


Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª 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 no Brasil: princípios e contextos 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
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 no Brasil: princípios e contextos 2 / 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 978-65-258-0207-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.077220906>

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
contato@atenaeditora.com.br



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 evolução do pensamento administrativo contemporâneo é caracterizada pela difusão internacional de diferentes paradigmas teórico-metodológicos, escolas científicas e modelos interpretativos que marcaram historicamente o desenvolvimento das organizações desde a difusão da Modernidade com o Movimento Iluminista e da Revolução Industrial, passando pelos processos urbano-industriais no século XX até se chegar à atual periodização da Pós-Modernidade.

Circunscrito na trajetória de evolução do pensamento administrativo contemporâneo e intitulado como “Os Paradigmas da Administração no Brasil: Princípios e Contextos 2”, o presente livro traz uma rica imersão temática sobre a realidade das organizações públicas e privadas no país, bem como sobre um conjunto de *stakeholders*, como empreendedores, gestores e empregados, possibilitando assim construir uma panorâmica agenda de estudos administrativos.

A obra oferece um total de dezenove capítulos que refletem sobre a realidade empírica organizacional brasileira no século XXI, com base, tanto na experiência profissional dos pesquisadores e pesquisadoras, oriundos de diferentes macrorregiões e com uma formação acadêmica eclética, quanto, à luz de estudos de casos que valorizam a aplicação pragmática de princípios, modelos e teorias do campo científico da Administração para se compreender e instrumentalizar com fundamentação a gestão nas organizações.

As análises apresentadas ao longo destes capítulos foram organizadas à luz de um pluralismo teórico-metodológico que se assenta em um conjunto diferenciado de recortes teóricos, paradigmas ideológicos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, possibilitando assim um relevante diálogo com fundamentações em diferentes campos epistemológicos.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos com uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-metodológico, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os dezenove capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade na realidade organizacional brasileira e na dimensão das ideias no século XXI, propiciando um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

RELAÇÕES PÚBLICAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA O BRANDING DE UMA STARTUP

Gabriela Jubram Doná

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209061>


CAPÍTULO 2..... 39

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS COM OS VALORES INDIVIDUAIS PARA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Izabel Opuskevicz Volenitz

Taísa Nara Brzegowy Rosengarth


Sandra Martins Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209062>

CAPÍTULO 3..... 62

CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PROVEDORES REGIONAIS DE ACESSO À INTERNET


Priscila Scarfone Tiburcio

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209063>

CAPÍTULO 4..... 76

ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA LINHA DE PRODUÇÃO: QUANDO INOVAR É SIMPLIFICAR


Breno Abreu de Freitas

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209064>

CAPÍTULO 5..... 88

LOGÍSTICA REVERSA DOS PRODUTOS PÓS CONSUMO: CUSTOS OU ECONOMIAS PARA AS EMPRESAS?

Evandir Megliorini


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209065>

CAPÍTULO 6..... 100

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Sara Suave Klein

Rozali Araujo dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209066>


CAPÍTULO 7..... 124

FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

William da Silva Ditos

Adalberto Dias de Souza


Marcos Júnio Ferreira de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209067>

CAPÍTULO 8..... 137

NEGÓCIOS EM FAMÍLIA, PROSPERIDADE OU DECLÍNIO?

Anibal Moraes de Albuquerque Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209068>

CAPÍTULO 9..... 149


MULHERES QUE INSPIRAM OUTRAS MULHERES A EMPREENDER

Taís Fabiane Mendes Nascimento

Valéria Gomes da Silva

Alessandra Cruz Vasconcelos dos Santos

Rozinei Silva Rodrigues Mendonça


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209069>

CAPÍTULO 10..... 158

O DESAFIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS MÚLTIPLAS TAREFAS: UM ESTUDO COM MULHERES EMPRESÁRIAS DO MUNICÍPIO DE RESTINGA SÊCA/RS

Adriane Regina da Silva dos Santos

Vonia Engel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090610>

CAPÍTULO 11..... 184


PARADIGMA INTERPRETATIVISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Eloisa Paula de Oliveira

Rogério Silveira Tonet

Marcos Junio Ferreira de Jesus

Jefferson de Queiroz Crispim


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090611>

CAPÍTULO 12..... 193

GESTÃO POR PROCESSOS E COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DO RECÔNCAVO BAIANO – ESTUDO DE CASO

Marcelo da Silva Torres

Kézia Ferreira Campos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090612>

CAPÍTULO 13..... 213


EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA ADOLESCENTES: UMA PESQUISA COM ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA ESCOLA MARGARIDA PARDELHAS DE CRUZ ALTA/RS







