alfonso Cano Lima	
Rosa Cortés Aguirre	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518</a>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>239</b>
A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	
Tiago Ferreira Bezerra	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519</a>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>256</b>
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GENERACIÓN SOLAR FOTOVOLTAICA EN EL EDIFICIO E DEL ITLAC	
Rolando Martínez Mora	
Rosina Pérez Sánchez	
Brenda Araceli Gallardo Infante	

Alexis René Valdovinos Noguera

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020520>

<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>266</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>267</b>

## MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR (VSM), PARA ANÁLISE DO PROCESSO LOGÍSTICO INTERNO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

*Data de aceite: 01/04/2022*

*Data de submissão: 16/02/2022*

### **Alfonso Cano Lima**

Tecnológico Nacional de México Campus  
Apizaco, Mestrando em Engenharia  
Administrativa no Tecnológico Nacional de  
México  
Apizaco- Tlaxcala

### **Rosa Cortés Aguirre**

Tecnológico Nacional de México Campus  
Apizaco, Professor do Mestrado em Engenharia  
Administrativa do Tecnológico Nacional de  
México  
Apizaco- Tlaxcala

**RESUMO:** A partir da abordagem do problema, que derivou dos inconvenientes que surgem no atual processo logístico interno de uma empresa de autopeças catalogada como JIS. Neste processo surgem inconvenientes em determinados elos da cadeia de valor, o que nos leva a formular a hipótese relacionada com a realização de uma análise, de forma a identificar os elos em que a operação pode ser melhorada e assim fazer uma proposta de melhoria para que o processo de logística interna seja mais eficiente com o fluxo de informações, fornecimento de matéria-prima e produto acabado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mapeamento da Cadeia de Valor, Análise, Processo Logístico, Setor Automotivo.

**ABSTRACT:** Starting from the approach of the problem, which has been derived from the inconveniences that arise in the current internal logistics process of an auto parts company cataloged as JIS. In this process, inconveniences arise in certain links of the value chain, which leads us to formulate the hypothesis related to carrying out an analysis, in order to identify the links in which the operation can be improved and thus make a proposal. of improvement so that the internal logistics process is more efficient with the flow of information, provision of raw material and finished product.

**KEYWORDS:** Mapping of the Value Chain, Analysis, Logistics Process, Automotive Sector.

### **INTRODUÇÃO**

A gestão logística é um pilar de grande impacto que vem ganhando cada vez mais relevância para as empresas de todo o mundo, razão pela qual, para ampliar seu mercado para comercializar seus produtos ou oferecer serviços, as empresas optaram por integrar as ferramentas de gestão e controle necessárias, para poder acoplá-los aos seus modelos econômicos aplicados por outros, com a finalidade de garantir o desempenho produtivo e socioeconômico.

No entanto, para implementar esses controles nas empresas, devemos partir de uma análise para poder determiná-los, pois integra vários aspectos como: estratégias, políticas e ferramentas técnicas de controle

de mercadorias, que fazem parte da seleção de metodologias utilizados para contribuir para a melhoria econômica e o desenvolvimento sustentável da administração e gestão de empresas.

Recentemente, as empresas entenderam que a aplicação de boas práticas é sinônimo de integração, que começa na coordenação operacional de áreas como compras, transporte e estoques.

Embora algumas empresas nos últimos anos não tenham renovado adequadamente suas práticas, elas têm ajudado circunstancialmente a satisfazer suas operações, mas têm demonstrado que os processos logísticos atuais podem ser deficientes em responder às necessidades da demanda do mercado.

Este projeto tem como objetivo realizar uma investigação que trata da realização de um mapeamento da cadeia de valor para a análise do processo logístico interno, considerando os requisitos mais adequados que a operação exige e que permita uma resposta atempada ao ambiente competitivo.

## **DESCRIÇÃO DO MÉTODO**

### ***Exposição do problema***

O trabalho de investigação é realizado em uma empresa do setor automotivo, a referida empresa possui uma força de trabalho inferior a 200 pessoas, portanto, é considerada uma empresa de médio porte.

Nas operações diárias dentro da empresa automotiva, deriva a presença de vários problemas, que tenderiam a causar perdas com certo grau econômico.

