

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO MARCOS RODRIGUES SOUZA

JULIANA PAULA DA SILVA

REGINA HELENA SANTOS FERREIRA NERIS

GESTÃO DE OPERAÇÕES - ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CALÇADOS JK

PARANAÍBA-MS

2024

RESUMO

O estudo de caso da JK Calçados, uma empresa familiar de pequeno porte, destaca os desafios enfrentados pela empresa em sua logística e gestão administrativa. Com processos baseados em métodos empíricos e tradicionais, a empresa enfrenta altos custos operacionais, ineficiências logísticas e dificuldades no controle de estoques. A análise, fundamentada nas teorias administrativas de Nigel Slack, revela que a JK Calçados poderia melhorar sua eficiência e competitividade por meio da implementação de práticas modernas, como sistemas de ERP, previsão de demanda quantitativa e uma política Just-in-Time para reduzir estoques e custos. As soluções propostas incluem a automação do controle de estoques, diversificação de fornecedores e a terceirização do transporte, além de capacitar a equipe para uso de técnicas avançadas de gestão. A adoção dessas práticas pode reduzir custos, melhorar a eficiência operacional e garantir um crescimento sustentável, fortalecendo sua posição no mercado.

ABSTRACT

The case study of JK Calçados, a small family-owned company, highlights the challenges the company faces in logistics and administrative management. With processes based on empirical and traditional methods, the company encounters high operational costs, logistical inefficiencies, and difficulties in inventory control. The analysis, grounded in Nigel Slack's administrative theories, reveals that JK Calçados could improve its efficiency and competitiveness by implementing modern practices, such as ERP systems, quantitative demand forecasting, and a Just-in-Time policy to reduce inventory and costs. The proposed solutions include automating inventory control, diversifying suppliers, and outsourcing transportation, as well as training the team to use advanced management techniques. Adopting these practices can reduce costs, improve operational efficiency, and ensure sustainable growth, strengthening market position.

1.INTRODUÇÃO

A gestão de operações é uma área essencial para o desenvolvimento das atividades empresariais, buscando otimizar recursos e alavancar a competitividade das organizações. Desde a Revolução Industrial, com os trabalhos de Adam Smith sobre a divisão do trabalho, até as abordagens contemporâneas como a produção enxuta e o Just-in-Time, a evolução da gestão de operações reflete a busca constante pela eficiência (Slack et al., 2024). Ao longo do século XX, autores como Frederick Taylor e Henry Ford foram pioneiros ao propor métodos que priorizavam a padronização e a eficiência na produção, aumentando a produtividade e reduzindo custos. Esses princípios

influenciaram diretamente a administração de operações e inspiraram modelos subsequentes que colocaram a gestão de processos no centro das estratégias empresariais.

Com o tempo, novos desafios, como a globalização e o avanço tecnológico, trouxeram complexidade às operações e exigiram uma maior integração e progressão da cadeia de suprimentos. Essa transformação exigiu o desenvolvimento de políticas robustas para diferentes áreas operacionais, como a logística, a demanda, os suprimentos, os estoques e o transporte. Nesse contexto, surge a necessidade de políticas integradas que permitam uma visão holística e adaptável das operações, facilitando a tomada de decisão com base em dados e a gestão eficaz dos recursos (Chopra & Meindl, 2015).

A JK Calçados, empresa familiar do setor de calçados, se depara com desafios típicos de organizações que carecem de uma gestão formalizada e teórica das operações. Ao longo dos anos, a empresa manteve métodos empíricos, sem explorar plenamente as possibilidades oferecidas por técnicas e modelos contemporâneos de gestão. Este estudo visa explorar como a aplicação dos cinco objetos de estudo – estratégia e planejamento da logística/cadeia de suprimentos, política de demanda, política de suprimentos, política de estoques e política de transporte – pode contribuir para a eficiência e competitividade da JK Calçados. A pesquisa busca, assim, uma visão crítica sobre as práticas vigentes e possíveis melhorias, fundamentando-se nas teorias administrativas modernas.