Guilherme Henrique Gomes Kottwitz

Jean Lucas de Carvalho Pezzerico

Maicon Uilian Pereira Mulinari

Rozali Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090613>

CAPÍTULO 14.....	235
SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
André Ricardo Ribeiro Batista	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614	
CAPÍTULO 15.....	248
DA EXISTÊNCIA À INVISIBILIDADE: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE JUVENTUDE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E SÃO PAULO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Kevin Campos Correia	
Maria da Glória Marcondes Gohn	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615	
CAPÍTULO 16.....	266
EFICIÊNCIA NOS GASTOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM EDUCAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ	
Melaine Roberta Camarotto	
Cármem Ozana de Melo	
Elizângela Mara Carvalheiro	
Guilherme Wittmann	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616	
CAPÍTULO 17.....	278
GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO	
Renata Pase Ravanello	
Claudemara Tolotti	
Nelson Guilherme Machado Pinto	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617	
CAPÍTULO 18.....	293
PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?	
Diego Berwald	
Sandro Adriano Schneider	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618	
CAPÍTULO 19.....	301
PRONAF MAIS ALIMENTOS, CUSTEIO E GRUPO B: UMA ANÁLISE SOBRE A CAPACIDADE DOS SUBPROGRAMAS DO GOVERNO FEDERAL DE DESENVOLVER PROPRIEDADES LEITEIRAS EM REGIME RURAL FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DAS MISSÕES	
Diego Berwald	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	307

ÍNDICE REMISSIVO.....308

CAPÍTULO 4

ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA LINHA DE PRODUÇÃO: QUANDO INOVAR É SIMPLIFICAR

Data de aceite: 01/06/2022

Breno Abreu de Freitas

Faculdades Promove
Sete Lagoas, MG

RESUMO: Este trabalho visou a demonstrar que a minimização da movimentação humana no transporte manual de peças ao lado da linha de produção, utilizando a reengenharia logística de abastecimento, pode contribuir para a maximização da produtividade. Para isso, a metodologia de pesquisa utilizada foi a descritiva e a causal, e o método escolhido foi o estudo de caso, tendo sido adotada como técnica de coleta de dados a observação sistemática da movimentação dos operadores de produção da Comam Industrial Ltda., localizada em Sete Lagoas, Minas Gerais, na busca por peças, o que caracteriza atividade sem valor agregado e, como consequência, o desperdício de tempo. Os resultados encontrados demonstram alto percentual de atividades sem valor agregado, caracterizando desperdício com deslocamento dos operadores de produção durante o transporte manual, principalmente de peças; e as ações corretivas e melhorias tomadas resultaram em um aumento produtivo de até 59% e um ganho monetário no período do estudo de R\$49.544,30, podendo chegar, em 12 meses, a um ganho total de R\$304.666,59.

PALAVRAS-CHAVE: Logística. Desperdício. Produção enxuta. Produtividade.

WASTE ELIMINATION IN THE PRODUCTION LINE: WHEN INNOVATION IS TO SIMPLIFY

ABSTRACT: This work intended to demonstrate how the minimization of the human intervention in the manual transportation of pieces next to the production line, using supply logistics reengineering, can contribute to the production maximization. For this, the research methodology use was descriptive and the causal, and the case study was the chosen method having adopted the technique of data collection systematic observation the movements of manufacturing operators of Comam Industrial Ltda., localized in Sete Lagoas, Minas Gerais, Brazil, looking for pieces, that characterize activities without added value, and thus, waste of time. The results found demonstrated the high percent of activities without value added, characterized waste for the manufacturing operators movements during the manual transportation, mainly of pieces, and the correctives actions and improvements taken that result in the productivity increase of 59% and an earning of R\$ 49.544,30 in the study time, that could transform in R\$ 300.466,59 in a 12 months projection.

KEYWORDS: Logistics. Wastes. Lean manufacturing. Productivity.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão se deparando com ambientes extremamente competitivos, nos quais a redução de perdas, como o transporte manual de peças durante

produção, pode ser essencial para a competitividade e continuidade das empresas.

Para Liker (2005), transporte ineficiente, ou movimentação peças entre processos, faz parte dos sete grandes tipos de perdas sem agregação de valor em processos de produção.

Este estudo busca demonstrar, caso exista, a relação entre os recursos humanos empregados no ciclo logístico-produtivo da linha de produção de empresas de autopeças e a baixa produtividade e ainda, caso existam, evidências sobre a seguinte pergunta: *qual o efeito que a reengenharia logística de abastecimento pode ter na maximização da produtividade ao reduzir a movimentação dos operadores de produção?*

Com isso, também procura analisar o impacto que a reengenharia da logística de abastecimento da produção pode ter no aumento da produção ao reduzir a movimentação humana em virtude do transporte de peças.

A *Toyota* considera sete tipos de desperdícios: defeitos, superprodução, esperas, retrabalho, excesso de estoque, operações inúteis e transportes, que são os movimentos inúteis.

Corrêa e Corrêa (2008) seguindo o mesmo raciocínio, descreve que a atividade de transporte e movimentação de material não agrega valor ao produto e é necessária devido à grandes distâncias a serem percorridas pelo material ao longo do processamento.

Baseado no Sistema *Toyota* de Produção, foi criado o termo *lean manufacturing* (produção enxuta) por Womack e Jones, o qual visa a minimizar os desperdícios até anulá-los.

Como objetivo busca demonstrar que a minimização do deslocamento no transporte de peças durante a produção, utilizando a reengenharia logística de abastecimento, pode contribuir para a maximização da produtividade.