Dentro das etapas da cadeia logística são comuns os inconvenientes como: excesso de estoque, falta de identificação de locais e delimitação de áreas para matérias-primas e produtos acabados, bem como dentro do almoxarifado e na área de produção.

Além do exposto, o departamento não possui KPIs e indicadores definidos para poder acompanhar os planos de melhoria. Deve-se notar que não há instruções de trabalho para o pessoal do departamento de logística.

Durante o ano de 2021, a empresa apresentou altos e baixos em sua produção decorrentes da falta de semicondutores, o que impacta diretamente nas áreas de produção, logística, compras e finanças.

### ***Formulação de hipóteses***

O mapeamento da cadeia de valor permitirá melhorar o fluxo de materiais por meio de uma adequada relação entre ferramentas e métodos de controle interno.

## Hipóteses Específicas

1. Identificar os fatores internos que intervêm no processo logístico interno, permitirá representar e compreender a sua estrutura atual.
2. O atual sistema de controle interno está relacionado ao funcionamento do processo logístico interno da empresa no setor automotivo.
3. A elaboração de uma proposta de acordo com as necessidades permitirá melhorar o desempenho do processo logístico interno da empresa do setor automotivo.

## Metodologia proposta

A metodologia desta investigação e suas etapas são apresentadas na Figura 1.

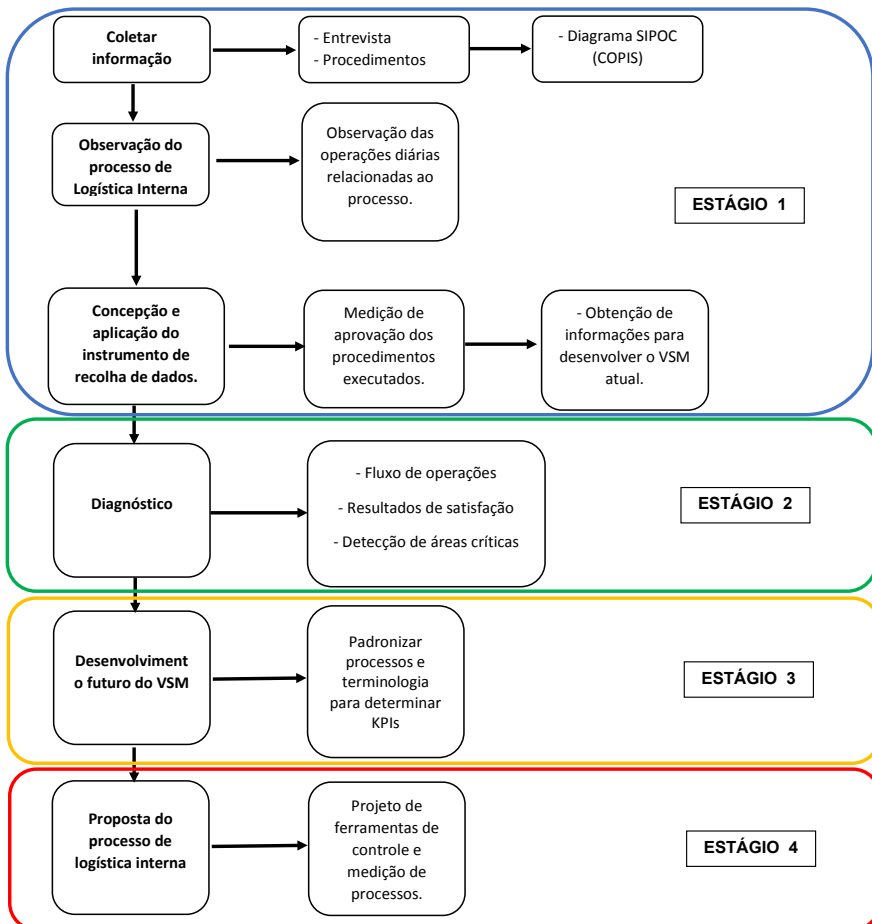


Figura 1. Metodologia de Investigação.

Fonte: Própia.

