



THAÍS OLIVEIRA GONTIJO

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS DE PLANEJAMENTO E
CONTROLE DE PRODUÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE
COSMÉTICOS E FARMACÊUTICOS.**

LAVRAS – MG

2023

THAÍS OLIVEIRA GONTIJO

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
PRODUÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS E FARMACÊUTICOS.**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Prof.º Dr. Patrícia Aparecida Ferreira

Prof.º Dr Maria Angela do Nascimento Gomes

LAVRAS - MG

2023

THAÍS OLIVEIRA GONTIJO

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
PRODUÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS E FARMACÊUTICOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 14 de dezembro de 2023.

Dr. Patrícia Aparecida Ferreira UFLA

Dr. Maria Angela do Nascimento Gomes UFLA

Prof.º Dr. Patrícia Aparecida Ferreira

Orientador

LAVRAS – MG

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, que durante toda a vida me preparou para que essa fase fosse vivida da melhor forma possível, iluminou meu caminho ao longo dessa jornada, me abençoando com experiências inesquecíveis e pessoas mais que especiais. Todo caminho até aqui foi muito especial e continuará sendo escrito com muita sabedoria e graça.

À minha querida família, minha eterna base de apoio e sustentação, meu agradecimento é imenso. Minha mãe Camila, minha irmã Clarisse, meu pai Glauco, minha avó Conceição pelo apoio e incentivo e, em especial a minha avó Leni, que sempre acreditou em mim e se faz presente a todo momento, independente de onde esteja, me orientando e conduzindo para desenvolvimento profissional e pessoal. . Vocês são a razão pela qual cheguei até aqui, e por isso, dedico este trabalho a vocês, com todo meu carinho e gratidão.

Aos meus amigos, em especial meus vizinhos de prédio e colegas de sala Maria Eduarda, Lucas, Danielly e Gustavo pela parceria e cumplicidade nesse tempo e, principalmente, por fazerem essa experiência mais leve e fazer do Geni Faria um lar.

À UFLA Júnior Consultoria Administrativa por ter me conduzido a um caminho mais responsável, centrado e profissional, vocês com certeza foram grandes contribuintes na minha formação como administradora.

À Farmax, pelo acolhimento e por me dar a oportunidade de estagiar logo no início do curso, por confiar em mim e no meu trabalho, sempre me incentivar e orientar em um caminho profissional ético e desafiador. Em especial, agradeço a Wagner Barreto, meu gestor, pela liderança e ensinamentos que vou levar para toda a vida.

À Universidade Federal de Lavras, ao Departamento de Administração e Economia e aos docentes do curso de Administração, a Maria Cristina por me orientar durante o primeiro ano de estágio em especial à Patrícia, minha orientadora por me ensinar e orientar durante essa trajetória.

No mais, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma e tornaram esse sonho possível e essa caminhada leve e feliz, a vocês o meu mais sincero muito obrigada!

RESUMO

Este relatório tem como objetivo principal descrever a experiência vivenciada pela estagiária na área de Planejamento e Suprimentos de uma indústria de cosméticos e farmacêuticos de Divinópolis, Minas Gerais, de 23/03/2022 a 22/03/2024. O documento inclui uma apresentação detalhada da empresa, fornecendo informações sobre sua história, marcas, identidade, infraestrutura e estrutura organizacional, entre outros aspectos relevantes. Em seguida, são destacadas as atividades desempenhadas pela estagiária, como a elaboração de relatórios, planilhas, planos de ação e análises dos principais indicadores das áreas de planejamento da produção e *supply chain*, *follow-up* de projetos e OKRs estratégicos projeto de melhoria do processo de compras nacionais e importadas, que representaram oportunidades cruciais para seu desenvolvimento na área de operações. O relatório também oferece insights sobre possíveis melhorias na organização, com foco na gestão da performance e distribuição logística, avaliadas a partir da perspectiva profissional da estagiária, visando contribuir para o crescimento contínuo da empresa. Por fim, o relatório conclui com uma análise abrangente, considerando todos os requisitos necessários para a formação de um profissional competente na área de administração, com base nos resultados apresentados.

Palavras-chave: Estágio. Planejamento. Suprimentos. *Supply Chain*. Performance. Operações.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca	10
Figura 2 – Logomarca antiga	10
Figura 3 – Logomarca Vinci Partners	11
Figura 4 – Logomarca Negra Rosa	11
Figura 5 – Logomarca SanaVita	12
Figura 6 - Parque Industrial Divinópolis	14
Figura 7 - Parque Industrial Divinópolis (fachada)	14
Figura 8 – Linhas de envase	15
Figura 9 – Marca Farmax	16
Figura 10 – Marca Óleos	16
Figura 11 – Sunless	17
Figura 12 – Hidraderm	18
Figura 13 – Moskitoff	18
Figura 14 – Vasemax	19
Figura 15 – Hidraderm Ciclos	19
Figura 16 – BeVeg	20
Figura 17 – Organograma	21
Figura 18 – Processos internos	25
Figura 19 – Mapa de processo	26
Figura 20 – Reporte projeto	29
Figura 21 – Detalhe projeto	29
Figura 22 – Organograma Suprimentos Diretos	30
Figura 23 - Organograma Suprimentos Indiretos	31
Figura 24 – Resultado dos OKRs	34
Figura 25 – KR's	35
Figura 26 - Resultados	35
Figura 27 – Painel de indicadores	35
Figura 28 – Gráfico de indicadores	37
Figura 29 – FCA	38
Figura 30 – Plano de ação	38
Figura 31 – Plano de ação status	39
Figura 32 – Painel Gerencial	41
Figura 33 – Pedidos	42
Figura 34 – Painel Logístico	42
Figura 35 – Lista de faltas	44
Figura 36 – Lista de faltas 2	44
Quadro 1 - Síntese das atividades realizadas	22
Quadro 2 - Método dos 5W2H	37

SUMÁRIO

1	Introdução	7
2	Descrição geral do local de estágio	9
2.1.	Caracterização da empresa	9
2.2.	Histórico da empresa	10
2.3.	Identidade Organizacional	13
2.4.	Estrutura física	14
2.5.	Marcas	16
2.6.	Organograma	20
3	Descrição das atividades desenvolvidas	22
4	Descrição dos processos técnicos	24
4.1.	Projeto de estágio	24
4.2.	Projetos estratégicos	28
4.3.	Solicitações de compras	30
4.4.	Acompanhamento de indicadores	32
4.5.	Treinamentos e trilha de desenvolvimento	39
4.6.	Reuniões de Time	40
4.7.	Lista de faltas	43
5	SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	46
6	CONCLUSÃO	47
	REFERÊNCIAS	49

1 Introdução

O setor de cosméticos no Brasil se destaca pela presença de grandes empresas internacionais que operam globalmente, abrangendo uma variedade de segmentos, incluindo higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Além disso, há uma notável presença de pequenas e médias empresas nacionais focadas na fabricação de produtos cosméticos. A simplicidade da base técnica, muitas vezes envolvendo a formulação de produtos relativamente simples, contribui para o grande número de empresas de porte menor, algumas das quais têm raízes em antigas farmácias de manipulação.

Segundo o provedor de pesquisa de mercado Euromonitor International, realizado a partir da coleta de dados em 2019, o Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo —cosméticos para cabelo e pele, perfumes e produtos para higiene bucal. O país fica atrás de Estados Unidos, China e Japão (os dados são de um relatório de 2019, relativos a 2018). Na categoria de fragrâncias, os brasileiros estão em segundo lugar, atrás apenas dos americanos.

Outra característica importante desse setor é a constante necessidade de inovação. Para atender a essa demanda, empresas investem consideráveis recursos anualmente no lançamento e promoção de novos produtos. Além disso, fatores como a marca, design das embalagens e a eficácia dos canais de comercialização e distribuição desempenham um papel crucial na competitividade das empresas.

Inerente ao crescimento do setor, a Farmax S.A. também vem se desenvolvendo e ampliando suas atividades, não somente no segmento de cosméticos, mas também no mercado de farmacêuticos, maquiagem e suplementos alimentares. A empresa completou 42 anos em 2023 e é considerada uma das maiores indústrias de cosméticos e produtos de higiene pessoal do Brasil, 1.000 colaboradores diretos e um parque industrial de 60 mil m², a companhia possui 10 marcas que concentram mais de 450 produtos nas linhas cosmética, farmacêutica e hospitalar. Foi fundada e mantém a fábrica em Divinópolis, na região centro-oeste de Minas Gerais e escritório nas cidades de São Paulo e Belo Horizonte.

Desse modo, é fundamental que para a empresa se torna competitiva, garantindo o melhor atendimento haja uma gestão da cadeia de suprimentos e um planejamento de vendas e produção efetivo.

É nesse ambiente de constante inovação e desenvolvimento que a estagiária em questão exerceu seu período de estágio não obrigatório. Segundo o art. 1º da Lei Nº 11.788/2008, o estágio é “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo” (BRASIL, 2008). Em consonância

com a legislação em pauta, o estagiário, ao desenvolver uma série de habilidades complexas, que só podem ser aprimoradas e conhecidas de maneira prática, é preparado para a vida cidadã e o mercado de trabalho. Além disso, é nesse ambiente em que o estudante aprende a criar um vínculo com a profissão e contatos para uma futura vaga de emprego.

Com a atuação focada na área de Planejamento e Suprimentos da empresa, na área de operações, acompanhando processos desde a elaboração do plano demanda, processo de compras, follow-up de pedidos e programação da produção, a estagiária teve a oportunidade de utilizar os conhecimentos teóricos oferecidos pelo curso de Administração em suas atividades práticas. O profissional formado em Administração tem como desígnio planejar estrategicamente, gerenciar estoque, relacionar-se com fornecedores, otimizar logística e distribuição, prever demanda, reduzir custos, gerenciar riscos, adotar tecnologia, promover práticas sustentáveis e monitorar o desempenho da cadeia de suprimentos para garantir eficiência e satisfação dos clientes. Com estratégias alinhadas, o processo de venda se torna mais eficaz e assertivo, de modo a contribuir com o crescimento da organização.

Desse modo, relatar os acontecimentos vivenciados no estágio, é “uma oportunidade para refletir sobre a realidade empresarial e confrontar a teoria com a prática, desenvolvendo o exercício da pesquisa acadêmica e o conhecimento efetivo de uma realidade organizacional” (MICHELS, 2012, p. 31). Por isso, o presente relatório tem por finalidade relatar os processos de Planejamento e Suprimentos de uma indústria de cosméticos, farmacêuticos de Divinópolis-Minas Gerais, entre o período de 23/03/2022 a 22/03/2024.