O trabalho no que se refere à objetivos específicos, foi desenvolvido no intuito de: identificar os desperdícios de movimentação, identificar o percentual de atividades que acrescentam valor à operação, apresentar como os deslocamentos podem ser reduzidos e demonstrar, caso haja, o ganho de produção e monetário ao eliminar-se o transporte de peças.

O estudo justifica-se à medida que o trabalho está alinhado ao que expõe a literatura, aumentando ainda mais o interesse por parte do pesquisador. Este poderá apresentar novas evidências sobre o tema, promover seu aprofundamento pessoal no que se refere ao tópico estudado e que possa contribuir para a quantificação monetária do tempo gasto com o transporte manual de peças e, conseqüentemente, à perda de produção. O pesquisador pretende, ainda, demonstrar a alta relevância que o trabalho pode representar para o ganho de produtividade, baseado na redução de deslocamento humano durante a produção, e também produzir material de estudo para a aplicação em empresas automotivas e em aulas de graduação.

O artigo está estruturado em cinco capítulos. Neste capítulo introdutório, estão

tratados a contextualização do problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação. No capítulo dois, é abordado o referencial teórico, no qual se demonstra como a movimentação humana pode ser prejudicial para a competitividade e também como o transporte manual de peças, ao ser eliminado, se possível, auxilia no aumento da produção. O capítulo três apresenta a metodologia do estudo de caso da pesquisa. São abordados o tipo de pesquisa, os procedimentos metodológicos, o método de investigação e de coleta de dados, e o roteiro para entrevistas com os membros-chave da empresa. Já o capítulo quatro descreve a aplicação do estudo de caso e os resultados da pesquisa. Finalmente o capítulo cinco apresenta as conclusões obtidas com o estudo e também as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para Ohno (1997), o propósito de suas caminhadas pela fábrica era identificar atividades que acrescentavam valor ao produto e livrar-se de tudo mais. Seguindo o mesmo raciocínio, Lehrer (1973, p. 163) afirma que a atividade deve ser avaliada tanto em termos dos benefícios intangíveis como das realizações físicas, e eliminando todo e qualquer desperdício. Assim, para realizar a produção enxuta, é preciso identificar o desperdício com movimentação humana e eliminá-lo para que o cliente pague apenas pelo produto e não por custos consequentes de atividades que não acrescentem valor a este. Corrêa e Gianesi (1996) sugerem que eliminar desperdícios significa analisar todas as atividades e eliminar aquelas que não acrescentam valor. Isso vai ao encontro do pensamento de Schonberger (1997), que mostra que, para ser competitivo, é preciso enxugar. Liker e Meier (2007) complementam o raciocínio, definindo que “enxuto” significa “eliminação de desperdícios”. De acordo com Womack, Jones e Roos (1992), o executivo Taiichi Ohno identificou os desperdício, sendo sete primários. Seguindo este raciocínio Liker (2005) descreve que a Toyota identificou sete desperdícios, sendo eles: defeitos, superprodução, transporte ou transferência, esperas, excesso de estoque, processamento incorreto e retrabalho.

Para Liker e Meier (2007), transporte é a movimentação de trabalho em processo de um local para outro. O autor ainda descreve que deslocamentos desnecessários são quaisquer movimentos que os operários têm de fazer e que não agregam valor, tais como localizar, empilhar peças e caminhar. A atividade de produção requer movimentação de três elementos de produção: homem, máquina e material. Para Moura (1997), na maioria dos processos, o material é movimentado ao longo do mesmo. As perdas são atividades supérfluas que aumentam o tempo de produção, causam movimentos extras, sendo necessário reduzi-las (LIKER, 2005, p. 123). Primeiro deve-se identificar os deslocamentos dos trabalhadores, para que esse desperdício possa ser reduzido e o ganho de tempo apresentado.

Barnes (1997) salienta que o processo de se executar um trabalho deve ser estudado

antes que se tente efetuar uma investigação detalhada de uma operação, incluindo cada passo que compõe o processo de fabricação. Liker (2005) mostra que, para eliminar desperdício com a superprodução, a *Toyota* adotou o *just-in-time*.

Os movimentos inúteis, aqueles que não fazem parte da atividade principal, possivelmente não agregam valor ao produto. Geralmente toda peça que não se pode pegar facilmente e montá-la, requer movimentação desnecessária, podendo ser eliminada com uma mudança na forma de abastecimento e alocação do material.

Porter (1992) considera que o modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto. No caso em questão, a reengenharia na logística de abastecimento ajuda a minimizar as movimentações, aproximando as peças junto aos operários. Assim, restam as atividades que agregam valor ao produto, aumentando a produção. A simplificação da atividade pode reduzir o volume do esforço no trabalho e possibilitar executar mais trabalho com menor esforço e tempo. Lehrer (1973) afirma que o aumento da produção significa realizar mais com menos, ou tornar uma tarefa mais eficiente. O autor conclui que os principais objetivos da simplificação visam tornar o trabalho mais fácil, rápido e barato, isto é, eliminar o desperdício.