1.1.Tema e problematização

O tema central deste estudo é a efetividade da gestão de operações na empresa JK Calçados, com foco em identificar como as políticas de logística, demanda, suprimentos, estoques e transporte impactam a eficiência e competitividade organizacional. A problematização se concentra na ausência de um modelo de gestão estruturado, que resulta em ineficiências e limita o crescimento da empresa. A JK Calçados enfrenta desafios como altos custos operacionais, desperdícios, e falta de integração entre os processos, levantando a questão: Como a implementação de práticas fundamentadas na gestão de operações poderia melhorar o desempenho da JK Calçados?

1.2.Objetivo

O objetivo central deste estudo é analisar o impacto da aplicação de práticas modernas de gestão de operações na JK Calçados, investigando como a formalização de políticas em logística, demanda, suprimentos, estoques e transporte pode melhorar sua eficiência e competitividade. E como objetivos específicos temos: Avaliar as práticas atuais de logística e suprimentos na JK Calçados e propor melhorias baseadas em modelos teóricos; e investigar a política de estoque e transporte da empresa e identificar configurações que permitam uma redução de custos e uma melhor gestão de recursos.

1.3.Justificativa

A realização desta pesquisa se justifica, em primeiro lugar, pela necessidade da JK Calçados de adaptar-se aos critérios de mercado e garantir sua visão em um cenário competitivo. A aplicação de teorias administrativas comprovadas na prática pode contribuir para uma redução de custos operacionais e uma melhor organização interna.

Além disso, a pesquisa apresenta uma relevância acadêmica, pois demonstra a importância de modelos teóricos na gestão de operações de pequenas empresas, fornecendo subsídios para futuros estudos e para gestores que buscam alinhar suas práticas com teorias de ponta.

2.METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando um estudo de caso. Para a coleta de dados, foi realizada uma análise documental das práticas e processos da JK Calçados, além de entrevistas semiestruturadas com os gestores e colaboradores da empresa. A pesquisa busca descrever e interpretar as práticas existentes, comparando-as com teorias condicionais na literatura de gestão de operações, como aquelas propostas por Slack (2024) e Chopra e Meindl (2015). Essa abordagem qualitativa permite uma compreensão aprofundada das práticas da empresa e facilita a identificação de áreas específicas de melhoria e adaptação.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de operações abrange atividades essenciais para a eficiência organizacional, centralizando-se em planejar, organizar e controlar processos produtivos e logísticos. Sua função é garantir que os produtos e serviços sejam entregues com qualidade, pontualidade e com o menor custo possível. Para isso, integra as áreas de produção, estoque, transporte e suprimentos em um ciclo eficiente e coordenado (Slack, 2024). Essa abordagem é particularmente importante em empresas familiares, como a JK Calçados, que enfrentam desafios na modernização de suas operações logísticas e produtivas. A JK Calçados, ainda com métodos empíricos, enfrenta desafios comuns às empresas que não possuem uma estrutura formal de gestão nas áreas de logística e cadeia de suprimentos, política de demanda, suprimentos, estoques e transporte.

3.1. Estratégia e Planejamento da Logística / Cadeia de Suprimentos

Segundo Slack et al. (2024), a gestão estratégica da logística e da cadeia de suprimentos é essencial para que uma empresa tenha alcance competitivo e se adapte ao mercado com eficiência. Um planejamento estruturado poderia incluir o uso de sistemas de ERP para integração entre as áreas e a otimização das rotinas logísticas e de fornecimento (Slack, 2024).

Outro autor que complementa essa visão é Martin Christopher, que destaca a importância de redes colaborativas e da flexibilidade como mecanismos centrais para uma cadeia de suprimentos ágeis. A

criação de parcerias estratégicas e o uso de uma cadeia de suprimentos baseada na especificação de demanda podem reduzir custos e otimizar a disponibilidade de produtos ao longo do tempo, ele ainda reforça que uma cadeia de suprimentos moderna deve ser planejada de forma estratégica, ajustando-se rapidamente às mudanças na demanda e garantindo um fluxo eficiente de produtos e informações. Ele sugere que pequenas empresas, poderiam se beneficiar de uma estratégia de parceria com fornecedores e transportadoras, redução de custos e melhoria da eficiência. (Christopher, 2016). Chopra e Meindl (2015) reforçam essa perspectiva, afirmando que a definição clara de estratégias logísticas permite alinhar a capacidade operacional às demandas de mercado, melhorando a previsibilidade e o controle de custos.

O gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos é essencial para alinhar a logística com a estratégia de negócios, promovendo um fluxo eficiente de materiais, informações e produtos finais. Slack et al. (2024) destacam que o planejamento integrado da logística, permite à empresa monitorar e coordenar todas as etapas da cadeia de suprimentos. Esse alinhamento, quando associado a uma previsão de demanda precisa e uma política Just-in-Time, reduz ineficiências e otimiza o fluxo de produção. Christopher (2016) reforça que a estratégia logística deve incluir análise de demanda, gestão de relacionamento com fornecedores e processos de distribuição coordenada, integrando dados em tempo real para ajustar os recursos às necessidades do mercado. Assim, a combinação de uma logística estruturada com uma cadeia de suprimentos eficiente proporciona ganhos em flexibilidade e competitividade.

3.2. Política de Demanda

Uma política de demanda bem estruturada contribui para a previsibilidade e redução de incertezas na produção. Conforme Chase, Jacobs e Aquilano (2006), a previsão da demanda deve basear-se em análises quantitativas, integrando dados históricos e tendências de mercado para equilibrar estoques e otimizar a produção. A previsão de demanda é uma área crucial para a adequação entre oferta e procura, minimizando os excessos de estoque e otimizando o uso de recursos. Slack (2024) recomenda o uso de métodos quantitativos e qualitativos para ajustar a produção às flutuações sazonais e padrões de consumo, que se apoia exclusivamente na experiência empírica. O uso de ferramentas de previsão de demanda, como softwares de análise de tendências, auxiliaria na precisão e permitiria que a empresa fosse mais responsiva às variações de mercado.

Sunil Chopra também destaca que uma política de demanda baseada na análise de dados pode não só melhorar a produção, mas também ajudar a empresa a identificar picos sazonais e adaptar sua estratégia para antecipar-se a essas demandas (Chopra & Meindl, 2015).

A previsão de demanda é crucial para acompanhar os recursos com as flutuações do mercado. Slack (2024) ressalta que o uso de modelos quantitativos e ferramentas de previsão de demanda permite

maior precisão e adaptação à produção ao comportamento do consumidor, fornecendo estoques e promovendo um uso eficiente dos recursos. Chopra e Meindl (2016) sustentam que uma demanda bem gerida envolve coleta de dados históricos e análise de tendências, elementos essenciais para uma resposta rápida e precisa às variações. Empresas que adotam uma política de demanda baseada em dados, ajustando-se aos períodos de sazonalidade e usando segmentação de mercado, não atendem apenas com eficiência, mas também reduzem custos com estoques excessivos.

3.3. Política de Suprimentos

A política de suprimentos de uma empresa determina a segurança, qualidade e custo de seus insumos. Na JK Calçados, a dependência de um número restrito de fornecedores gera vulnerabilidade em caso de oscilações de preços ou problemas de fornecimento. A diversificação de fornecedores e a negociação de contratos mais flexíveis são práticas recomendadas por Slack (2024) para evitar interrupções e melhorar o poder de barganha, o que poderia ser benéfico para a JK Calçados. A empresa poderia considerar a busca por novos fornecedores, que oferecessem tanta qualidade quanto boas condições de negociação, elevando assim a segurança e o controle sobre os insumos.

A política de suprimentos deve considerar uma base diversificada de fornecedores, contratos flexíveis e a implementação de um sistema de controle de qualidade. Slack (2024) sugere que a seleção de fornecedores e a relação de longo prazo prejudicada para estabilidade não satisfatória e permite negociações mais vantajosas, enquanto Christopher (2016) defende que uma cadeia de suprimentos ágil e adaptativa é fundamental para riscos minimizar e custos. Uma política de fornecimento robusto inclui também a avaliação constante dos fornecedores e a busca por novas parcerias, o que reduz a dependência e promove a competitividade em termos de preços e condições de fornecimento.