2 Descrição geral do local de estágio

2.1. Caracterização da empresa

A Farmax S.A. é uma das maiores indústrias de cosméticos e produtos de higiene pessoal do Brasil. Fundada em Divinópolis, Minas Gerais, em 1980, a empresa possui um parque industrial de 60 mil m² e mais de 1.000 colaboradores diretos . A companhia tem 8 marcas – Farmax, Óleos, Sunless, Hidraderm, Hidraderm Ciclos, Moskitoff, Vasemax, BeVeg- e mais de 450 produtos nas linhas cosmética, farmacêutica e hospitalar . A Farmax acredita na diversidade e preza pelo respeito e transparência nas relações com colaboradores e parceiros .

A empresa é ambientalmente responsável e conta com fornecedores que estão alinhados com seu pensamento: a valorização da vida e promoção de cuidado e bem estar. Em novembro de 2021, foi adquirida pelo fundo de investimentos Vinci Partners .

A Vinci comprou 100% da Farmax, cujos produtos, em 2020, chegaram a 85% das farmácias brasileiras e que teve uma receita líquida de R\$ 300 milhões no ano em questão. A empresa cresceu a uma taxa média anual de 20% de 2018 à 2021 e o valor da aquisição não foi revelado. A Farmax contava com 20 acionistas, sendo 3 deles irmãos que controlavam o negócio, mas começou um processo de profissionalização e formalização dos processos em 2018. A Farmax começou fabricando produtos básicos, como removedores de esmaltes, soros fisiológicos e bicarbonato de sódio, mas desde a aquisição, tem trabalhado para diversificar seu portfólio para produtos de maior valor agregado. Hoje, cerca de 40% da receita já vem do segmento de cosméticos, principalmente uma linha de protetor solar e óleos essenciais. Média de 40% vem de uma linha farmacêutico, essencialmente produtos sem prescrição como soro fisiológico e laxantes; outros 10% vêm da vertical de white label, em que a Farmax fabrica marcas próprias para as maiores redes de drogaria, como Raia Drogasil, Pânico e PagueMenos.

A aquisição celebrou uma trajetória de grande sucesso e, ao mesmo tempo, iniciou um novo ciclo de preparação da companhia para os desafios das próximas décadas. Abaixo, a Figura 1 apresenta a atual logomarca da empresa .

Figura 1 – Logomarca



Fonte: www.farmax.com.br (2023)

2.2. Histórico da empresa

A Farmax iniciou suas atividades em 1980, com um laboratório em Divinópolis – Minas Gerais, como uma empresa familiar chamada Distribuidora Amaral, com as atividades restritas a distribuição de cosméticos e farmacêuticos de baixa complexidade e produção própria de produtos como soro fisiológico, acetona, água oxigenada, amônia. Em pouco tempo, os produtos da linha Farmax ganharam espaço no mercado, de modo que a empresa reduziu as atividades de distribuição e investiu na construção de um parque industrial com uma fábrica de frascos e uma fábrica para desenvolvimento dos produtos farmacêuticos. A Figura 2 apresenta a primeira logomarca da empresa.

Com o passar dos anos, a empresa foi ganhando mais espaço no mercado e expandiu seu portfólio, a partir da criação de novas marcas como Óleos, em 2003, e logo depois Sunless, Vasemax e a Mosquitoff. Já em 2007, a empresa era reconhecida nacionalmente e liderava o mercado de acetonas, se mantendo como líder de vendas até os dias atuais, e posteriormente se tornando líder de vendas em soluções fisiológicas.

Figura 2 – Logomarca antiga



Fonte: www.farmax.com.br (2015)

Diante o crescimento e expansão da empresa, não somente na ampliação do portfólio, mas também na capacidade produtiva, quadro de colaboradores e receita, em 2020 a empresa foi vendida para o grupo de investidores Vinci Partners (Figura 3), de São Paulo, que também é proprietária da Austral Seguros, Vero Internet, e tem participação em empresas como Burger King (75%), Ceca (70%), Equatorial Energia (53%) entre outras. Desde então, a companhia iniciou uma nova fase, recebendo um aporte financeiro que a permitiu reestruturar seus processos, investir em inovação e expansão das atividades.

Figura 3 – Logomarca Vinci Partners



Fonte: www.vincipartners.com (2023)

Em 2022, foi anunciada a integração da marca Negra Rosa (Figura 4), empresa de cosméticos e produtos de cuidado pessoal especializados para pele negra. A primeira aquisição da Farmax S.A. marcou, não somente a expansão do portfólio, mas também posicionou a empresa diante um mercado ainda pouco assistido pelo mercado de beleza, mas com um público amplo. Além disso, a aquisição posiciona a marca diante a diversidade e inclusão.

Figura 4 – Logomarca Negra Rosa



Fonte: www.negrarosa.com.br (2023)

Já em 2023, a empresa realizou seu segundo M&A (Mergers and Acquisitions ou Fusão e Aquisição), com a compra da empresa paulista de suplementos alimentares Sanavita (Figura 5). A Farmax comprou 100% do negócio, que corresponde a um dos três maiores players de suplementos alimentares, com produtos como whey protein, e liderando o mercado de colágeno e faturou R\$ 80 milhões em 2022. A Farmax atuava no mercado de suplementos alimentares por meio de uma indústria terceirizada, porém após a aquisição, descontinuou os produtos dessa linha, e manteve somente a produção de Sanavita.

Figura 5 – Logomarca Sanavita



Fonte: www.sanavita.com.br (2023)

Ainda em 2023, a empresa construiu sua distribuidora, em Contagem – Minas Gerais, com o objetivo de ampliar a capacidade de distribuição para todo o país, a partir de uma região estratégica, operando em mais uma unidade operacional estruturada para a projeção de crescimento da companhia nos próximos anos. A nova estrutura amplia a capacidade total da empresa para mais de 5 mil posições de armazenamento, expandindo em 400% as docas de expedição para carregamento (espaços de carga e descarga de caminhões). A localização também foi um fator determinante, já que a unidade fica próximo à sede em Divinópolis e em um dos mais importantes polos logísticos do país.

Recentemente, o CEO da empresa, Ronaldo Ribeiro, se tornou signatário e porta-voz do ImPacto, Pacto Global da Organização das Nações Unidas no Brasil (ONU). O objetivo é atrair, engajar, sensibilizar e empoderar os líderes empresariais para acelerar a entrega dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), estabelecidos pela ONU, até 2030. Além

disso, em outubro de 2023 aderiu ao Pacto de Promoção da Equidade Racial, no qual propõe implementar um protocolo ESG (Environmental, Social and Governance) racial para o Brasil, trazendo a questão para o centro do debate econômico nacional. Tais marcos demonstram o compromisso da empresa com a sociedade e bem-estar.

Atualmente a empresa possui atuação internacional em países latino-americanos, como Bolívia, Panamá e Paraguai. É considerada um bom lugar para trabalhar, reconhecida pela pesquisa Great Place To Work pelo 5º ano consecutivo e pretende não somente desenvolver as marcas do seu portfólio, como também realizar outras operações de M&A.

2.3. Identidade Organizacional

Para Ruão (2005), a identidade organizacional é um conjunto de atributos de uma instituição que emergem da cultura e prática organizacional, funcionando como um sistema de representação que esta cria para si própria e para os outros. Portanto, é importante para apresentar o que ou quem é a empresa. Para isso, tem-se como elementos dessa identidade a missão, que se trata do porquê de existir e a imagem que a empresa deseja passar para o ambiente externo; a visão que, por sua vez, ilustra o local onde a esta almeja estar dentro de um certo período de tempo; e, por fim, os valores, que simbolizam os princípios importantes que irão reger as atitudes e decisões do seu time e, conseqüentemente, da organização como um todo.

A Farmax tem como slogan a frase “Cuidado que faz bem”, com o propósito de levar cuidado não somente por meio dos produtos em linha, mas também para os colaboradores. por meio de ações frequentes de conscientização de saúde e segurança. Além disso, a empresa assume o compromisso de cuidado com a sociedade, por meio de campanhas sociais, projetos e posicionamento de marca.

A identidade organizacional da empresa é estruturada em:

- a) Propósito: Levar cuidado, bem-estar e beleza para todas as pessoas.
- b) Valores: Foco no cliente: “Somos apaixonados pelos nossos clientes e consumidores”;

Inovação e agilidade: “O futuro se faz hoje”;

Empatia e respeito: “Incentivamos e fortalecemos nossas relações humanas”;

Colaboração: “Acreditamos e praticamos a colaboração sempre”

Ética e Sustentabilidade: “Não negociamos nossos valores e buscamos sucesso responsável e equilibrado ao meio ambiente”

2.4. Estrutura física

A Farmax, atualmente, conta com um parque industrial em Divinópolis, Minas Gerais, um escritório em São Paulo, um centro de distribuição em Contagem. Além disso, as outras empresas do grupo possuem sedes em Piracicaba, para a Sanavita, Angra dos Reis para Negra Rosa.

O parque industrial, ilustrado nas Figuras 6 e 7, conta com 4 fábricas, sendo uma de frascos, com 38 linhas de injeção, sopro e serigrafia (Figura 8). Ainda, o parque abriga, também fábricas de cosméticos, farmacêuticos e inflamáveis, com um total de 25 linhas de envase ativas. O complexo conta, também com dois prédios administrativos, refeitório, estacionamento, galpão destinado a estoque, laboratório de análise e estação de tratamento de resíduos. O escritório de São Paulo conta com salas de reunião e refeitório.

Figura 6 – Parque Industrial Divinópolis



Fonte: Material interno (2022)

Figura 7 – Parque Industrial Divinópolis (fachada)



Fonte: Material interno (2022)

Figura 8 – Linhas de envase



Fonte: www.diariodocomercio.com.br (2022)

O centro de distribuição de Contagem abriga o prédio administrativo acoplado a estrutura de armazenamento, que possui capacidade total de mais de 5 mil posições de armazenamento, além de um refeitório e estacionamento. O escritório administrativo possui uma capacidade maior em comparação aos prédios administrativos da unidade de Divinópolis, devido a um planejamento no projeto da empresa, visto que os prédios do parque industrial foram construídos para atender a demanda da empresa no local e já ultrapassava o limite de colaboradores, desse modo, a empresa encontrou necessidade da abertura dos novos escritórios com maior planejamento.

Negra Rosa, pro mais que se trate de uma empresa digital, não possui escritório físico, apenas uma fábrica em Angra dos Reis- RJ. Sanavita, no entanto, possui um escritório e

fábrica em Piracicaba – SP.

2.5. Marcas

A Farmax, hoje, conta com 8 marcas, além das marcas das empresas adquiridas. São elas Sunless, Hidraderm, Hidraderm Ciclos, Moskitoff, BeVeg, Farmax, Vasemax e Óleos.

Farmax (Figura 9) teve início em 1980 e possui no portfólio produtos como solução fisiológica, água oxigenada, bicarbonato de sódio, entre outros.

Figura 9 – Marca Farmax



Fonte: www.farmax.com.br (2023)

Em 2003, a empresa lança sua segunda marca: Óleos (Figura 10), que reforça o compromisso da Farmax em oferecer produtos naturais e acessíveis. Conta com óleos corporais e capilares, e óleos essenciais.