Concluído o levantamento dos principais aportes teóricos, convém destacar que o marco teórico usado para a etapa de análise foi baseado, principalmente, nos conceitos de produção enxuta, de Liker e Meier (2007); nos modelos de eliminação do desperdício, de Liker (2005); nas demonstrações de ganho de produção, de Schonberger (1997) e nos conceitos logísticos de Arnold (1999). A utilização do PDCA, descrito por Liker (2005), foi utilizado na dimensão de identificação, minimização dos deslocamentos e acompanhamento dos resultados.

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, por estabelecer relações entre o desperdício e o deslocamento durante o transporte de itens e produção. Ela usa como técnica de coleta a observação sistemática, visando evidenciar, caso exista, redução da produção em virtude do tempo gasto no deslocamento.

Conforme Gil (2008), a pesquisa descritiva visa a identificar características de determinada população, como atitudes, crenças, e a associação entre ambas. Envolve o uso de questionário e observação sistemática. França e Vasconcelos (2009) afirmam que a pesquisa descritiva se dá por intermédio da descoberta de fenômenos, objetivando descrevê-los, classificá-los e observá-los. Esta pesquisa se caracteriza também como causal, pois visa mostrar que o deslocamento pode ter relação com a produção. Para Aaker, Kumar e Day (2010), a pesquisa causal visa mostrar que uma variável determina o valor de outra.

Quanto aos meios, é um estudo de caso, pois foi desenvolvida em um ambiente

específico. Segundo Yin (2001), o método de estudo de caso se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, por meio de entrevistas, arquivos, documentos e observações. Para Yin, o estudo de caso é examinado em seu ambiente natural, aplicando metodologias de coletas para obter informações de múltiplas entidades. Para que o método a ser usado seja definido, é preciso analisar questões colocadas para investigação.

O estudo foi dividido em partes. Uma bibliográfica e documental; a outra de campo. Usou-se a pesquisa documental como técnica complementar e foram analisados os registros dos itens estudados, sendo eles recursos humanos, tempo e volume produtivo. Esta pesquisa deverá proporcionar dados para identificar, caso exista, ganho de produção com à redução do transporte de peças. A unidade de análise é, para Collis e Hussey (2005, p. 120), “[...] o tipo de caso que se referem as variáveis ou fenômenos em estudo, bem como o problema de pesquisa, e sobre os quais são coletados e analisados os dados”. A unidade de análise desta pesquisa foi a Comam Industrial Ltda. Adotou-se a coleta de dados de forma qualitativa. Para Vieira & Zouain (2006), esta utiliza descrições fundamentadas e explicações sobre processos locais. A segunda etapa da pesquisa foi constituída pelo estudo de caso. Para cumprir os objetivos específicos. Seguiu-se o roteiro de pesquisa:

- 1) Objetivo 1, “identificar os desperdícios de movimentação”, foi analisado o fluxo de valor, identificando as operações que agregam valor e os desperdícios. Para os desperdícios, são avaliadas oportunidades de redução. A observação sistemática e a utilização de roteiro evidenciaram movimentos desnecessários por parte dos trabalhadores.
- 2) Objetivo 2, “identificar, em percentual, o valor agregado por operação”, foram gerados dados primários relacionados ao tempo que o operário realiza efetivamente a função principal, cuja evidência objetiva servirá como parâmetro para demonstrar, caso ocorra, aumento do percentual de atividades que agregam valor.
- 3) Objetivo 3, “apresentar como os deslocamentos podem ser eliminados”, foram pesquisadas fontes primárias, que evidenciaram a possibilidades para a minimização da movimentação humana.
- 4) Objetivo 4, “demonstrar, se houver, o ganho de produção ao eliminar o transporte de peças”, foram confrontados dados relativos a tempo e volume produtivo anteriores e posteriores às melhorias executadas. O objetivo era demonstrar ganho ou não de produção após as ações.

1	Observar o trajeto que o operador faz durante a execução de toda a operação e identificar, caso existam, desperdícios com movimentação.
2	Medir o tempo total gasto pelo operador no trajeto observado no item 1, separar as atividades que não agregam valor e encontrar o valor percentual de cada atividade.
3	Definir área de concentração do estudo.
4	Levantar os dados referentes à área de concentração.
5	Apresentar, caso exista, atividade sem valor agregado, o percentual de desperdício referente a cada operação.
6	Executar ações corretivas e melhorias.
7	Monitorar ações tomadas.
8	Apresentar, caso ocorra, o ganho produtivo.
9	Apresentar, caso exista, o ganho monetário.

Figura 1 - Roteiro de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

4 | RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

A Comam Industrial Ltda. foi fundada em setembro de 2003 e está localizada em Sete Lagoas, Minas Gerais. O objetivo da Comam é atender o mercado de peças usinadas. Este estudo de caso teve a duração de sete meses, tendo sido seguido o roteiro de pesquisa (Figura 1). A Comam sugeriu que a intervenção fosse realizada no setor acabamento, já que era o local com maior concentração de mão de obra, o que poderia gerar maior desperdício com movimentação do pessoal operativo. Após o mapeamento do fluxo de valor e observação dos movimentos, verificou-se que as atividades sem valor agregado eram compostas por caminhadas para buscar principalmente peças. Com a conclusão do estudo inicial dos tempos, verificou-se que o setor de acabamento apresentou um alto percentual de atividade sem valor agregado, conforme apresentado na Tabela 1.