A relação com fornecedores, conforme Corrêa e Ganesi (1993), deve ser baseada em contratos flexíveis e diversificados. Para uma pequena empresa, a dependência de poucos fornecedores locais limita a competitividade e aumenta a vulnerabilidade em situações de variações de preço e disponibilidade. O desenvolvimento de uma rede de fornecedores fornecidos permite maior flexibilidade nas negociações e contribui para a estabilidade da produção.

Christopher (2016) acrescenta que a gestão dos suprimentos também requer uma integração eficaz com fornecedores, de forma que a qualidade e a continuidade de fornecimento sejam garantidas. Na política de suprimentos, a escolha de fornecedores e a negociação de contratos são aspectos fundamentais para garantir qualidade e regularidade. Martins e Laugeni (2002) observam que parcerias estratégicas e a diversificação de fornecedores cobrem riscos de interferência e garantem competitividade.

3.4. Política de Estoques

A JK Calçados adota um modelo de estoque elevado que gera custos altos e risco de obsolescência, pois a fabricação é voltada para manter os produtos em estoque. A metodologia Just-in-Time (JIT), abordada por Slack (2024), busca minimizar os níveis de estoque e reduzir os custos, adequando a produção à demanda real. Implementar um sistema de produção sob demanda ou revisar os níveis de estoque com ferramentas de controle automatizado não poderia apenas reduzir os custos, mas melhorar a resposta às necessidades do mercado.

Uma política de estoques eficaz considera o equilíbrio entre disponibilidade e custo. A abordagem Just-in-Time, discutida por Slack (2024), sugere que o estoque deve ser limitado ao mínimo necessário, ajustando a produção à demanda real. Christopher (2016) aponta que a manutenção de estoques elevados pode representar imobilização de capital e risco de obsolescência, enfatizando a importância de um sistema automatizado de controle de estoques. Esse sistema permite um monitoramento eficiente, identificando rapidamente quando um item precisa ser repostado, o que reduz os custos de armazenamento e melhora o fluxo de caixa.

Chopra e Meindl (2015) defendem o uso de sistemas automatizados de controle de estoques, que facilitam a tomada de decisões baseadas em dados reais, aumentando a precisão e a agilidade nas operações logísticas, e destacam que o alinhamento entre produção e estoque reduz desperdícios, melhora a eficiência operacional e responde mais rapidamente às mudanças de demanda. Davis, Aquilano e Chase (2003) apontam que a adoção de ferramentas de controle e monitoramento de estoques permite que as empresas ajustem seus níveis conforme a demanda, evitando perdas por obsolescência.

3.5. Política de Transporte

O transporte é uma etapa crucial da cadeia logística e pode representar um custo elevado quando mal gerido. A JK Calçados opta por uma frota própria e gerenciamento interno, mas sem otimização de rotas. Slack (2024) sugere que a terceirização e parcerias com operadores logísticos poderiam oferecer eficiência e redução de custos. A análise de trajetórias e o uso de tecnologias de rastreamento, aliadas a negociações com transportadoras, melhorariam as entregas e reduziriam o custo operacional, garantindo maior flexibilidade e agilidade.

O transporte é um elemento crucial na entrega de produtos e no gerenciamento de custos operacionais. Slack (2024) recomenda uma avaliação das modalidades de transporte e terceirização de serviços logísticos para melhorar os custos e garantir a eficiência nas entregas. Chopra e Meindl (2016) destacam que a tecnologia de rastreamento e softwares de roteirização melhoram a eficiência, permitindo uma entrega mais rápida e econômica. A terceirização do transporte, além de aliviar o controle operacional, possibilita à empresa negociar melhores prazos e condições, especialmente em regiões distantes ou com pouca demanda.

Corrêa e Giancesi (1993) enfatizam que a escolha de métodos de transporte e otimização de rotas são essenciais para uma logística eficaz. Já Christopher (2016) também observa que a gestão de transporte deve garantir que as mercadorias sejam entregues no prazo, minimizando falhas no abastecimento e maximizando a satisfação do cliente, para que isso ocorra, ele destaca que um sistema de transporte eficiente é crítico para o sucesso da cadeia de suprimentos, enfatizando a importância de parcerias estratégicas para flexibilizar e reduzir custos. Martins e Laugen (2002) complementam que o transporte adequado garante que os produtos sejam entregues no prazo, melhorando a satisfação do cliente e mantendo a competitividade.

4. ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E LOGÍSTICA NA PRÁTICA: ESTUDO DE CASO CALÇADOS JK

4.1. Estratégia e Planejamento da Logística / Cadeia de Suprimentos

a) Políticas Prioritárias

A JK Calçados utiliza uma abordagem reativa na gestão da sua logística e cadeia de suprimentos, com foco em responder a problemas à medida que surgem, em vez de implementar uma estratégia planejada. Não há uma priorização clara de políticas de longo prazo. As decisões são baseadas na experiência de seus fundadores e gerentes. O que pode ser observado ainda, tratando-se de qualquer estratégia nas áreas Logísticas/Cadeia de suprimentos, a empresa não compreende sequer que deveria ter um plano estratégico neste campo tão importante e necessário. Ela apenas faz o que julga ser necessário sem nenhum estudo, planejamento ou organização que tem como meta um objetivo estratégico.

b) Operacionalização e Acompanhamento

A logística da JK Calçados é gerenciada de forma simples, com pouco controle de qualidade e rastreamento. As entregas são feitas conforme a disponibilidade de estoque e transporte, sem otimização de rotas ou de tempo. A empresa não utiliza sistemas de monitoramento sofisticados, como ERP (Enterprise Resource Planning), para gerenciar a Cadeia de Suprimentos. Para as entradas de recursos como matérias primas, o proprietário busca, através de viagem com carros próprios, seguindo a uma percepção das faltas destas matérias primas, com um olhar mais de experiência do dia-dia do que de uma estratégia planejada e organizada. Para as saídas de produtos acabados e encomendados por consumidores, utiliza-se os Correios para vendas personalizadas (na maioria das vezes de apenas um cliente), e carros próprios para vendas maiores que se destinam a revendedores(atacadistas).

c) Técnicas Utilizadas

O processo logístico da JK Calçados depende de fornecedores na maioria das vezes da cidade de Franca- SP, onde se encontra a maioria das matérias primas que a empresa trabalha e confecciona sua produção. O transporte é feito pelos carros próprios da empresa, sem parcerias logísticas com terceiros. Muitas vezes, ocorre a falta de materiais para o término dos produtos, o que gera um grande problema para a empresa, pois para entregar um determinado pedido que necessita de uma simples linha na cor certa para ser acabado, o proprietário precisa sair de Paranaíba- MS, e ir até Franca- SP (quinhentos quilômetros de distância) para buscar o devido material. É claro que não é apenas por uma linha que ele vai, mas pode-se perceber o tamanho do desafio. Em contraste, Slack sugere o uso de sistemas integrados de gerenciamento da cadeia de suprimentos para otimizar operações, reduzir custos e melhorar a eficiência.

d) Motivos para a Escolha da Política

A falta de modernização é atribuída ao custo elevado de implementar novas tecnologias e à resistência dos gestores em adotar práticas teóricas. A empresa acredita que o modelo atual, baseado em uma cadeia de suprimentos local e próxima, oferece controle e previsibilidade. É perceptível a ressonância entre o que o proprietário pensa e o que é de fato realizado dentro da empresa. Seus métodos pouco teóricos, e utilização de meios básicos de produção não requisitando em momento algum um planejamento estratégico ou administrativo para gerir de forma eficiente os trabalhos, denotam uma visão bem peculiar à política escolhida para a cadeia de suprimentos/ logística implantada na organização.

e) Fatores Positivos e Negativos

- **Positivos:** O relacionamento com fornecedores antigos permite uma certa flexibilidade em negociações, pois já sabem quais produtos a empresa utiliza na sua produção. Outro aspecto positivo é o fato de contar com as experiências dos funcionários que possuem dezenas de anos de fabricação de calçados para aliviar qualquer imprevisto que possa surgir. Uma equipe dinâmica que não se atem apenas a seus trabalhos, mas pelo contrário está sempre disposta a ajudar em outros setores da fábrica, inclusive nas áreas de logística e cadeia de suprimentos, dando ideias para a resolução de quaisquer problemas.
- **Negativos:** A falta de tecnologia e processos estruturados resulta em ineficiência, atrasos e aumento dos custos operacionais, além de limitar a expansão geográfica da empresa. Um ponto de inflexão percebido vem da falta de noção estratégica do proprietário que muitas vezes travam qualquer avanço no campo do planejamento. Quando em situação desafiante, o mesmo não se utiliza dos vastos estudos teóricos disponíveis em livros especializados em Administração, da internet, com diversos artigos e estudos mais aprofundados no assunto, e de possíveis ideias

inovadoras que poderiam funcionar muito bem dentro das expectativas da empresa, por exemplo.