Figura 10 – Marca Óleos



Fonte: e-commerce (2023)

Em 2005, surge a marca mais comercial da Farmax: Sunless (Figura 11). Uma marca de protetores solares com o objetivo de democratizar a proteção solar no Brasil, país com maior incidência de raios solares do mundo, para proteger e cuidar das pessoas, com preço acessível, produto de qualidade e acompanha as inovações do mercado.

Figura 11- Sunless



Fonte: e-commerce (2023)

Em 2007 É lançada a Hidraderm (Figura 12), uma marca de cosméticos que se inspira na importância da água em nosso organismo para criar produtos que cuidam e hidratam a pele, com produtos voltados para o cuidado completo do corpo, como sabonetes, esfoliantes, hidratantes e sua linha micelar.

Figura 12- Hidraderm



Fonte: Facebook (2023)

A marca Moskitoff (Figura 13) foi criada em 2009 pela Farmax pensando na proteção de toda a família contra os principais tipos de mosquitos que transmitem doenças e que convivemos diariamente, como os insetos que causam dengue, febre amarela, zika e chikungunya, além dos pernilongos comuns.

Figura 13 – Moskitoff



Fonte: www.farmax.com.br (2023)

A Vasemax (Figura 14) nasceu em 2018 com a missão de oferecer produtos multifuncionais que cuidam da pele, promovendo hidratação intensa, principalmente nas áreas mais ressecadas do corpo, e oferecendo proteção especial nos períodos mais frios e secos do

inverno. A marca apresenta uma linha completa para hidratação do corpo e do rosto, que também atua para o alívio de queimaduras, além de auxiliar na recuperação e cicatrização da pele, sendo recomendada especialmente após o processo de tatuagem.

Figura 14 – Vasemax



Fonte: www.farmax.com.br (2023)

A Hidraderm Ciclos (Figura 15) foi criada em 2020 com a missão de democratizar o cuidado com a pele, tornando a rotina de skincare dos brasileiros muito mais prática e fácil. Sua linha é completa e atua na limpeza, hidratação e tratamento da pele, com produtos que unem tecnologia avançada a ativos comprovados, proporcionando resultados eficazes a preços acessíveis.

Figura 15 – Hidraderm Ciclos



Fonte: www.farmax.com.br (2023)

Em 2021 surge BeVeg (Figura 16), a marca vegana da Farmax que cuida da sua pele e ainda respeita o meio ambiente e os animais. Com fórmula amiga dos recifes de coral, ingredientes nobres 100% veganos que não agredem a natureza em suas composições e embalagens 100% renováveis, a BeVeg traz um novo conceito de skincare sustentável para o cotidiano das brasileiras.

Figura 16 – BeVeg



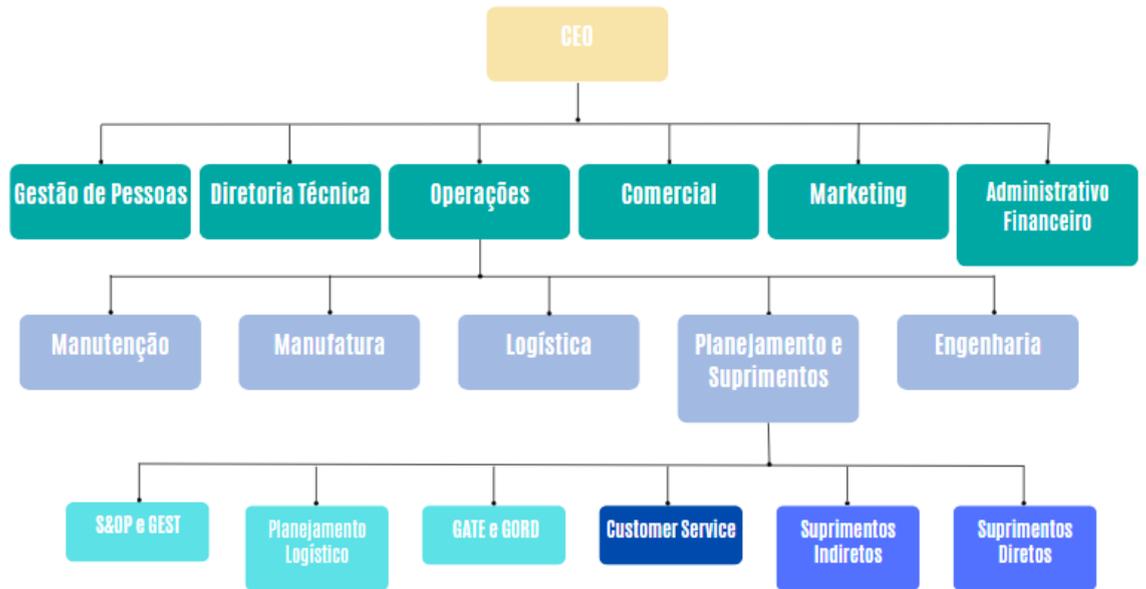
Fonte: e-commerce (2023)

Além das marcas apresentadas, o grupo Farmax ainda conta com a marca de maquiagem Negra Rosa e de suplementos alimentares SanaVita.

2.6. Organograma

A empresa possui um quadro de colaboradores amplo, com mais de 1000 colaboradores distribuídos em seis diretorias: Gestão de Pessoas, Técnica, Operações, Comercial, Marketing e Administrativo/Financeiro. A Figura 17 apresenta a estruturação do organograma da empresa, com foco na área cujas funções eram exercidas pela estagiária.

Figura 17 - Organograma



Fonte: Material Interno (2023)

3 Descrição das atividades desenvolvidas

O estágio na empresa Farmax foi realizado entre os dias vinte e três de março de 2022 à vinte e dois de março de 2024 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 340 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pela estagiária, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 – Síntese das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Projeto de estágio	Projeto de melhoria no processo de compras nacionais e importadas.	200
Projetos estratégicos	Acompanhamento e atualizações de projetos da área, com relatórios para a diretoria.	500
Solicitações de compra	Pedidos de compra e registro de gastos da área durante eventos, viagens.	200
Acompanhamento de indicadores	Acompanhamento e atualização dos OKRs de Planejamento e Suprimentos, elaboração de plano de ação quando necessário.	1000
Treinamento e trilha de desenvolvimento	Treinamentos de ferramentas e trilha de desenvolvimento do programa de estágio com contato com outras áreas.	100
Reuniões de time	Reuniões semanais de alinhamento com a coordenação e discussão de tópicos pré-definidos.	500
Lista de Faltas	Lista diária de SKUs em falta, com justificativa de falta e status de produção	50
TOTAL DE HORAS		2550

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A gestão da cadeia de suprimentos e o planejamento e controle das operações

desempenham papéis críticos no funcionamento eficiente e eficaz das empresas. Ambos estão intrinsecamente ligados e têm impactos significativos em diversos aspectos do negócio. Eles desempenham um papel fundamental na redução de custos, otimizando o fluxo de materiais, informações e finanças ao longo de toda a cadeia, resultando em eficiência operacional e aumento da lucratividade. Além disso, ajudam a melhorar a qualidade dos produtos ou serviços, garantindo que atendam aos padrões desejados, o que é essencial para a satisfação do cliente e a reputação da empresa.

A agilidade e flexibilidade são aspectos críticos, permitindo que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças nas demandas do mercado e nas condições de fornecimento, minimizando os riscos associados a interrupções na cadeia de suprimentos. Isso também está intimamente ligado à satisfação do cliente, pois uma entrega pontual e produtos de qualidade garantem a satisfação e a fidelização dos clientes, o que é medido pelo indicador OTIF (On Time In Full).

Além disso, a redução de lead times, o equilíbrio de estoques e a redução de riscos estão intrinsecamente relacionados a uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos e operações. Isso envolve a identificação e mitigação de riscos relacionados a fornecedores, flutuações de demanda, interrupções na produção e outras variáveis que podem afetar negativamente o negócio.

Ainda, a gestão eficaz da cadeia de suprimentos e operações pode ser usada para promover práticas sustentáveis, como a redução de desperdícios, a diminuição da pegada de carbono e a escolha de fornecedores comprometidos com a responsabilidade ambiental. Essas práticas sustentáveis também podem ser uma fonte de vantagem competitiva.

Portanto, a gestão da cadeia de suprimentos e o planejamento e controle das operações são componentes críticos para o sucesso e a sobrevivência de qualquer empresa em um ambiente de negócios globalizado e altamente dinâmico, pois permitem que as empresas otimizem custos, melhorem a qualidade, atendam às demandas dos clientes e se adaptem às mudanças no mercado, garantindo sua competitividade a longo prazo.

4 Descrição dos processos técnicos

Este tópico tem por finalidade apresentar os processos técnicos de cada uma das atividades realizadas pela estagiária. Eles serão descritos detalhadamente e terão embasamento em conceitos de autores da Administração.

4.1. Projeto de estágio

Follow-up na área de compras refere-se ao acompanhamento do pedido para certificar que o item chegue ao prazo correto. Trata-se de um procedimento muito utilizado pelos compradores. Segundo Gonzales (2003), esse sistema possibilita às pessoas envolvidas no processo de compras tomar decisões que culminem com a entrega das mercadorias de acordo com o que foi pedido, ou seja, nos prazos corretos, nas quantidades corretas e de conformidade com a especificação dos produtos solicitados e ainda um caminho de negociação com fornecedores. Também possibilita à empresa, condições de análise que minimizam a perda ou desvio de recursos.

Na administração, esse acompanhamento se trata de uma despesa extra, de modo que compradores dedicam parte de seu tempo monitorando pedidos já realizados, tempo que poderia ser utilizado para negociar preços mais baixos e prazos de entrega melhores. No entanto, as vantagens são mais significativas, uma vez que esse procedimento assegura a entrega pontual dos pedidos. O trabalho da equipe impacta diretamente nos resultados da empresa e facilita as atividades dos solicitantes, garantindo que os materiais estejam no estoque na data. Esse processo se torna ainda mais relevante no contexto industrial, na medida em que o planejamento de produção depende do estoque de suprimentos, portanto um follow-up assertivo otimiza, não só o processo de compras, mas otimiza a capacidade produtiva.

Quando a produção demanda um item ausente no estoque, indica que o acompanhamento não foi feito corretamente, acarretando custos para garantir que o item chegue antes da interrupção da produção. Isso implica custos com o tempo gasto pelo comprador na busca de fornecedores alternativos e no aumento de preços. A falta desse acompanhamento, em última instância, pode resultar na pausa da produção, causando perdas irreversíveis e prejuízos para a empresa.

Para evitar atrasos no suprimento, é crucial que o sistema do comprador esteja alinhado ao do fornecedor, com ambas as partes concordando quanto às datas de entrega e quantidades. O acompanhamento da compra impede que o fornecedor não tenha recebido o

pedido, que haja divergências nos prazos de entrega ou dúvidas técnicas, garantindo que possa atender no prazo correto. Muitas empresas negligenciam esse acompanhamento de pedidos de compra, enfrentando custos mais elevados e prejuízos devido aos atrasos.