## Quadro teórico

Definição de VSM (Value Stream Mapping): O Value Stream Mapping é uma técnica em que gráficos são usados para visualizar todo um processo, detalhar e entender completamente o fluxo de informações e materiais necessários para que um produto ou serviço chegue ao cliente, isso ajudará a identificar as atividades que não agregam valor ao processo para posteriormente iniciar as atividades necessárias para eliminá-las.

Definição de Análise: É um estudo aprofundado de um assunto, objeto ou situação a fim de conhecer seus fundamentos, suas bases e razões de seu surgimento, criação ou causas que o originaram.

O presente trabalho desenvolverá uma investigação descritiva, serão analisados dados descritivos de uma população definida onde o presente trabalho está sendo desenvolvido.

Este estudo será transversal, pois incluirá informações coletadas da situação atual do processo logístico interno, a fim de analisar o comportamento dos potenciais fatores envolvidos e, assim, considerar a validade com maior certeza das propostas finais para este trabalho.

Definição de Logística: A Association for Operations Management define logística como “a arte e a ciência de obter, produzir e distribuir materiais e produtos no lugar certo e nas quantidades certas”.

O Council of Logistics Management define o termo logística como o processo de planejar, executar e controlar eficientemente o fluxo de matérias-primas, estoques em andamento, produtos acabados, serviços e informações relacionadas do ponto de origem ao destino. ponto de consumo (incluindo movimentos internos e externos e operações de importação e exportação), de forma a satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo Monterroso, o sistema logístico considera os seguintes subsistemas:

- Logística de Suprimentos: agrupa as funções de compras, recebimento, armazenagem e gestão de estoques, e inclui atividades relacionadas à busca, seleção, cadastro e acompanhamento de fornecedores.
- Logística da Usina: abrange as atividades de manutenção e serviços da usina (abastecimento de água, energia elétrica, combustível, etc.), bem como a segurança industrial e o cuidado com o meio ambiente.
- Logística de Distribuição: inclui as atividades de expedição e distribuição de produtos acabados para diversos mercados, constituindo um elo entre as funções de produção e comercialização.

O Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos) agrupa os processos de negócios de várias empresas, bem como diferentes divisões e departamentos da empresa. Um conceito que é simplesmente definido, SCM engloba as atividades associadas à movimentação de mercadorias desde o fornecimento de matérias-



primas até o consumidor final.

Mapa de Valor (VSM): Porter destaca que “a cadeia de valor divide a empresa em suas atividades estratégicas relevantes para entender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais”.

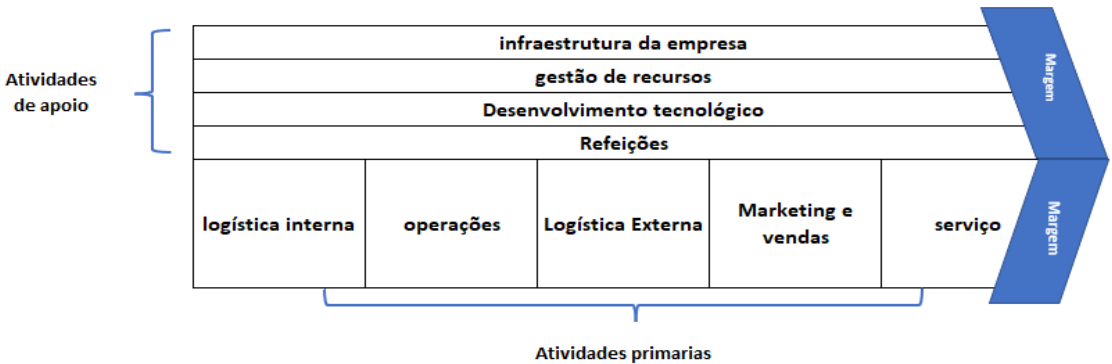


Figura 2. Cadeia de Suprimentos Genéricas. Fonte: Elaboração própria Baseado em Porter (1991) Vantagem Competitiva

O mapa do fluxo de valor. Permite-nos ter uma visão do ciclo completo do workflow.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos amplos, atividades primárias e atividades de suporte.

Atualmente existem diversos formatos de fluxogramas, dentre muitos outros estão os diagramas de: Tartaruga, Polvo, SIPOC (sigla para Supplier-Inputs-Process-Outputs-Customer), sendo este último um dos mais utilizados.