4.2. Política de Demanda

a) Políticas Prioritárias

A empresa utiliza uma política de demanda basicamente empírica de experiência, não se baseando-se sequer em históricos de vendas e adotando apenas a intuição dos gestores para prever a demanda futura. Não há uma análise de dados rigorosa ou uso de ferramentas de previsão quantitativas. Com isso a empresa está à deriva, ou seja, não possui um “norte” claro e objetivo, sem qualquer previsão ou expectativa de demanda, e um plano é algo que a empresa não tem como estratégia. O proprietário leva apenas em consideração as práticas rotineiras como por exemplo a imaginação. Ele apenas imagina que o que ele vendeu em um mês ele venderá no próximo. Mas vale ressaltar que meses sazonais são tidos como prioridade para a empresa. Os meses que possuem maior demanda são os meses de maio, junho, julho e dezembro. Estes meses são os que mais geram demanda e, portanto, são os que necessitam de maior atenção por parte da empresa e seus proprietários e colaboradores que nestes meses trabalham bem mais do que nos outros.

b) Operacionalização e Acompanhamento

No lado do varejo, a demanda das lojas é acompanhada através de registros manuais feitos em cadernos-caixa, sem o uso de softwares de previsão de demanda. Não há segmentação de clientes ou análise de padrões de compra para ajustar a produção. Já na área atacadista não existe um acompanhamento específico, ficando este a cargo apenas do proprietário e de uma vendedora, que faz o trabalho de vender na loja da fábrica e separar pedidos do atacado juntamente com o proprietário. Mas não a sequer uma anotação formal dos pedidos em computadores, por exemplo. O que existe são rascunhos de pedidos que vez ou outra são perdidos, recorrendo-se ao celular do proprietário de onde veio o pedido.

c) Técnicas Utilizadas

Como foi dito acima, não existe um planejamento estratégico também para a área de demanda, ficando aquém das necessidades básicas de um plano estratégico e organizado. A técnica de previsão de demanda da JK Calçados é rudimentar. As decisões são tomadas com base no volume de vendas dos meses e anos anteriores, considerando apenas meses sazonais, e não dando a devida atenção às tendências de mercado ou mudanças no comportamento do consumidor, e práticas de Marketing são irrelevantes para a empresa no que tange a demanda.

Porém no quesito atendimento ao consumidor varejista, percebe-se que existem ações de grande relevância para a empresa. Os vendedores das lojas de Paranaíba e os de Nova Andradina são de

excelente qualidade, tanto tecnicamente, com anos de experiência, sabendo as qualidades dos produtos vendidos, quanto ao comportamento em relação aos clientes, que são tratados de modo muito respeitoso com a devida atenção e com um bom humor assertivos.

d) Motivos para a Escolha da Política

Os gestores acreditam que a simplicidade do método tradicional garante controle direto sobre o processo. O fato de não conhecer outras formas de como efetivamente funciona as características e os diversos tipos de proposições existentes do termo demanda com exemplos sólidos de excelentes resultados, faz com que a empresa adote formas rudimentares sem grandes expectativas de ótimos resultados. Na visão do proprietário, o mais importante é o trabalho e tão menos os planos que envolvem o trabalho, ou seja, para ele o que é imprescindível é continuar fazendo o que está fazendo sem arranjar mais trabalho e mais custos para a empresa. O que ele tem como ponto contrário a qualquer mudança, mesmo que para melhorar, significa um esforço de certa forma demasiado para com os objetivos simplistas da organização. Para ele isso geraria mais problemas que soluções. No entanto, o livro de Slack defende o uso de modelos quantitativos de previsão de demanda para melhorar a precisão e ajustar a produção às necessidades reais do mercado.