Atualmente, na Farmax, o processo de follow-up é realizado pelo time de Planejamento, na coordenação de GATE/S&OE (Gestão de Atendimento/Sales and Operation Execution). A partir do momento em que um pedido de compra de insumos para a produção é realizado pelo time de Suprimentos, o pedido passa a ser acompanhado desde aprovação pelo financeiro até o recebimento, passando pelas etapas de rastreio.

A estagiária foi direcionada para elaborar um projeto de melhoria da área, com intuito de otimizar os processos das áreas de Planejamento e Suprimentos, de modo a buscar uma solução tecnológica para processos que hoje são realizados de forma manual. O objetivo do projeto era atuar diretamente no setor de compras e follow-up, automatizar e otimizar tarefas, melhorar a visibilidade, compilar dados e minimizar erros através de tecnologia. A Figura 18 explica os processos da empresa na diretoria operacional.

Figura 18 – Processos internos



Fonte: Material interno (2022)

Em 2022, a empresa apresentou:

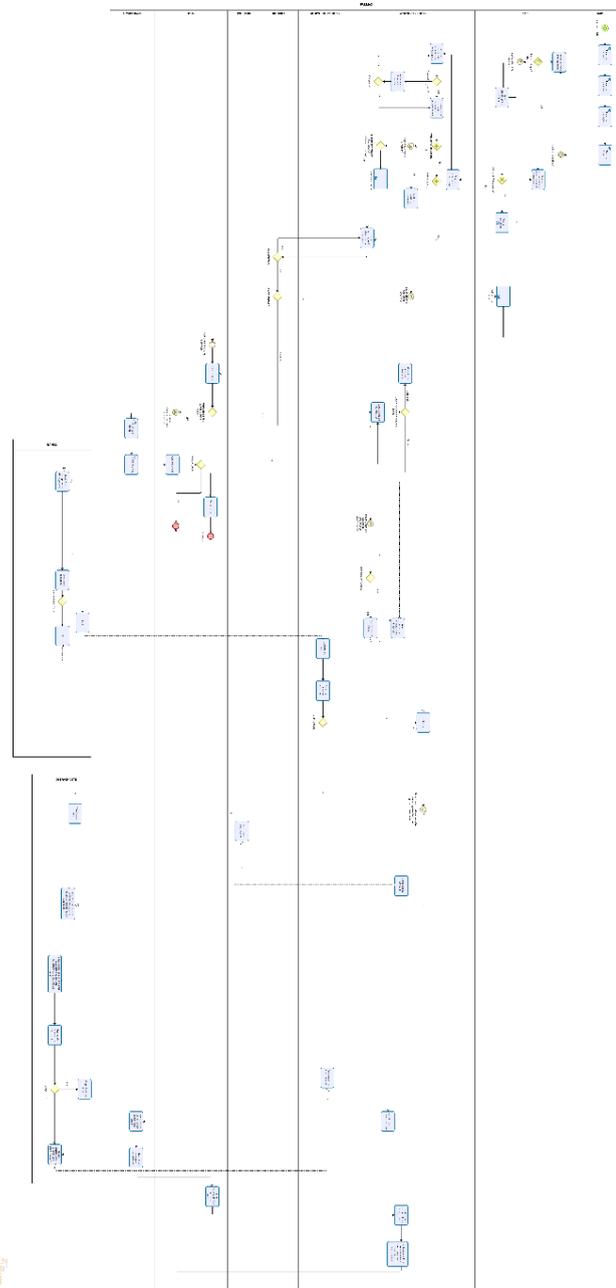
- + 1300 insumos, sendo 960 externos;
- + 400 requisições de compras de insumo por mês;
- +400 SKUs (Stock Keeping Unit/Unidade de manutenção de estoque) ativos;
- +540 fornecedores homologados;
- +80 SKUs terceirizados

O projeto foi dividido em 3 etapas:

1- Mapeamento do processo:

Foi mapeado o processo de compras nacionais e importadas desde a elaboração do plano de vendas, pelo S&OP, até o recebimento no almoxarifado. O mapa representado na Figura 19 conta, também, com agentes externos envolvidos no processo de importação, como despachante e banco.

Figura 19 – Mapa de processo



Fonte: Material interno (2022)

Imagem disponibilizada em documento entregue junto ao relatório para maior compreensão e visibilidade.

2- Prospecção de parceiro

Após o mapeamento de processo, foi possível elencar os principais gargalos das áreas envolvidas e priorizar conforme o impacto. Desse modo, os principais pontos a serem sanados eram a falta de informação para avaliar um fornecedor, baixa rastreabilidade dos pedidos,

falta de programação de recebimento no almoxarifado.

Mesmo que rastreados corretamente, não havia uma preparação no almoxarifado para receber insumos, de modo que, frequentemente não havia espaço para descarregar algumas cargas e a empresa pagava valor extra aos entregadores e fornecedores pela espera. Além disso, o planejamento da produção sempre sofria alterações devidas à falta de insumos ou a necessidade de descarregar uma carga sem espaço.

Diante disso, iniciou-se a prospecção de um parceiro que sanasse essas dores por um custo viável para a companhia. Durante esse período, foram realizadas diversas reuniões entre a estagiária e coordenadores das áreas com representantes comerciais de empresas especializadas em softwares industriais. Para definir a empresa, foi necessário compreender mais sobre os sistemas utilizados no follow-up, avaliando, além das necessidades da empresa, a compatibilidade das ferramentas e soluções apresentadas com a rotina, realidade da empresa e se a solução era compatível ao sistema operacional utilizado, de modo que a ferramenta causasse impacto na área sem alterar processos de toda a companhia se adaptado a realidade, contando que os colaboradores responsáveis pelo acompanhamento dos pedidos conseguissem utilizar com facilidade e integrasse as informações da nova plataforma com o ERP utilizado.

3- Implementação

Após elencar e priorizar os pontos a serem desenvolvidos, a empresa escolhida foi a Nimbi, start-up de Supply Chain brasileira, que atende grandes empresas no mercado, especialmente, no mercado de bens de consumo. Portanto, foram selecionados dois módulos a serem trabalhados:

- FUP:

Criação de processos de follow-up;

Acompanhamento dos pedidos / itens;

Visibilidade das entregas totais ou parciais;

Gerenciamento de pedidos e pendências para ações em massa;

Gestão compartilhada de informações;

Integração do ERP com a Nimbi.

- Analytics:

Visibilidade das requisições e pedidos por fornecedor;

Parametrizar regras e políticas para acompanhamento de seus processos;

Exportação das informações em planilhas.

A implementação da plataforma ainda está em andamento, porém a previsão é de que,

além de sanar os gargalos, traga uma economia significativa, redução de custos nas negociações e redução do tempo do comprador e planejador com a criação das planilhas de controle.

4.2. Projetos estratégicos

Uma alternativa recentemente adotada para preencher lacunas e superar deficiências nos processos gerenciais de implementação do planejamento estratégico é o desdobramento desse planejamento em projetos estratégicos menores. De acordo com Maximiliano (2002), a administração de projetos emerge como uma estratégia para transformar os objetivos em soluções práticas. Na gestão empresarial, diversas situações exemplificam a necessidade de converter objetivos estratégicos em projetos viáveis. Kerzner (2002) apresenta estudos de caso de grandes empresas, como 3M, Roadway Express, General Motors, Ericsson Telecom, Motorola, entre outras, que utilizam a Gestão de Projetos como ferramenta.

Essa abordagem é impulsionada pela ampla disseminação e aplicação de metodologias de Gestão de Projetos, como a sugerida no PMBOK (2000) do Project Management Institute (PMI), para executar empreendimentos e atividades não rotineiras. A proposta é que os conceitos, metodologias e técnicas da gestão de projetos constituam a estrutura de gerenciamento adequada para a implementação do planejamento estratégico das empresas.

Cleland e Ireland (2000) respaldam essa ideia, argumentando que as metodologias de gestão de projetos podem auxiliar as empresas a gerenciar aspectos críticos de seus negócios. Kerzner (2000) destaca que o desenvolvimento de uma metodologia padrão de gerenciamento contribui consistentemente para atender aos objetivos dos projetos e reduzir os riscos de falhas a níveis controláveis. No entanto, Kerzner (2000) ressalta que a simples adoção de uma metodologia não garante o sucesso na implementação de projetos, especialmente, quando os objetivos da organização não estão bem definidos ou quando falta integração nos processos de implementação.

Atualmente na Farmax, cada gerência reporta mensalmente os projetos estratégicos realizado na área para a diretoria executiva, de modo a incentivar a inovação nos processos e adequar a empresa as necessidades do mercado. Diante disso, a estagiária coletava o reporte dos projetos, além de auxiliar os responsáveis em etapas, caso houvesse necessidade.

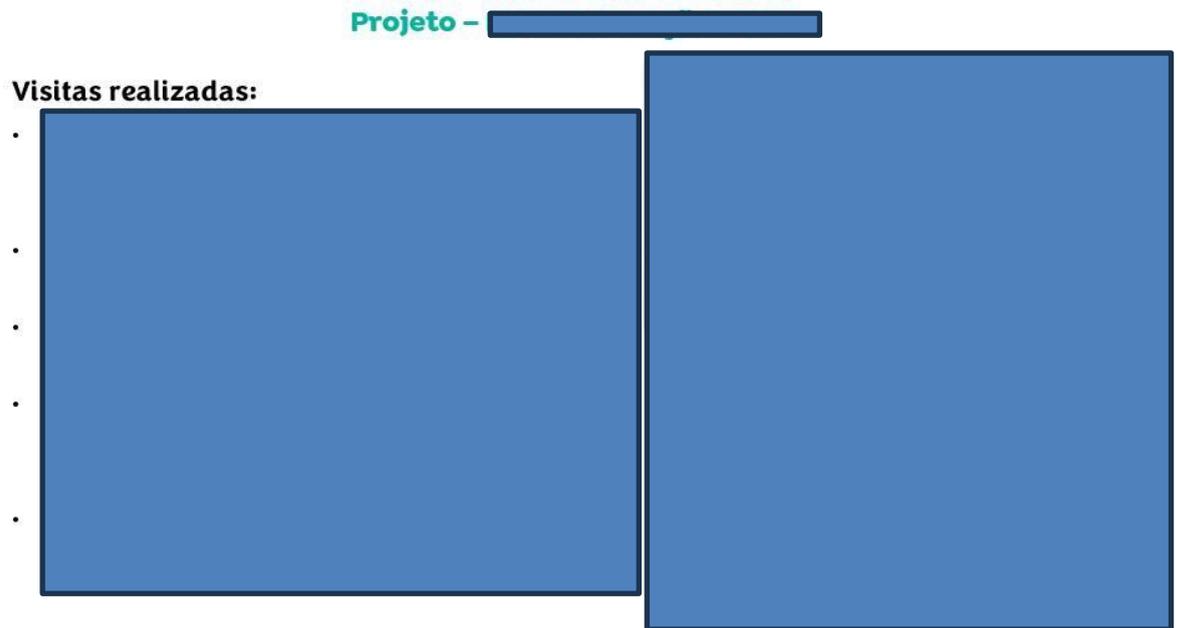
As Figuras 20 e 21 ilustram o reporte do projeto de reestruturação do OTIF (On Time In Full), realizado pelo Customer Service:

Figura 20 – Reporte Projeto



Fonte: Material interno (2023)

Figura 21 – Detalhe Projeto



Fonte: Material interno (2023)

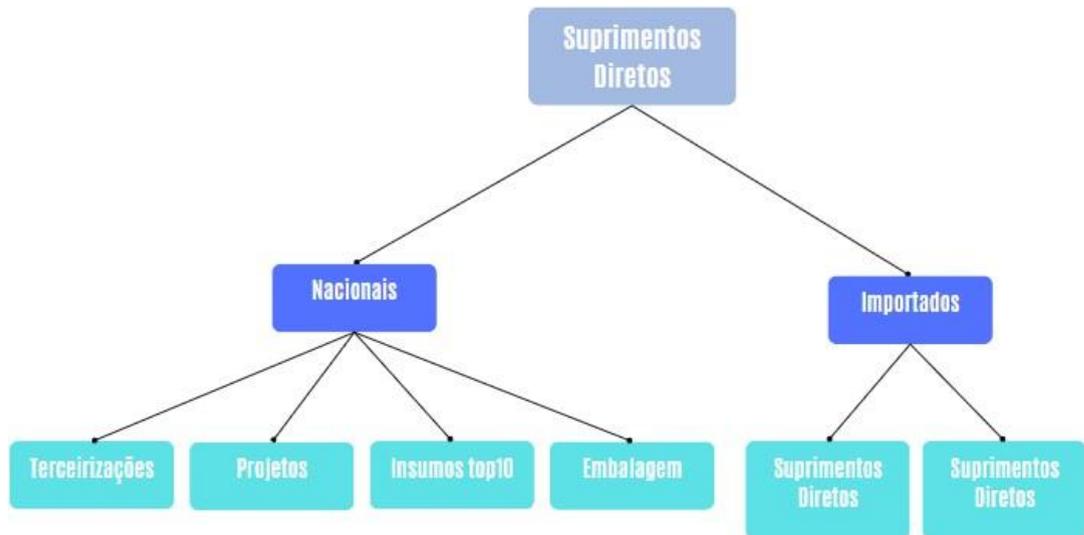
4.3. Solicitações de compras

O pedido de compra é um contrato formal de uma empresa solicitante da compra para um fornecedor, para que este coloque à disposição a quantidade de itens exigidos ou o serviço solicitado em determinado prazo, devendo respeitar todas as condições impostas e características acordadas no ato da compra, conforme explica Luz (2013). O ponto do pedido de compra é quando há a necessidade de adquirir mais unidades do item (DECKER, 2011), já Pozo (2009) complementa que o ponto de pedido é a quantidade de peças que se tem em estoque e que garante que o processo produtivo não sofra problemas de continuidade, enquanto aguarda-se a chegada do lote de compra, durante o tempo de reposição. Esse tempo de entrega do pedido, que é considerado desde quando o pedido foi feito até a sua chegada à empresa, é chamado de lead time. Assim sendo, quando um item atinge o ponto de pedido, antes de atingir o estoque de segurança, também chamado de estoque mínimo, que é a mínima quantidade do item que deve existir para não prejudicar a produção, deve ser feito o pedido para ressurgimento do item.

Há dois tipos de modelo de reposição das peças, contínua e periódica. Segundo Martins e Renato (2009), o modelo de reposição contínua ou modelo do lote padrão, é quando o pedido de compra é emitido sempre que o nível de estoque atingir o ponto de pedido e com quantidades iguais ao lote econômico, e o modelo de reposição periódica ou modelo de intervalo padrão é quando os pedidos de compra são emitidos em intervalos de tempos fixos.

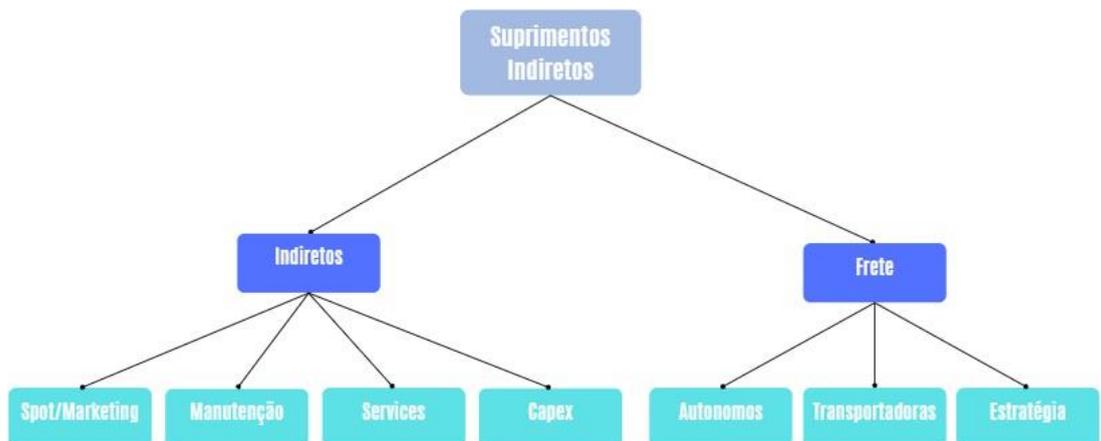
A gerência de Suprimentos na Farmax é dividida em Suprimentos Diretos e Suprimentos Indiretos, com os respectivos organogramas representados nas Figuras 22 e 23. A coordenação de suprimentos diretos trata da compra de insumos direcionados a produção, contempla compras nacionais e internacionais.

Figura 22 – Organograma Suprimentos Diretos



Fonte: Material interno (2023)

Figura 23 - Organograma Suprimentos Indiretos



Fonte: Material interno (2023)

A rotina na coordenação de Suprimentos Diretos conta com inúmeras reuniões a fim de discutir fornecedores e viabilidade de compra, considerando os fornecedores homologados nacionais e importados. Nesse momento, são discutidas especificidades dos insumos a serem comprados, e avaliado e selecionado o fornecedor que atende melhor as necessidades da empresa no momento, considerando tempo de entrega, pedido mínimo, preço – especialmente se o pedido for internacional. Após selecionar o fornecedor, a demanda é encaminhada para o responsável dentro do time de Suprimentos Diretos.

Caso o insumo seja de grande utilização, como é o caso de PEAD (plástico utilizado

para fabricação de frascos), álcool, papelão para embalar pedidos, entre outros, o pedido recebe prioridade e é tratado com mais cautela pelo comprador de Insumos Top 10. No caso de embalagens, terceirizados ou algum projeto específico (Pesquisa e Desenvolvimento, por exemplo) a demanda é encaminhada ao comprador especializado.

Caso o pedido seja importado, o time de Comex, da coordenação de Suprimentos Diretos, se encarrega de entrar em contato com o fornecedor, despachante e seguradoras, negociar o pedido e realizar os procedimentos de desembaraço aduaneiro.

A coordenação de Suprimentos Indiretos, por sua vez, é responsável pela negociação e por toda movimentação de compras que não são de insumos dentro da companhia. Isso inclui contratação de fretes, compras de necessidades internas para manutenção da companhia, viagens, eventos, ações de marketing.

A rotina da estagiária era essencial na gestão de pedidos de compra voltados para compras indiretas, abrangendo áreas como viagens, eventos e presentes de reconhecimento. A função envolvia coordenação com diversos setores, assegurando que as demandas específicas fossem compreendidas e atendidas de maneira eficaz.

No processo de realizar pedidos de compra, a estagiária lançava pedidos de serviços simples de modo a priorizar prazos e otimizar orçamentos.

Além da gestão administrativa, a estagiária desempenhava um papel ativo na garantia do sucesso de eventos e na compra de presentes de reconhecimento ao time. Isso envolvia a coordenação logística, o acompanhamento rigoroso de cronogramas e a resolução proativa de possíveis irregularidades. No contexto mais amplo, a estagiária desempenhava um papel integral na facilitação das compras indiretas, colaborando para a eficiência operacional e o sucesso de iniciativas importantes para a empresa.

4.4. Acompanhamento de indicadores

Conforme Niven e Lamorte (2016), o OKR (Objective and Key Result/Objetivos e Resultados Chave) é um modelo de trabalho que se baseia no pensamento crítico, demandando disciplina e colaboração entre os funcionários. Seu objetivo é direcionar esforços para alcançar contribuições mensuráveis e impulsionar os resultados organizacionais. O

sistema OKR compreende três partes fundamentais:

- 1- Estabelecer metas mensuráveis e inspiradoras;
- 2- Garantir progresso contínuo em direção ao estado desejado;
- 3- Criar uma cadência que mantenha todos os membros do grupo focados nos objetivos.

Cada organização deve criar seus OKRs, e cada departamento deve alinhar seus OKRs ao sucesso da empresa como um todo.

O OKR é sigla para Objective and Key Results, Objetivos e Resultados Chave. O objetivo consiste em uma declaração concisa que qualitativamente indica o que impulsionará a empresa para a frente, respondendo à pergunta: O que queremos fazer? Deve possuir determinação de tempo, ser inspirador e capturar a imaginação compartilhada da equipe. Os resultados chave são declarações quantitativas relacionadas a um determinado objetivo, respondendo à pergunta: Como vamos saber se alcançamos nosso objetivo? Quantificar o que geralmente é considerado vago é o principal desafio nesse aspecto.