	Atividade com valor agregado	Atividade sem valor agregado
Percentual	31,90%	68,10%

Tabela 1 - Percentual de atividades sem valor agregado no processo acabamento

Fonte: Dados de pesquisa

O próximo passo foi definir a qual sub processo seria direcionado todo o trabalho e, baseado no histórico documental da empresa e na experiência do diretor industrial, foi definido a célula furar, na qual eram transformadas as peças 0258, 1008 e 9007. Foi feito, então, o mapeamento da célula furar, chegando-se aos dados apresentados na TABELA 2.

Peça	Incluído o desperdício			Livre de desperdício			Variação da produção dos dois turnos
	Tempo médio de furação	Média da produção por hora	Produção dos dois turnos	Tempo médio de furação	Média da produção por hora	Produção dos dois turnos	
5.05.839.0258	36,57s	98 peças	1 575 peças	24,00s	150 peças	2 400	825
5.05.146.1008	32,05s	112 peças	1 797 peças	22,50s	160 peças	2 560	763
5.06.146.9007	36,91s	98 peças	1 561 peças	17,02s	212 peças	3 384	1 824

Tabela 2 - Tempo de furação por peça e volume produtivo

Fonte: Dados de pesquisa

O estudo demonstrou que o tempo médio da peça 0258, considerando os desperdícios, era de 36,57 segundos, a produção média por hora era de 98 peças e a produção em dois turnos era de 1 575 peças. Considerando apenas a atividade livre de desperdício, a produção chegaria à 2400 peças, ou seja, um aumento de 825 peças. No caso da peça 1008, o ganho produtivo, seria de 763 peças e o aumento produtivo da peça 9007 seria de 1824 peças. Visando reduzir a movimentação, foi designada à usinagem, a função de abastecer a célula furar. O objetivo de produção por hora apresentado na TABELA 3 foi determinado abaixo da capacidade do processo, para que o mesmo aumentasse até chegar ao volume máximo.

Peça	Produção por hora real	Objetivo produção por hora
5.05.839.0258	98 peças	128 peças
5.05.146.1008	112 peças	136 peças
5.06.146.9007	98 peças	180 peças

Tabela 3 - Definição de objetivo produção horária na célula furar

Fonte: Dados de pesquisa

As tabelas 4, 5 e 6 mostram a evolução da produção/hora das peças acompanhadas.

Peça	Período comparativo	Produção média	Produção inicial (período referência)	Variação
5.05.839.0258	Inicial	96	98	-2
5.05.839.0258	Médio	127	98	29
5.05.839.0258	Final	145	98	47

Tabela 4 - Controle de produtividade

Fonte: Dados de pesquisa

Observa-se na TABELA 2, que a peça 0258 chegaria a uma produção por hora de 150 peças ou aumento de 53%, caso o desperdício fosse eliminado. No entanto, a peça 0258, inicialmente, apresentou produção por hora abaixo da referência de 98 peças. Já nos períodos seguintes, a produção por hora superou a referência em até 48%.

Peça	Período comparativo	Produção média	Produção inicial (período referência)	Varição
5.05.146.1008	Inicial	105	112	-7
5.05.146.1008	Médio	128	112	16
5.05.146.1008	Final	155	112	43

Tabela 5 - Controle de produtividade

Fonte: Dados de pesquisa

Já a peça 1008 chegaria a uma produção por hora de 160 peças ou aumento de 43%, caso o desperdício fosse eliminado. Porém, a peça 1008, inicialmente, apresentou produção por hora abaixo da referência de 112 peças e superior em até 38% nos períodos seguintes.

Peça	Período comparativo	Produção média	Produção inicial (período referência)	Varição
5.06.146.9007	Inicial	145	98	47
5.06.146.9007	Médio	156	98	58
5.06.146.9007	Final	156	98	58

Tabela 6 - Controle de produtividade

Fonte: Dados de pesquisa

Na TABELA 2, verifica-se que a peça 9007 chegaria a uma produção por hora de 160 peças ou aumento de 63%, caso o desperdício fosse eliminado. Já na TABELA 6, observa-se que a peça 9007, sempre apresentou produção por hora superior à referência em até 59%. Ver TABELA 7.

Peça	Produção média por hora (referência período inicial)	Produção média por hora (período seguinte)	Varição (produção por hora)	Percentual Aumento produção
0258	98 unidades	145 unidades	47 unidades	48%
1008	112 unidades	155 unidades	43 unidades	38%
9007	98 unidades	156 unidades	58 unidades	59%

Tabela 7 - Percentual de aumento produtivo

Fonte: Dados de pesquisa

O aumento de 47 itens por hora da peça 0258, de 43 itens por hora da peça 1008 e de 58 itens por hora da peça 9007, representaria um aumento produtivo de 198.528, 181.632 e 244.992 peças respectivamente, totalizando 625.152 peças por ano. Ver TAB 8.