A seguir, a figura 3 apresenta cada um dos elementos que compõem o diagrama SIPOC.

S	I	P	O	C
Planejamento	Solicitação de Materiais	Preparação do Material	Plano de produção	Armazém / Produção
Provedores	Materiais	Documentação / condições de entrega de material	Entrega de material na planta	Empresa automotiva
Armazém	Entrada eletrônica/física de material	Sistema Sap (Transação WE16 - LM01)	Entrada feita Atualização de inventário	Planejamento / Finanças
Finança	Gestão de pagamentos	Autorização de pagamento	Pagamento Emitido	Provedor
Armazém de mão de obra	Materiais	Fornecimento de Materiais (SAP) Linha L (46525) Linha C (69186)	Atualização de inventário	Planejamento Produção Finança
Maquinário	Sinal de entrada M100	Montar: Linha de Mangueta Linha de Corner	Sinal Emitido M100	Montagem do carro
Armazém	Produto acabado	Envio de produto acabado	Produto montado no ponto de uso	Planejamento Finança Montagem do carro

Figura 3. Diagrama SIPOC.

Fonte: própria.

Diagrama do estado atual: Calva menciona que o mapa atual mostra os processos de trabalho como eles existem atualmente. Isso é essencial para entender as necessidades de mudança e identificar onde estão as oportunidades de melhoria. Embora o mapeamento da cadeia de valor pareça complexo, sua construção é fácil, realizada em etapas lógicas. o seguinte:

1. Seleção do produto e/ou família de produtos.
2. Fluxo de materiais do cliente.
3. Fluxo de informações.
4. Cartografia completa da situação atual.

### *1. Família de produtos.*

As montagens que a empresa faz são apresentadas na Figura 4.

Descrição	Maq 1	Maq 2
Montar Fuso Esquerdo	x	
Montar Fuso Direito	x	
Instale o amortecedor 1		x
Instale o amortecedor 2		x

Figura 4. Família de produtos.

Fonte: Própria.

### *2. Fluxo de materiais do cliente.*

A informação utilizada para este ponto é sobre a demanda por dia solicitada pelo cliente, com base no acordo comercial que a empresa e o cliente estabeleceram.

<b>Demanda</b>	280 pzas/día (D)
	280 pzas/día (I)
<b>MTS</b>	100% Producción
<b>Tack Time</b>	112.25seg/pza
<b>Embalagem</b>	12 pzs / Rack
<b>Turnos</b>	2

Figura 5. Demanda por dia exigida pelo cliente.

Fonte: Própria.

### *3. Fluxo de informações.*

O fluxo de informações começa do requisito do cliente para trás, de como ele solicita o seu requisito, seja um requisito firme ou previsões, da mesma forma que a troca eletrônica de dados; A quem é direcionada a informação para concentrar a informação para posteriormente efetuar a solicitação de materiais a fornecedores nacionais e internacionais, e como irá emitir a informação para a produção para que tenham uma visão geral dos requisitos. Outro ponto a considerar é como e quando o produto final é enviado ao cliente.

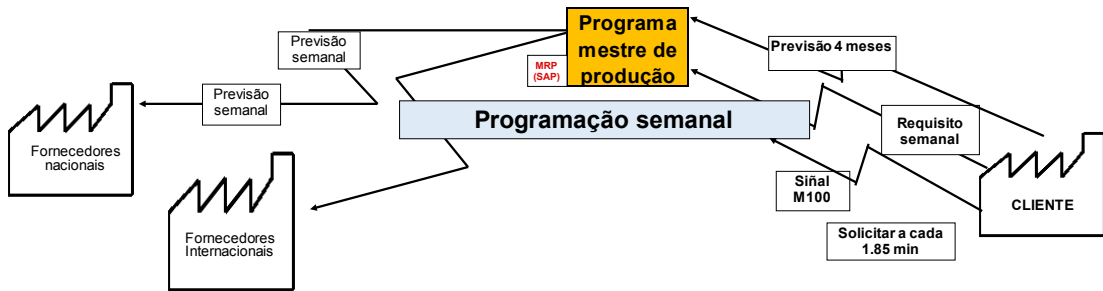


Figura 6. Fluxo de informações.