e) Fatores Positivos e Negativos

- **Positivos:** A simplicidade permite uma implementação rápida e baixo custo operacional. Ao diminuir possíveis impactos financeiros, principalmente no quesito aumento dos gastos com pessoal, a empresa entende que o custo pode ser mais alto que o benefício alcançado. Outro aspecto que para o proprietário é importante, é o fato de que as vendas estão indo bem e os clientes estão comprando cada vez mais, fato este que só reforça a sua opinião de que não há nenhuma carência sobre qualquer implementação ou mudança relacionada com o fator demanda.
- **Negativos:** A falta de precisão leva a problemas de superprodução ou falta de estoque, impactando a eficiência e a satisfação do cliente. Esta forma irregular de planejamento da demanda, pode levar a empresa a gastar mais tempo, dinheiro e espaço em seu estoque do que deveria, prejudicando os resultados operacionais, e possivelmente gerando prejuízos a médio e longo prazo.

4.3. Política de Suprimentos

a) Políticas Prioritárias

Com relação ao fornecimento de matérias primas, a política de suprimentos da JK Calçados é baseada em relacionamentos de longo prazo com fornecedores tradicionais. A empresa prioriza a estabilidade no fornecimento em detrimento da busca por novos fornecedores que possam oferecer melhores

condições. Esta relação vem contribuindo para que os desafios sejam vencidos, pois a qualidade das matérias primas destes fornecedores é de excelência. Em referência ao manejo dos demais suprimentos, como seus colaboradores e a estratégia da cadeia de suprimentos propriamente dita, a empresa demonstra uma forma mediana no trato com os mesmos, dando pouca ou nenhuma prioridade para ambos. Por exemplo, os colaboradores não são devidamente ouvidos quanto a problemas existentes na linha de produção, prejudicando o trabalho deles, e quando são ouvidos o gestor tem pouca consideração pelo que eles apresentam como possíveis soluções para tais problemas. Outro importante assunto observado, e que é uma política adotada pela gestão da empresa, é a falta de um planejamento estratégico para a cadeia de suprimentos, o que certamente prejudicaria qualquer resultado de qualquer equipe. É importante ficar claro que por mais que não tenha essas políticas bem eficientes, a empresa continua a crescer, mesmo que não tenha uma boa visão sobre a cadeia de suprimentos.

b) Operacionalização e Acompanhamento

Os pedidos são feitos manualmente, com base nas necessidades de produção. Não há um sistema de controle automatizado para monitorar níveis de estoque e emitir ordens de compra automaticamente. Aqui podemos observar que há um certo descontrole, pois não se identifica se quer uma visão sistêmica dos processos produtivos da organização. Os problemas vão aparecendo e o gestor vai resolvendo a medida do possível, não havendo sequer uma forma de se prevenir de prováveis problemas, ou uma previsão de necessidades básicas de suprimentos para a produção dos calçados, ou seja, se antecipar ao fato para não ser pego de surpresa.

c) Técnicas Utilizadas

As compras são feitas de forma reativa, sem um planejamento formal. A empresa mantém um relacionamento direto com um número limitado de fornecedores, o que pode levar a problemas em caso de interrupção no fornecimento. Outro aspecto importante é sobre o quadro de colaboradores que não está aumentando, mas pelo contrário está diminuindo e sem perspectiva de aumentar para os próximos meses. O problema aqui pode ser identificado como a forma artesanal de produção que prejudica fortemente o aprendizado dos colaboradores que precisam muitas vezes de anos para aprender.

d) Motivos para a Escolha da Política

Para seu fornecimento de matérias primas, a JK Calçados valoriza a lealdade e a estabilidade que seus fornecedores de longa data oferecem. No entanto, a falta de diversificação expõe a empresa a riscos, como atrasos ou flutuações nos preços de materiais. O aumento dos preços destes materiais, prejudica diretamente nas vendas pois são produtos considerados elásticos pela moderna economia de mercado,

portanto quanto maior o preço dos calçados, menores serão as vendas destes produtos. Já para os colaboradores, a política adotada está diretamente vinculada a pouca interferência do pessoal nas decisões mais objetivas da empresa, e da quase nunca participação dos mesmos em relação aos resultados e planos da empresa.