Peça	Produção média por hora (referência período inicial)	Produção média por hora período seguinte)	Variação (produção por hora)	Aumento produção anual
0258	98 unidades	145 unidades	47 unidades	198 528 unidades
1008	112 unidades	155 unidades	43 unidades	181 632 unidades
9007	98 unidades	156 unidades	58 unidades	244 992 unidades
Total peças por ano				625 152 unidades

Tabela 8 - Volume de peças anual após aumento produtivo

Fonte: Dados de pesquisa

A TABELA 9, apresenta o ganho produtivo da peça 0258, cujo ganho com a receita bruta potencial nos períodos foi de R\$ 5.082,56 e, de R\$ 8.237,26, totalizando R\$ 13.319,82.

Peça	Período	Produção média por hora	Variação de produção	Valor por peça (R\$)	Total por hora (R\$)	Total por mês (R\$)	Total por ano
258	Inicial	96 por hora	-2	0,4979	-1	-350,52	-4.206,26
258	Médio	127 por hora	29	0,4979	14,44	5.082,56	60.990,76
258	Final	145 por hora	47	0,4979	23,4	8.237,26	98.847,09

Tabela 9 - Comparação do ganho com base no valor da receita

Fonte: Dados de pesquisa

A TABELA 10 apresenta o ganho produtivo da peça 1008, cujo ganho com a receita bruta potencial foi de R\$ 3.098,73, de R\$ 8.327,83, totalizando R\$ 11.426,56.

Peça	Período	Produção média por hora	Variação de produção	Valor por peça (R\$)	Total por hora (R\$)	Total por mês (R\$)	Total por ano
1008	Inicial	105 por hora	-7	0,5502	-3,85	-1.355,69	-16.268,31
1008	Médio	128 por hora	16	0,5502	8,8	3.098,73	37.184,72
1008	Final	155 por hora	43	0,5502	23,66	8.327,83	99.933,93

Tabela 10 - Comparação de ganho com a receita

Fonte: Dados de pesquisa

A TABELA 11 apresenta o ganho produtivo da peça 9007, cujo ganho com a receita bruta potencial foi de R\$ 7.150,32, de R\$ 8.823,80 e de R\$ 8.823,80, totalizando R\$

24.797,92.

Peça	Período	Produção média por hora	Varição de produção	Valor por peça (R\$)	Total por hora (R\$)	Total por mês (R\$)	Total por ano
9007	Inicial	145 por hora	47	0,4322	20,31	7.150,32	85.803,80
9007	Médio	156 por hora	58	0,4322	25,07	8.823,80	105.885,54
9007	Final	156 por hora	58	0,4322	25,07	8.823,80	105.885,54

Tabela 11 - Comparação de ganho com base no valor da receita

Fonte: Dados de pesquisa

O ganho monetário total durante o estudo foi de R\$ 49.544,30, mantendo a produtividade alcançada no período de melhor resultado. Fazendo uma projeção anual, o ganho seria de R\$ 98.847,12 para a peça 0258, de R\$ 99.933,96 para a peça 1008, de R\$ 105.885,54 para a peça 9007, totalizando um ganho geral de R\$ 304.666,59.

5 | CONCLUSÕES

Este artigo buscou demonstrar como a minimização da movimentação humana no transporte de peças durante a produção, utilizando a reengenharia logística de abastecimento, pode contribuir para o aumento da produção nas empresas de autopeças. O estudo de caso, possibilitou identificar desperdícios com movimentação humana na busca de peças.

A coleta de dados evidenciou que o deslocamento não agrega valor à produção e afeta negativamente a produção. Os dados coletados mostraram perdas de produção da ordem de até 117% em relação à capacidade produtiva que a empresa poderia alcançar.

A análise dos dados, demonstra que as melhorias aplicadas foram eficazes, uma vez que houve um acréscimo produtivo de 59% para a peça 9007, de 48% para a peça 0258 e de 38% para a peça 1008. Pôde-se observar que a redução do transporte manual de peças, além de melhorar o nível produtivo, gerou expectativa de ganho no valor de R\$ 304.666,59/ano.

A pesquisa foi direcionada para o aumento produtivo decorrente da eliminação do desperdício com o transporte de itens. Seria oportuno estendê-la aos outros seis desperdícios.