Fonte: própria.

#### 4. Cartografia completa da situação atual.

Unificando todas as informações referentes ao fluxo de informações e materiais, obteremos o VSM atual, que na parte inferior colocará o tempo de valor agregado e o lead time.

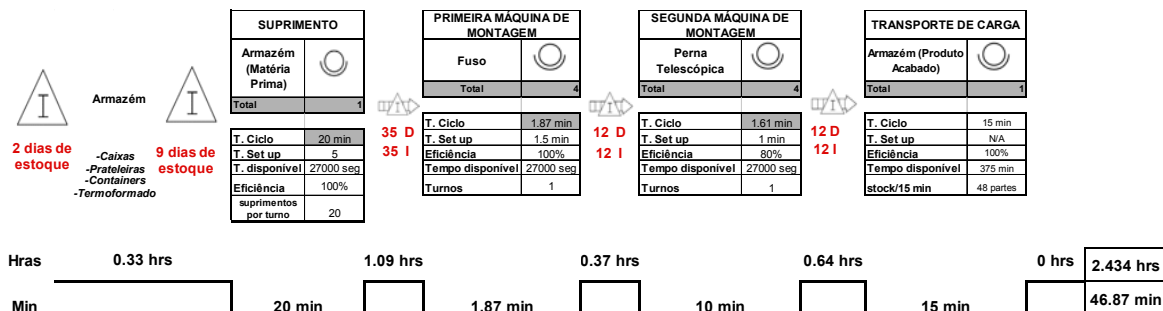


Figura 7. Valor agregado e Lead Time.

Fonte: self-made.

O lead time é de 2.434 horas contra um tempo de valor agregado de 0,78 horas, isso indica que existem áreas onde detectam áreas onde o fluxo pode ser melhorado em mais de 80%, pois desde o início do processo com a entrada de matéria-prima material até o envio, teríamos uma viagem de 46,87 minutos.

#### VSM atual com oportunidades de melhoria

A análise geral do VSM foi realizada com o pessoal da área de logística por serem os principais stakeholders do processo logístico e sua perspectiva foi importante para identificar as áreas de oportunidade que foram detectadas. A Figura 8 identifica alguns aspectos que podem ser melhorados, porém, mais podem ser identificados durante o

desenvolvimento deste trabalho de investigação.

# Value Stream Mapping

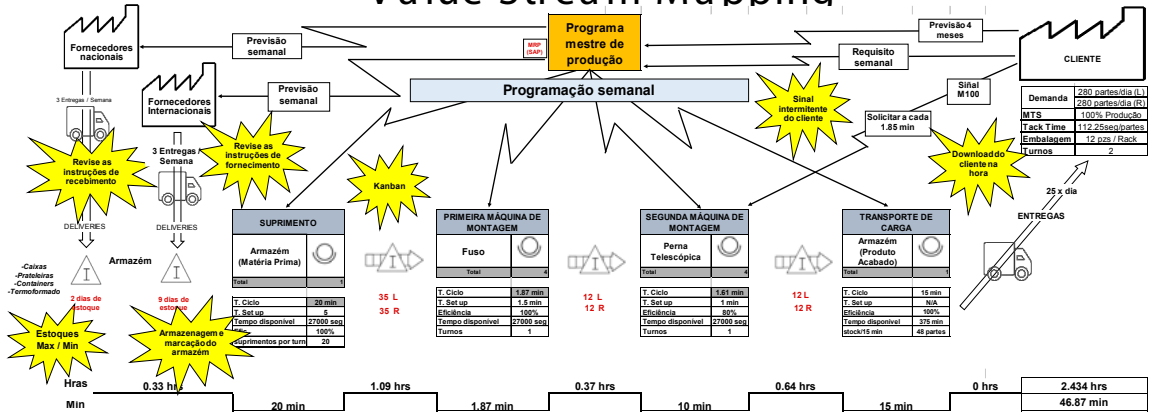


Figura 8. VSM atual com oportunidades de melhoria.

Fonte: própria.