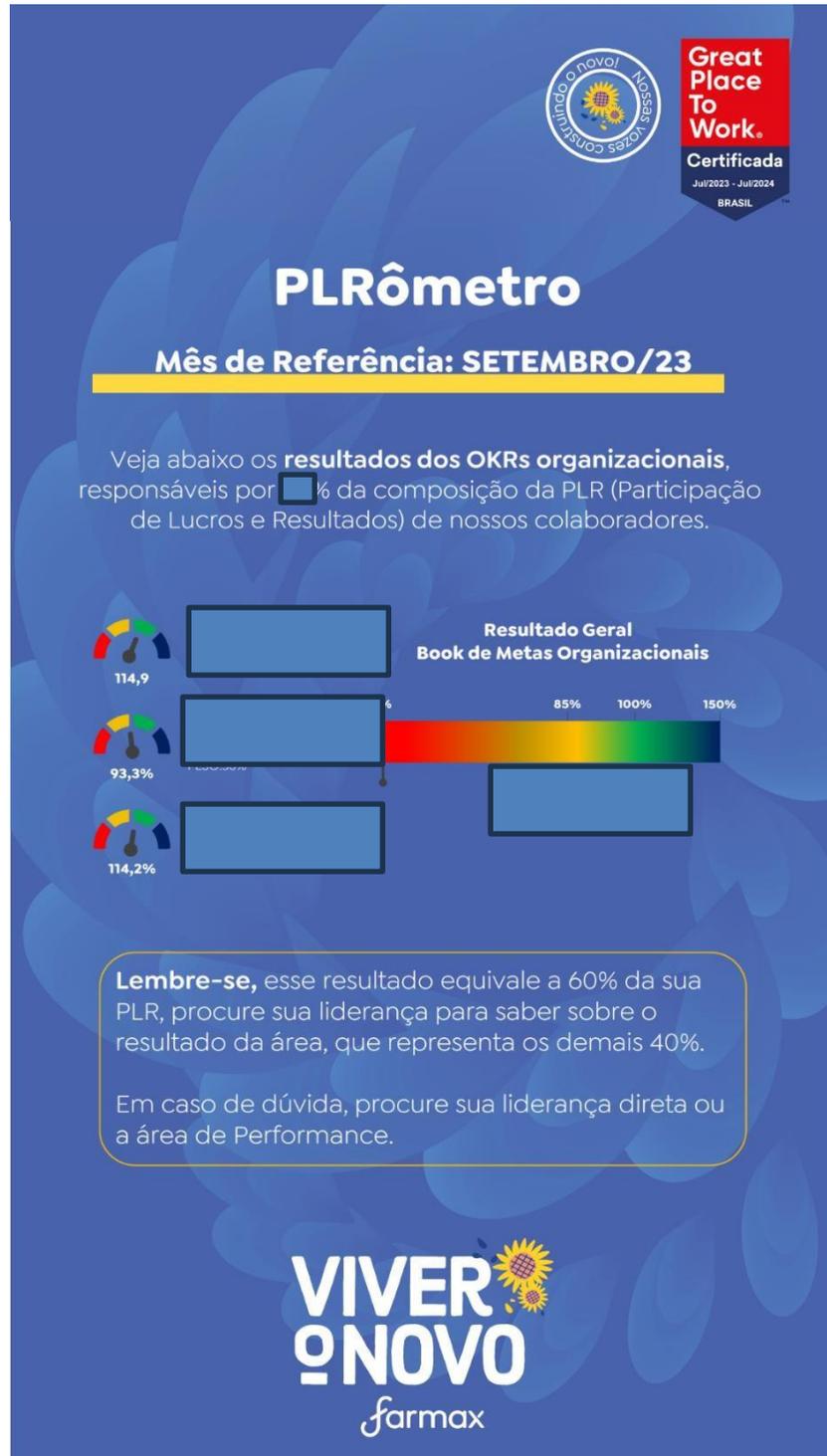
Após a implementação, o processo de gestão dos OKRs é composto por três fases, segundo Niven e Lamorte (2016): a Reunião de Compromisso das Segundas-feiras, as Conferências do Meio do Trimestre e as Revisões Trimestrais. A Reunião de Compromisso visa entender o progresso em relação às metas, identificar riscos antes que se tornem urgentes e estabelecer rigor no acompanhamento e comunicação do OKR. Durante as Conferências, é crucial garantir que o progresso seja comunicado corretamente e calibrar expectativas, corrigindo eventuais erros de mensuração. Por fim, a Revisão consolida os aprendizados do trimestre, destacando o que funcionou, o que não funcionou e proporcionando insights sobre as falhas e sucessos do OKR na organização.

Na Farmax, os OKRs são orientadores para definir a porcentagem de participação dos lucros de cada área. Assim, 60% do valor à ser recebido corresponde ao desempenho de três OKRs, enquanto os 40% são definidos pelos OKRs da gerencia.

Os OKRs de toda a empresa são:

- 1- EBITDA (peso 60%)
- 2- Receita Líquida (peso 30%)
- 3- Caixa Operacional (peso 10%)

A Figura 24 exemplifica a forma como os resultados são divulgados na organização.



Fonte: Material interno (2023)

Mensalmente é divulgado o resultado dos OKRs corporativos via e-mail para todos os colaboradores, enquanto os OKRs da gerência são divulgados pela gerência no início do mês, referente ao fechamento do mês anterior.

Entretanto, nem todos os OKRs da gerência fazem parte do cálculo da PLR (Participação nos Lucros da Receita), somente os mais estratégicos. Esse ponto é controverso,

visto que a atenção maior está em um número reduzido de OKRs enquanto outros são negligenciados. Além disso, são realizadas constantes revisões de meta e métrica, afim de atingir o objetivo, enquanto o que deveria ser realizado seria revisão o processo e identificar as razões pela qual o resultado não foi satisfatório.

A estagiária era responsável por coletar todos os OKRs de Planejamento e Suprimentos via Power Bi, calcular com base em informações repassadas ou coletar o valor do indicador já calculado com os responsáveis, a fim de reportar a gerência de Performance e à diretoria (Figuras 25, 26 e 27). A partir disso, é calculado o acumulado do ano e elencado quais OKRs não atingiram a meta mensal e reportado à diretoria seguido de um plano de ação, estruturado pela estagiária em conjunto aos coordenadores das áreas seguindo a metodologia 5w2h (Quadro 2) .

Figura 25 - KR's

<i>Descrição do OKR</i>	<i>Detalhamento do OKR</i>						
Otimizar recursos e processos, buscando alternativas que garantam resultado financeiro	Como é calculado / mensurado	Fonte da informação	Frequência de atualização	Áreas pares	Direcionamento do Indicador	Valor base	Valor alvo
Gerência de Planejamento							
KR 2.1	[Redacted]						
Coordenação S&OP E GATE							
KR 2.2	[Redacted]						
KR 2.3	[Redacted]						
KR 2.4	[Redacted]						
Coordenação Planejamento Logístico							
KR 2.1	[Redacted]						
KR 2.3	[Redacted]						
KR 2.4	[Redacted]						

Fonte: Material interno (2023)

Figura 26 – Resultados

<i>Placar do OKR</i>										
jan-23	fev-23	mar-23	abr-23	mai-23	jun-23	jul-23	ago-23	set-23	out-23	nov-23
[Redacted]										
[Redacted]										
[Redacted]										
[Redacted]										
[Redacted]										
[Redacted]										
[Redacted]										
[Redacted]										
[Redacted]										
[Redacted]										

Fonte: Material interno (2023)

Figura 27 – Painel de Indicadores

PAINEL DE INDICADORES				MÊS SETEMBRO		ACUMULADO ANO: 2023	
OBJETIVOS GERAIS	OBJETIVOS SUPRIMENTOS E PLANEJAMENTO	INDICADORES	UNIDADE	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
PROMOVER UM EXCELENTE AMBIENTE DE TRABALHO E PROMOVER CONDIÇÕES PARA O TIME ALCANÇAR OS OKRs	PROMOVER UM EXCELENTE AMBIENTE DE TRABALHO COM CONDIÇÕES PARA ALCANÇAR OBJETIVOS E PROPORCIONAR O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS						
GARANTIR SATISFAÇÃO DO CLIENTE E CONSUMIDOR	OTIMIZAR RECURSOS E PROCESSOS, BUSCANDO ALTERNATIVAS QUE GARANTAM O RESULTADO FINANCEIRO						
GARANTIR RESULTADOS FINANCEIROS PARA SUPPORTAR A ESTRATÉGIA DA EMPRESA	ATUAR COM EFICIÊNCIA, CELERIDADE E ASSERTIVIDADE, GARANTINDO A SATISFAÇÃO DOS NOSSOS CLIENTES						

Fonte: Material interno (2023)

A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008). Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. Segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções:

a) O quê? Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?

b) Quem? Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?

c) Onde? Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?

d) Por quê? Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?

e) Quando? Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?

f) Como? Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?

g) Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Quadro 2: Método dos 5W2H

What O Que?	Que ação será executada?
Who Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
Where Onde?	Onde será executada a ação?
When Quando?	Quando a ação será executada?
Why Por Quê?	Por que a ação será executada?
How Como?	Como será executada a ação?
How much Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: SEBRAE (2008)

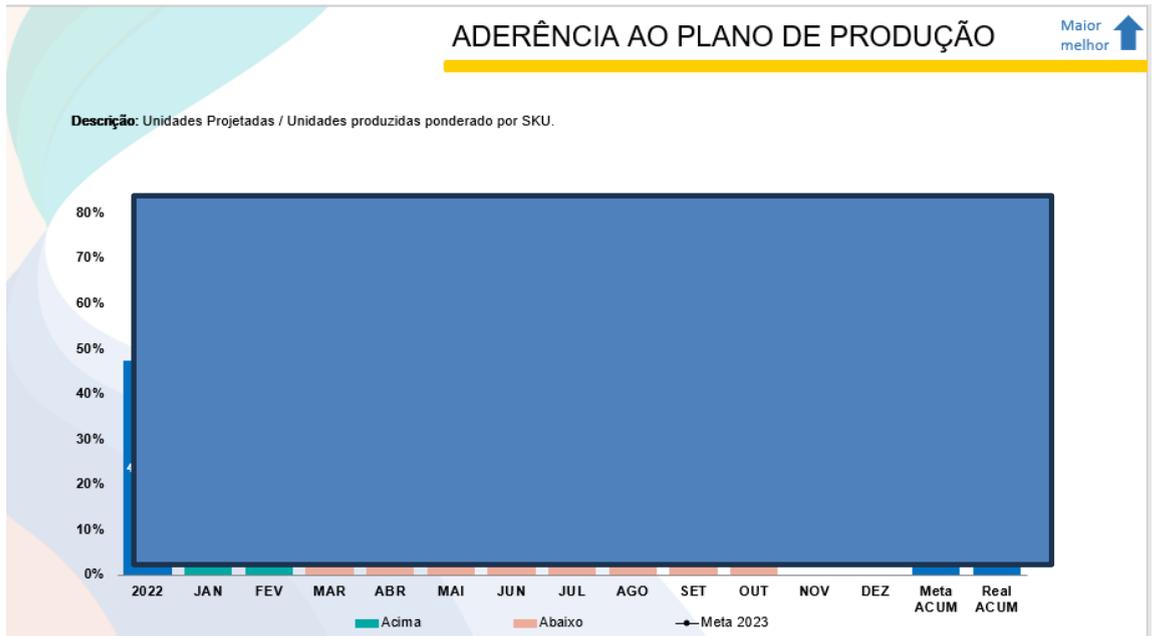
Ainda segundo o SEBRAE (2008), a ferramenta 5W2H é uma técnica simples, porém poderosa, para auxiliar na análise e no conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

- a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos.

A partir de agosto de 2023, iniciou-se o monitoramento das ações propostas pelas áreas de modo a compartilhar entre as gerências de uma diretoria as ações e acompanhar o impacto e status das ações.

Cada OKR é representado com um gráfico, como mostra a Figura 28, com o resultado durante cada mês do ano e o resultado acumulado do ano até o momento. No caso de algum OKR não atingir a meta proposta no mês, é realizado um FCA (Fato, Causa e Ação) com a metodologia 5w2h, como nas Figuras 29, 30 e 31.