Diante da crescente competição, há necessidade de pesquisas em todos os níveis da cadeia produtiva. Esse entendimento indicará ações, visando despertar a consciência da redução dos desperdícios. Outra proposta de estudo seria pesquisar em empresas de outros segmentos, objetivando entender se também nelas existe o desperdício com o transporte manual de itens e se a eliminação deste poderia tornar essas organizações mais

competitivas.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de Marketing*. 978-85-2243-725-2.
- Arnold, J. R. T. (1999). *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas.
- Barnes, R. M. (1997). *Estudo de movimentos e tempos: projeto e medida do trabalho*. São Paulo: Edgar Blucher.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Corrêa, H. L. & Corrêa, C. A. (2008). *Administração da produção e operações: manufatura e serviços – abordagem estratégica*. (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Corrêa, H. L. & Gianesi, I. G. N. (1996). *Just in time, MRP II e OPT: enfoque estratégico* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- França, J. L. & Vasconcelos, A. C. (2009). *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- Gil, A. C. (2008). *Metodologia do ensino superior* (4th ed.). São Paulo: Atlas.
- Lehrer, R. N. (1973). *Simplificação do trabalho: pensamento criador nos problemas do trabalho* (3rd ed.). São Paulo: Julian Livros.
- Liker, J. K. (2005). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman.
- Liker, J. K., & Meier, D. (2007). *O modelo Toyota: manual de aplicação: um guia prático para a implementação dos 4PS da Toyota*. Porto Alegre: Bookman.
- Moura, R. A. (1997). *Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais*. São Paulo: IMAM.
- Ohno, T. (1997). *Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Porter, M. E. (1972). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Schonberger, R. J. (1997). *Fabricação classe mundial: a próxima década aperfeiçoando processos produtivos para competir no século XXI*. São Paulo: Futura.
- Shingo, S. (2006). *O sistema Toyota de produção*. Porto Alegre: Bookman.

Vieira, M. M. F. & ZOUAIN, D. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em administração*. São Paulo: FGV Editora.

Womack, J. P. & Jones, D. T. & Roos, D. (1992). *A máquina que mudou o mundo* (3rd ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 41, 43, 45, 55, 65, 68, 74, 75, 86, 87, 99, 100, 121, 122, 126, 128, 131, 133, 134, 137, 147, 148, 154, 158, 159, 180, 181, 182, 183, 184, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 203, 204, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 216, 231, 235, 236, 237, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 261, 262, 263, 275, 276, 277, 278, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 307

Adolescentes 213, 214, 256

Autoestima 44, 158, 159, 163, 173, 174, 178, 179, 180, 240, 246

B

Branding 1, 3, 4, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22

Brasil 1, 2, 10, 15, 19, 21, 28, 30, 55, 62, 63, 64, 68, 73, 74, 75, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 107, 115, 120, 121, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 134, 138, 139, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 161, 163, 171, 172, 174, 178, 181, 182, 183, 192, 210, 214, 222, 224, 231, 242, 243, 247, 249, 250, 263, 264, 265, 268, 269, 276, 277, 279, 287, 289, 290, 291, 295, 299, 300, 305, 306

C

Ciclo de vida dos produtos 88, 89, 93, 97, 99

Competência 75, 128, 142, 197, 198, 203, 205, 217, 268, 295, 300

Conhecimento 2, 15, 17, 23, 25, 28, 41, 42, 43, 49, 65, 104, 105, 106, 115, 119, 124, 125, 136, 138, 142, 144, 145, 146, 147, 160, 167, 172, 173, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 197, 198, 202, 208, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 249, 250, 267, 281, 296

Conselho municipal 248, 249, 255, 264, 265

Cooperativa 64, 100, 102, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 122

Covid-19 10, 126, 148, 162, 174, 177, 182, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Crédito 30, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 119, 120, 121, 123, 125, 301, 302, 303, 304, 305

Cultura 3, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 42, 43, 55, 65, 75, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 115, 116, 120, 121, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 162, 166, 189, 192, 197, 198, 209, 210, 212, 249, 252, 255, 263

D

Declínio 91, 137, 139, 141, 274, 275

Descarte 88, 89, 93, 94, 96, 97

Desempenho 7, 9, 44, 75, 86, 112, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 164, 174, 178, 198, 236, 237, 242, 269, 273, 275, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 305, 307

Desperdício 76, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 95, 274

E

Educação 21, 75, 119, 150, 151, 159, 164, 172, 200, 206, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 248, 249, 250, 252, 255, 263, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 280, 285, 286, 302, 307

Eficiência 14, 107, 108, 133, 143, 145, 146, 165, 166, 203, 204, 238, 242, 252, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 283, 293, 294, 297, 299

Empreendedorismo 121, 134, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 162, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 249, 255

Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 64, 66, 67, 68, 73, 74, 78, 79, 81, 85, 88, 90, 94, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 125, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 159, 161, 162, 167, 170, 175, 179, 189, 195, 197, 198, 199, 203, 208, 209, 211, 214, 241

Escola 75, 122, 161, 193, 199, 206, 207, 213, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 270, 271, 280, 307

Estratégia 2, 5, 11, 15, 23, 25, 41, 43, 62, 64, 65, 66, 67, 74, 75, 102, 107, 111, 112, 117, 120, 126, 133, 134, 147, 154, 192, 217, 222, 279, 283, 307

F

Família 18, 24, 33, 34, 60, 137, 138, 154, 158, 161, 162, 164, 165, 172, 174, 176, 179, 181, 183, 217, 221, 222, 224, 233

Finanças 41, 148, 207, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 229, 230, 231, 232, 276