Uma vez que o VSM atual tenha sido desenvolvido, podemos passar para o desenvolvimento do VSM de estado futuro, esse mapeamento do estado futuro da cadeia de valor ajuda no longo processo de desenvolvimento da estratégia de manufatura enxuta.

O objetivo desta análise é propor um fluxo de materiais e informações de forma ordenada e eficiente por todo o processo logístico interno; além de flexibilizar o processo produtivo, de modo a entregar os produtos quando solicitados e com a qualidade exigida.

## COMENTÁRIOS FINAIS

Para a aplicação das fases da referida metodologia à investigação do processo logístico interno em uma empresa automotiva, é necessário compreender os elementos básicos para uma execução adequada do mesmo. Recorremos à definição de conceitos como análise, logística e VSM, para ter o conhecimento e assim poder recolher dados, que nos permitem conhecer as necessidades do processo, e a função dos elementos que compõem o processo de logística interna da empresa. de autopeças, tendo em conta o objetivo da referida investigação e poder tomar decisões de acordo com o processo, e fazer propostas de melhoria que permitam manter o fluxo da operação e informação de forma eficiente para atingir o objetivo de dispor do produto final com o cliente. Conforme observado na metodologia, as 4 fases contemplam ferramentas de coleta de dados para poder representar o processo atual da cadeia de valor, para posteriormente realizar um VSM futuro que nos forneça possíveis áreas onde podemos melhorar e inovar, com o objetivo de facilitar a tomada de decisões na organização, o que lhe permite reforçar a sua

posição competitiva no mercado cada vez mais exigente e permite atingir os seus objetivos produtivos.

## REFERÊNCIAS

Porter, M. E. (1991). Vantagem competitiva. Argentina.

Monterroso, E. (2000). [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net). doi:<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.1607.1444>

Masayuki Daimon, P. G. (2005). Kanban. Universidade de Santiago do Chile, Chile. Obtido de <http://www.asimet.cl/pdf/kanban.pdf> Marcos, B. (s.f.). [www.exabyteinformatica.com](http://www.exabyteinformatica.com)

Gutiérrez, Ó. P. (2009). <http://www.scielo.org.co>. Obtido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a09.pdf>

Flamarique, S. (2019). Manual de Gerenciamento de Armazém. Barcelona Espanha: ICG Marge.

Anderson, D. R. (2011). Quantitative Methods for Business (11 ed.). South-Western Cengage Learning.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 1, 2, 3, 4, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 36, 48, 49, 50, 54, 61, 62, 69, 82, 86, 94, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 110, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 148, 149, 152, 154, 155, 159, 160, 162, 163, 171, 172, 197, 203, 204, 207, 228, 230, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 254, 255, 266

Álcool 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

### B

Brasil 1, 2, 2, 18, 24, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 82, 85, 86, 87, 90, 92, 94, 95, 96, 101, 102, 111, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 146, 147, 150, 152, 154, 157, 158, 165, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 191, 192, 193, 194, 195, 200, 203, 208, 209, 239, 240, 244, 254

### C

Cadeia de valor 229, 230, 233, 234, 237

Cargos 38, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 113, 134, 146, 164, 170, 228, 248

China 69, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 183

Cliente 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 115, 116, 140, 186, 187, 190, 193, 194, 195, 222, 225, 226, 227, 232, 234, 235, 237

Colaboradores 50, 98, 100, 109, 112, 114, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254

Comunicação 2, 46, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 65, 72, 73, 82, 99, 103, 104, 106, 107, 108, 116, 119, 139, 140, 144, 148, 149, 154, 155, 156, 157, 186, 187, 220, 224, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 266

Conflitos 9, 10, 15, 19, 22, 86, 94, 96, 103, 133, 134, 136, 137, 198, 215, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255

Consultoria 63, 64, 66, 69, 75, 79, 80, 81, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 200

Consumidores 51, 52, 53, 54, 57, 59, 61, 62, 66, 73, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 219, 226

Consumo 88, 190, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 232, 256, 260, 261

### D

Desempenho 53, 54, 72, 78, 98, 101, 103, 104, 108, 109, 110, 135, 187, 198, 200, 203, 217, 229, 231, 252, 253, 266