Figura 28 – Gráfico indicador



Fonte: Material interno (2023)

Figura 29 - FCA

FCA - ADERÊNCIA AO PLANO DE PRODUÇÃO ↑ Maior melhor

	Fato	Causa	Ação				
			O que fazer?	Como fazer?	Responsável	Prazo	Situação
Out/23	Não atingimento da meta de Confiabilidade do Plano de Produção.	Priorização de itens em falta ou com performance de vendas acima da previsão. O que ocasiona a produção acima do planejado de alguns itens e a não produção do volume planejado de outros.	Melhorar a acurácia do plano de vendas. Programar com base no plano de produção.	Alinhamento mais próximo com os times de Comercial e Marketing.	S&OP / GATE	Contínuo	Em andamento
		Produção dos itens de Marcas Próprias somente após a entrada de pedido.	Definir o modelo de estoque para as marcas próprias.	Alinhar com os times de Marketing e Comercial qual modelo seguir, MTO ou MTS.	S&OP	30/11/2023	Em andamento
		Não produção de itens lançamento devido à falta de insumos.	Definição da data de lançamento dos produtos após a previsão de chegada dos insumos necessários.	Alinhamento do fluxo de itens lançamentos com os times de Marketing, P&D, Suprimentos e Planejamento.	S&OP	15/12/2023	Em andamento
		Mão de obra disponível na manufatura não está de acordo com o planejado em S&OP.	Realizar as reposições necessárias.	Contratação	RH e Manufatura	30/11/2023	Em andamento

Fonte: Material interno (2023)

Figura 30 - Plano de ação

Meta	Código meta	Previsto Acumulado	Realizado Acumulado	Mês de apuração	Diretoria	Gerência	Coordenação	Fato	Causa	O que Fazer
OEE LINHAS DE TPM	326			Julho	OPERAÇÕES	INDUSTRIAL	TPM		Quebra Falha no CLP da Rotuladora	Elaborar AQF
OEE LINHAS DE TPM	326			Julho	OPERAÇÕES	INDUSTRIAL	TPM		Quebra Falha no CLP da Rotuladora	Elaborar AQF
OEE LINHAS DE TPM	326			Julho	OPERAÇÕES	INDUSTRIAL	TPM		Queima do PLC	Elaborar AQF
OEE LINHAS DE TPM	326			Julho	OPERAÇÕES	INDUSTRIAL	TPM		Queima do PLC	Elaborar AQF
OEE LINHAS DE TPM	326			Julho	OPERAÇÕES	INDUSTRIAL	TPM		Não atingimento do OEE	Suportar as áreas na execução das análise das perdas

Fonte: Material interno (2023)

Figura 31- Plano de ação e status

O que Fazer	Como Fazer	Responsável	Prazo	Status	Observação
Elaborar AQF	Realizar a compra de licenças dos softwares de PLC		15/10/23	Concluído	
Elaborar AQF	Realizar a capacitação dos mantenedores frente às licenças de software adquiridas		13/12/2023	Concluído	
Elaborar AQF	serigráfica e incluir a verificação de vazamento de óleo nos redutores		30/08/23	Concluído	
Elaborar AQF	Incluir respiro nos redutores da serigráfica		15/10/23	Concluído	
Suportar as áreas na execução das análise das perdas	Participando da governança de OEE junto às áreas		30/08/23	Concluído	

Fonte: Material interno (2023)

4.5. Treinamentos e trilha de desenvolvimento

O desenvolvimento profissional emergiu como um dos principais temas na gestão empresarial nos últimos anos. As contínuas transformações sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais têm compelido as organizações a cultivar competências para enfrentar um cenário empresarial e mercadológico cada vez mais dinâmico. As tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e estratégias para promover o desenvolvimento de pessoas e organizações são comuns.

As trajetórias delineadas para alcançar vantagem competitiva parecem convergir na mesma direção, apesar das diferenças semânticas entre diversas propostas metodológicas no universo da gestão de pessoas, como a gestão do desempenho, a gestão por competências, a gestão da aprendizagem, a gestão do conhecimento, a gestão dos ativos intangíveis, a gestão do capital humano e a gestão do capital intelectual. A competitividade está cada vez mais vinculada à habilidade da organização de integrar seus recursos humanos em torno de objetivos e metas organizacionais (BRANDÃO; CARBONE, 2004).

É nesse contexto que surge a noção de trilhas de aprendizagem, conforme Brandão e Carbone (2004), como uma estratégia alternativa que promove o desenvolvimento profissional, considerando, além das expectativas da organização em termos de competências, as conveniências, necessidades, preferências e aspirações pessoais. Trilhas de aprendizagem são concebidas como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional, representando uma forma de desenvolver competências por meio de percursos

personalizados.

Cada trilha pode abranger uma variedade de soluções de aprendizagem disponíveis no ambiente social, como viagens de estudo, estágios, treinamentos diversos, palestras gravadas, reuniões de trabalho, seminários, congressos, leituras, entre outros. Ao escolher um curso de ação para seu crescimento, cada profissional está, na prática, construindo uma trilha única, específica e contextualizada às suas necessidades, aspirações e desafios. O conceito de trilhas de aprendizagem baseia-se na noção de navegação profissional de Le Boterf (1999), onde profissionalizar-se é equivalente a navegar em uma rede ampla e plural de oportunidades de desenvolvimento de competências.

Desde 2018, a Farmax realiza seu programa de estágio, Programa Novos Talentos, que conta com um processo seletivo bem estruturado, com duração de um ano e com chances de efetivação. Além disso, o estagiário recebe um projeto a ser conduzido e apresentado ao final do ciclo para a diretoria executiva. Durante esse ano, o estagiário é assistido pelo time de RH, com treinamentos frequentes e reuniões de apresentação de todas as gerências da empresa.

O programa de estágio Novos Talentos tem um impacto positivo na empresa, com alta taxa de contratação após o período contratual, além de promover uma interação entre as áreas e ações que afirmam os valores da organização.

Durante a trilha, foi possível compreender o funcionamento de todas as áreas da empresa, visto que são apresentadas as estruturas de todas as gerências de todas as diretorias, o que foi fundamental para, além de proporcionar uma visão integrada entre os processos, aproximar os estagiários das mais diferentes áreas. Durante as apresentações, os gestores se mostravam receptivos abertos a dúvidas, o que foi crucial para que os estagiários se sentissem confiantes e relevantes em suas atribuições.

Além disso, os responsáveis pela trilha prepararam treinamentos de ferramentas utilizadas na empresa (como Excel, Power Bi, oratória, montagem de apresentações, gerenciamento de projetos) a fim de capacitar os estagiários, além do apoio constante do supervisor e RH durante o período de estágio, de modo a proporcionar uma experiência positiva e acolhedora na empresa.

4.6. Reuniões de Time

Abordar a comunicação e a informação como elementos das estratégias de gestão no

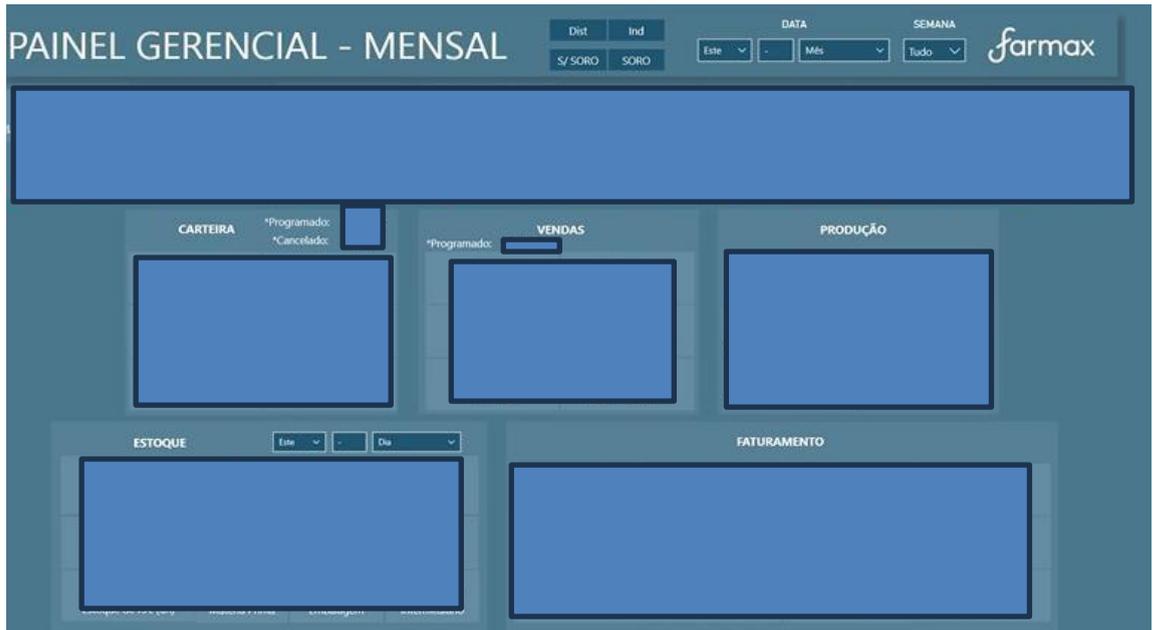
contexto contemporâneo representa um desafio que requer a superação de fórmulas antiquadas comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade. O objetivo é alcançar abordagens que coloquem o ser humano no centro, valorizando sua capacidade criativa, sem negligenciar a subjetividade e a afetividade, percebendo a organização como resultado de um processo dialógico com o ambiente.

No cenário globalizado da gestão empresarial, a informação e a comunicação assumem cada vez mais um papel crucial. O campo de estudo da comunicação empresarial, nas últimas décadas, tem sido o alicerce teórico-conceitual e o palco de práticas comunicacionais que possibilitam às empresas desenvolver suas estratégias de negócios. Contudo, as constantes transformações no cenário sociopolítico e econômico, aliadas aos avanços tecnológicos da informação, questionam os fundamentos da disciplina de comunicação empresarial. Isso abre espaço para novos enfoques teóricos, epistemológicos e técnicos, redefinindo significativamente a compreensão da informação e da comunicação na gestão de negócios.

Esses novos enfoques configuram uma dimensão revigorada da comunicação organizacional, deixando claro que não se pode mais aceitar modelos de comunicação homogeneizados, verticalizados e focados exclusivamente na instrumentalidade, conforme preconizado pelos fundamentos matemáticos, cibernéticos e sistêmicos. Essa perspectiva não se mostra mais pertinente para enfrentar os desafios da gestão estratégica em tempos de globalização (Daniels, Spiker e Papa, 1997; Fossá, 1997; Kunsch, 1997; Schuler, 2004)

Diante a importância de compartilhar as informações entre as áreas, diariamente é realizada uma reunião com as áreas envolvidas no faturamento de pedidos, com colaboradores dos times comercial financeiro, validação, qualidade, planejamento e logística. A reunião é realizada de modo a alinhar pontos relevantes diante a meta mensal e, além de compartilhar as informações entre áreas e eventuais pontos de ajuda. As Figuras 32, 33 e 34 trazem alguns dos pontos discutidos nas reuniões.