Franchising 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134

Franquias 124, 125, 126, 127, 129, 132, 134, 135

G

Gastos 147, 193, 213, 214, 219, 226, 227, 234, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277

Gestão 10, 12, 16, 18, 30, 39, 40, 42, 43, 44, 54, 55, 59, 61, 62, 64, 65, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 86, 94, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 158, 170, 178, 180, 181, 182, 183, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 211, 212, 214, 215, 216, 218, 223, 231, 232, 237, 245, 246, 252,

254, 260, 261, 262, 266, 267, 268, 269, 270, 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 296, 307

Governança 148, 264, 267, 268, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Governo Federal 236, 249, 301, 302

I

Inovação 17, 19, 36, 37, 38, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 136, 144, 147, 148, 162, 198, 199, 210, 283, 296, 298, 307

Input 266, 270, 271, 274, 290

Internet 12, 16, 18, 32, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 107, 183, 213, 221, 222, 230, 233

L

Linha de produção 76, 77

Logística reversa 88, 89, 90, 93, 94, 97, 98, 99

M

Mercado de trabalho 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 168, 169, 171, 172, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 214, 255, 256, 291

Missão 19, 24, 41, 42, 49, 53, 54, 128, 130, 143, 243

Mulher 33, 151, 152, 153, 154, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 303

N

Networking 62, 63, 66, 69, 70, 72, 73, 75

O

Organização 5, 6, 7, 16, 22, 29, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 65, 66, 68, 70, 102, 104, 105, 106, 109, 110, 116, 117, 121, 127, 128, 132, 135, 137, 139, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 152, 176, 177, 179, 182, 189, 190, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 205, 207, 208, 212, 216, 217, 238, 244, 246, 256, 285, 287, 291

Outputs 266, 270, 271, 274

P

Pandemia 10, 20, 114, 126, 162, 174, 177, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 288, 289, 291

Paradigma interpretativista 184, 185, 187, 188, 191

Participação 5, 22, 63, 72, 91, 116, 118, 119, 160, 167, 179, 180, 182, 189, 197, 204, 219, 220, 240, 248, 249, 250, 251, 253, 254, 255, 256, 259, 261, 262, 263, 264, 268, 279

Planejamento 6, 8, 21, 22, 30, 40, 41, 43, 55, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 102, 103, 111, 112, 114, 117, 123, 127, 128, 132, 135, 147, 148, 170, 172, 176, 179, 183, 203, 204, 209, 214, 215, 219, 221, 225, 226, 231, 242, 255, 276, 284, 288, 290, 291, 296

Processo 5, 8, 9, 10, 17, 23, 26, 31, 34, 35, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 88, 90, 96, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 127, 128, 132, 135, 136, 140, 142, 143, 146, 149, 153, 162, 173, 177, 178, 186, 187, 188, 189, 190, 194, 195, 196, 198, 199, 204, 206, 208, 209, 210, 212, 217, 235, 236, 242, 245, 246, 249, 250, 251, 253, 262, 263, 264, 267, 268, 270, 279, 282, 283, 288, 294, 296, 297, 298, 300

Produção enxuta 76, 77, 78, 79

Produtividade 43, 54, 76, 77, 82, 83, 85, 183, 203, 210, 235, 236, 240, 242, 246, 296, 303

Prosperidade 5, 10, 137, 302

Provedores regionais 62, 63, 64, 67, 68, 73

R

Reciclagem 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99

Relações públicas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 29

S

Satisfação 7, 9, 11, 17, 24, 26, 28, 39, 40, 44, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 100, 107, 109, 128, 136, 146, 158, 159, 163, 171, 172, 177, 178, 179, 180, 200, 201, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 214, 218, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 283, 293, 299

Servidor público 235, 237, 242, 293, 294, 297, 298, 299, 300

Startup 1, 3, 4, 14, 17, 22, 23, 26, 33

T

Trabalho 1, 2, 3, 4, 14, 17, 18, 20, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 61, 62, 64, 76, 77, 78, 79, 81, 86, 90, 100, 106, 109, 110, 115, 116, 117, 120, 124, 126, 128, 131, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 186, 187, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 218, 228, 230, 231, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 252, 255, 256, 267, 291, 293, 295, 298, 301, 302, 304

Transparência 38, 68, 108, 116, 242, 264, 265, 268, 278, 281, 285, 288, 290, 292

V

Valor 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 32, 34, 38, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 60, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 89, 97, 99, 105, 106, 108, 112, 113, 117, 118, 119, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 153, 165, 173, 175, 195, 197, 198, 217, 224, 227, 240, 264, 269, 270

Visão 5, 15, 24, 26, 41, 64, 69, 105, 110, 112, 130, 141, 143, 160, 165, 166, 171, 173, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 195, 216, 219, 243, 245, 267, 292, 299



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

🌐 www.arenaeditora.com.br

✉ contato@arenaeditora.com.br

📷 @arenaeditora

📘 www.facebook.com/arenaeditora.com.br



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

🌐 www.arenaeditora.com.br

✉ contato@arenaeditora.com.br

📷 @arenaeditora

📘 www.facebook.com/arenaeditora.com.br