Despesa 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170

Direito administrativo 120, 121, 129, 131, 147, 183

Diversidade 13, 18, 53, 103, 106, 109, 110, 212, 242, 244

Drogas 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

## **E**

Eficiência 14, 16, 80, 99, 107, 108, 110, 113, 115, 126, 129, 137, 140, 141, 142, 144, 148, 160, 239, 240, 243, 249, 252, 254

Empreendedorismo 36, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 61, 62, 87, 94, 95

Empresa 29, 30, 31, 35, 42, 43, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 93, 97, 98, 100, 105, 106, 107, 108, 111, 113, 114, 118, 140, 178, 183, 186, 213, 214, 215, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 241, 247, 253

## **F**

Flexibilização 70, 85, 87, 91, 92, 93, 96, 110, 125

Funções 7, 8, 14, 15, 16, 17, 19, 65, 97, 98, 100, 122, 123, 124, 141, 153, 164, 232

## **G**

Gasto com pessoal 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171

Geração 9, 44, 55, 90, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 219, 242

Gerencialismo 120

Gestão 2, 15, 17, 18, 19, 38, 39, 44, 48, 53, 54, 55, 86, 88, 90, 91, 97, 98, 101, 103, 110, 112, 117, 125, 126, 127, 130, 137, 138, 140, 141, 142, 145, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 168, 169, 170, 171, 186, 212, 215, 217, 218, 222, 225, 227, 229, 230, 232, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 266

## **H**

Home office 63, 65, 69, 70, 71, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 133

## **I**

Identidade 9, 36, 39, 45, 46, 65, 66, 82, 103, 104, 105, 110, 111, 203

IFES 148, 149, 157

Informalidade 54, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 96

Infraestrutura 16, 19, 22, 44, 81, 164, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 220

Inovação 20, 42, 44, 46, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 86, 119, 135, 138, 140, 141, 142, 222, 243, 266

Investimentos 149, 156, 157, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 214, 220



## L

Lei de responsabilidade fiscal 159, 160, 161, 164, 169, 170, 171, 172

Licitações públicas 131, 137, 141, 143, 175, 177

Liderança 103, 104, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 119

Logística 55, 94, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 229, 230, 232, 236, 237

## M

Marketing 50, 51, 52, 53, 55, 56, 60, 62, 73, 114, 116, 195, 196, 212, 217, 218, 220, 222, 227, 228

Mulher 7, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 68

## O

Omnichannel 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 195

Organização 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 39, 53, 54, 60, 68, 81, 86, 88, 91, 93, 94, 99, 100, 101, 104, 105, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 121, 122, 129, 137, 150, 152, 153, 162, 181, 213, 214, 216, 223, 237, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 249, 252, 253, 254

## P

Patrimonialismo 38, 120, 124, 128

Planejamento 14, 17, 50, 52, 54, 57, 62, 107, 112, 117, 118, 141, 142, 149, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 182, 213, 215, 218, 219, 228, 244

Plataformas digitais 85, 86, 91, 93, 94, 95

Portarias 148, 155, 156, 157

Precarização 85, 87, 91, 92, 94

Produtividade 14, 53, 55, 60, 63, 75, 77, 79, 88, 90, 92, 126

## Q

Quarentena 63, 69, 71, 74, 75, 77, 78, 79

## R

Recursos humanos 35, 97, 98, 99, 101, 112, 115, 117, 119, 241, 243, 254

Relacionamento 46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 174, 225, 239, 242, 243, 250

Restaurante 212, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227

## S

Setor automotivo 229, 230, 231

Siga 71

SIGA 148, 155, 156

## **T**

Tabaco 197, 198, 199, 200, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

Trabalho 2, 4, 7, 13, 14, 17, 21, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 51, 53, 58, 59, 61, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 131, 133, 134, 154, 159, 160, 161, 164, 166, 180, 199, 212, 215, 227, 230, 232, 234, 237, 239, 240, 241, 243, 245, 249, 251, 253, 254, 255

## **U**

Universitários 67, 68, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

## **V**

Vendedores 174, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 194, 195


Violência 36, 37, 38, 39, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 134, 137, 203, 208, 226





Os paradigmas da administração:


# Princípios e contextos

---

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)


 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)





Os paradigmas da administração:


# Princípios e contextos

---

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)