Figura 32 - Painel Gerencial



Fonte: Material interno (2023)

Figura 33 - Pedidos



Fonte: Material interno (2023)

Figura 34 - Painel logístico



Fonte: Material interno (2023)

Durante o período de estágio, a estagiária realizava, semanalmente, reuniões com o gestor, de modo a prestar auxílio a tarefas, sanar dúvidas e solicitar novas demandas de trabalho.

É realizada, também semanalmente, reuniões entre o gestor, os coordenadores e a estagiária com pautas pré-estabelecidas, conduzidas pela estagiária. Nessas reuniões são discutidos os projetos estratégicos da área, OKRs, reconhecimentos de time, e pauta aberta ao final do mês para alinhar pontos entre as áreas.

4.7. Lista de faltas

Uma estratégia eficaz para garantir a satisfação do cliente consiste em evitar a ruptura de estoque, que ocorre quando um produto não está disponível no local de exposição da loja onde os consumidores normalmente o procuram. A ausência desse produto resulta em perdas de vendas e na frustração dos clientes. Conforme indicado pela ECRBrasil (2009), a falta de produtos nas prateleiras é uma das principais causas da redução da competitividade no varejo.

Essa falta de mercadorias não apenas está diretamente ligada à diminuição das vendas e da lucratividade das empresas, mas também é uma das principais razões para a insatisfação dos consumidores. Eles não hesitam em desistir de uma compra planejada ou até mesmo em mudar de loja, caso não encontrem os produtos ou marcas desejadas. A ruptura de estoque representa não apenas um desafio para os varejistas, mas também afeta a indústria, pois a

ausência de produtos nas prateleiras pode afastar os clientes, levando-os a buscar alternativas em outros estabelecimentos ou a optar por diferentes marcas.

Conforme pontuado por Novaes (2007), nas grandes cadeias varejistas, há uma disputa significativa entre fabricantes e gerentes de lojas por espaço nas gôndolas. As gôndolas são vitrines cruciais para a comercialização de produtos, onde as mercadorias são apresentadas aos consumidores. Em muitos casos, para maximizar a exposição de produtos, os varejistas limitam as marcas e variedades disponíveis. Além da competição por espaço nas gôndolas, os varejistas também enfrentam a necessidade de manter estoques relativamente baixos, tanto nas prateleiras quanto nos depósitos, devido às restrições de espaço.

Em todo o mundo, fabricantes, distribuidores, atacadistas, transportadores, operadores logísticos e varejistas trabalham em conjunto com o objetivo comum de garantir que os produtos certos estejam disponíveis nas prateleiras quando os consumidores visitam a loja, idealmente com validade máxima (no caso de produtos perecíveis) e ao menor custo possível.

Diariamente, na Farmax, é realizada a lista de faltas, indicando quais SKUs estão em falta considerando os pedidos de clientes. Após realizada a lista (Figuras 35 e 36), utilizamos o diagrama de Pareto para priorizar os produtos em falta para produção, além de investigar a causa da falta e a área responsável por corrigir. É reportado, também, o status de cada pedido afim de controlar e informar outras áreas a situação de cada um SKU em falta.

Figura 35 - Lista de faltas

Data	Setor	Linha	DD PRO	Produto	Calculado	Falta	Vr. Médio Faltas	Id de Est	Motivo das Faltas	Status	
19/11/2023	COSMETICOS	COLIN 18	30002097	HIDRAT. GELERA DE VASELINA PHARMAX 25G	-54.300	-54.300	-95	64.671,85	U	Falta de Insumo	Falta de Insumo

Fonte: Material Interno (2023)

Figura 36: Lista de faltas 2

Observações	Data de emissão	Data da primeira liberação	Data da última liberação	Quantidade	Matrícula	Semi-ano	Total em falta	Representatividade por...
[The body of the table is obscured by a large blue rectangle.]								

Fonte: Material interno

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar as análises da estagiária sobre a empresa, bem como sugestões para possíveis melhorias, utilizando como base autores e conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração.

Diante os pontos citados anteriormente, é válido destacar a excelência nos processos gerenciais da empresa, que foi reconhecido ao final de 2022 pela empresa de consultoria Deloitte, como empresa com melhor gestão, além do selo GPTW (Great Place to Work) que classifica a empresa como um bom lugar para trabalhar, pelo 5º ano consecutivo. É necessário ressaltar também, como a empresa se mostra atenta as falhas nos processos, sempre buscando soluções e inovação para sanar essas dores.

Entretanto, ao avaliar o contexto macro da organização, alguns pontos de melhoria devem ser destacados. A princípio, o tema de indicadores pela metodologia de OKRs ainda tem baixa relevância, de modo que as ações propostas nos planos de ação enviados mensalmente não são aplicadas com afinco. Sendo assim, ao identificar essa falha, a empresa tem agido de modo a acompanhar mais rigorosamente as ações e resultados.

Outro ponto a ser destacado, é o baixo reconhecimento da marca. A Farmax é líder de mercado em muitos produtos, como acetona, removedor de esmaltes, solução fisiológica, óleos corporais, e tem ganhado mais espaço no mercado de proteção solar, porém a marca ainda não é reconhecida. Assim, ao avaliar o cenário, é necessário que haja maior investimento em marketing, de modo a consolidar ainda mais o nome da empresa. Algumas ações aplicadas para sanar esse gargalo são a redefinição de identidade visual, com intuito de fortalecer a marca e se posicionar como marca de cosméticos, alterando a logomarca para uma identidade que remeta a esse mercado, mas ainda sem perder a essência da empresa.

6 CONCLUSÃO

O estágio é para o aluno

“a oportunidade de compreender que para a maior parte das ações e empreendimentos, o hábito de organizar e planejar abre espaço para visões mais amplas, claras e criativas não somente com referência à profissão, como também nas questões familiares, sociais, políticas e outras em que se veja envolvido” (BIANCHI; ALVARENGA; BIANCHI, 2018, p. 12).

O estágio oferece a oportunidade de exercitar tarefas e executar funções, que permitirão ao estagiário identificar as potencialidades e dificuldades da sua vida profissional, e dessa forma, entender quais os direcionamentos ou ensinamentos devem ser priorizados na sua nova carreira. Além disso, oferece também a oportunidade de ampliar o networking, tanto com outros estudantes e professores quanto com profissionais que já atuam na área e podem fornecer dicas valiosas para quem quer se destacar no mercado. Outra questão importante é que o estudante terá deveres e compromissos, como a pontualidade, a responsabilidade, a ética e o profissionalismo.

Durante o período de estágio exercido na Farmax, a estagiária entendeu sobre suas funções no mercado de trabalho, teve a oportunidade de entender processos das áreas relacionadas a Supply Chain, além de desenvolver o uso de ferramentas de gestão, como ERPs e outros programas utilizados. Nesse contexto, a estagiária aprendeu a lidar com situações de pressão, de modo a desenvolver uma inteligência emocional no ambiente de trabalho, gestão de tempo e organização, além da capacidade de solucionar problemas, característica indispensável para um bom administrador. Dentre as atividades técnicas além de aprender a utilizar novos programas, que servirão como parte do seu processo de formação, houve uma oportunidade de troca e experiência dentro dos setores de Planejamento, Suprimentos e Customer Service, que foi fundamental para entender novas formas de se posicionar perante os clientes e com a dinamicidade requerida para o setor.

Ademais, vale reforçar a quão enriquecedora foi a experiência de estagiar em uma indústria referência no mercado de cosméticos e farmacêuticos brasileiro, uma vez que com o crescimento mundial do mercado, ampliação da participação do Brasil no setor em âmbito internacional, a empresa se desenvolveu e busca inovar os seus processos, além de contar com um ambiente de trabalho solícito, agradável e participativo, com integração de informações entre as áreas. Dessa forma, o estágio contribuiu para o desenvolvimento de

um senso crítico em relação a modelo de gestão de modo geral, além de aprendizados na área operacional como um todo.

REFERÊNCIAS

MERCADO E CONSUMO. **Brasil já é o quarto maior mercado de beleza no mundo. Mercado e Consumo**, [2023]. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/30/04/2023/economia/brasil-ja-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-no-mundo/?cn-reloaded=1>. Acesso em: 11 dez. 2023.

GONZALES, Maurício. **O sistema de acompanhamento em compras e logística numa organização pública**. Revista Semina: Ciências Sociais e Humanas. v. 24, n. 28 1, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5433/1679-0383.2003v24n1p53>>. Acesso em: novembro 2023.

LUZ, Nyssio. **A logística de suprimento e o pedido perfeito**. Artigo - IBRALOG – Instituto Brasileiro de Logística, 2013. Disponível em: <http://www.ibralog.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=378%3Aa-logistica-de-suprimentose-o-pedido-perfeito&catid=12%3Aartigos&Itemid=14&lang=br>. Acesso em: novembro 2023.

DECKER, Claudio. **Gestão de estoque através do ponto de pedido em uma revenda integrada de motores elétricos**. Monografia. Programa de graduação em Engenharia de Produção. Universidade Estadual de Santa Catarina, UESC, 2011. Disponível em: <<http://www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/2011-02/TGEPS%20-%20Claudio%20Decker%20Junior.pdf>>. Acesso em: novembro 2023.

MARTINS, Petrônio; RENATO, Paulo. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3ª edição, Editora Saraiva, 2009.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

KERZNER, H. **Applied Project Management: Best Practices on Implementation**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAMORTE, Ben; NIVEN, Paul. **Objectives and Kew Results: Driving Focus, Alingment, and Engagement with OKRs**. John Wiley & Sons, 2016.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: . Acesso em: novembro 2023.

BRANDÃO, Hugo P., CARBONE, Pedro P. **A web como instrumento para construção de trilhas de aprendizagem**. In: BAYMA, Fátima, Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências, São Paulo, Person, 2004.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. GT Comunicação Organizacional da Intercom, set. 2000.

FOSSÁ, M. I. T. **Os desafios da comunicação empresarial na era da qualidade o caso Xerox.** 1997. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) Programa de Pós-Graduação em Comunicação, IMS, São Bernardo do Campo.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação.** 3ª ed. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2007

ECRBrasil. **Ruptura Não, Campanha do Bilhão: Campanha para reduzir Rupturas em R\$1 Bi. 1º Fascículo. Como resolver/atacar o problema em sua loja.**

RUÃO, T. **O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades.** Disponível em <<http://www.repositorium.sdum.uminho.pt/dspace/bitstream/1822/5358/1/Ruão.pdf>>. Acesso em: 15 de junho de 2023.

<<http://www.repositorium.sdum.uminho.pt/dspace/bitstream/1822/5358/1/Ruão.pdf>>. Acesso em: 15 de junho de 2023.