e) Fatores Positivos e Negativos

- **Positivos:** A estabilidade no fornecimento é garantida, e as negociações são simplificadas. A qualidade da equipe é outro fator positivo que a empresa possui. Esta condição permite à empresa contar com um alto nível de produtividade e qualificação esperada da equipe, que por sua vez resolve os mais diversos problemas, gerando ótimas soluções, e garantindo, pelas condições adversas a que são submetidos, os melhores resultados possíveis.
- **Negativos:** A dependência de poucos fornecedores pode resultar em falta de flexibilidade e aumento dos custos, caso surjam imprevistos. A busca por novos fornecedores pode gerar tanto desafios quanto a qualidade dos produtos adquiridos, quanto custos mais elevados nas matérias primas, o que causaria aumento nos preços dos produtos fabricados, diminuindo substancialmente as vendas dos mesmos.

4.4. Política de Estoques

a) Políticas Prioritárias

A JK Calçados mantém uma política de estoques baseada no método de "produzir para estocar", ou seja, a empresa fabrica produtos para manter um estoque pronto para venda. O fato de possuir 3 lojas físicas impede a empresa de seguir à risca esta ferramenta. Nas lojas, os produtos precisam estar em estoques à mostra nas prateleiras, e muitas vezes em grande quantidade para facilitar a venda aos consumidores. O que é feito regularmente é o processo de pedidos dos clientes, o que pode vir a ser uma alternativa a geração de pouco estoque para as lojas em específico. Para a parte da fábrica, este assunto é um pouco diferente. As matérias primas compradas são alocadas de forma bem peculiar, até meio rudimentar. Os recursos não possuem organizações específicas, e ficam distribuídos das mais variadas formas e em diversos lugares, ou seja, a empresa não possui um almoxarifado para onde poderia ou deveria ser destinados os recursos materiais. Um exemplo claro disto é que há matérias primas espalhadas por toda a fábrica e na casa do proprietário inclusive. Portanto a política prioritária, parece ser não ter uma política adequada para o estoque de recursos.

b) Operacionalização e Acompanhamento

O controle de estoque é feito de forma manual, sem automação. Os níveis de estoque são definidos com base na intuição dos gestores e nos volumes de vendas anteriores, sem ferramentas de gestão de inventário para otimizar o fluxo de produção. Pode-se, portanto, ter mais matérias primas de produtos

que não se vendem mais ou não possuem mais interesses dos consumidores, e ter menos matérias primas para produzir os produtos que estão vendendo mais e que tem bastante interesse dos clientes. Nas lojas o desafio é outro. Como não há qualquer política estratégica sobre o tema estoque também, a falta de produto no estoque é encarada no estilo olhômetro e condição financeira, ou seja, o vendedor nota a falta de determinado produto, encaminha o pedido ao proprietário, que por sua vez verifica as condições financeiras para a compra. Se não houver dinheiro ele não compra naquele momento, deixando para comprar quando as condições forem mais favoráveis. O que não é muito diferente da fábrica, neste aspecto.

c) Técnicas Utilizadas

A técnica principal é a fabricação para estoque, o que significa que a empresa armazena grandes volumes de produtos finalizados, esperando que a demanda cubra o custo. Este armazenamento muitas vezes, é consumido de forma rápida. Aqui precisamos lembrar que a empresa trabalha tanto no atacado, quanto no varejo. Isso faz com que o proprietário, notando que seu estoque está alto e com o custo já elevado pela permanência dos produtos em estoque, dá um jeito de vender estes produtos a preços mais baratos com margens significativamente pequenas o que em muitos casos podem gerar prejuízos. Ele muitas vezes tira produtos que estão nas lojas, deixando-as sem produtos para abastecer grandes compras de revendedores. Tudo isso é feito por falta de recursos financeiros para honrar compromissos.

d) Motivos para a Escolha da Política

A JK Calçados acredita que a manutenção de estoques elevados prejudica diversos setores da empresa, dentre eles, os recursos financeiros que para a empresa é um tanto quanto escasso, sem considerar os custos de armazenagem ou o risco de obsolescência dos produtos. A adoção de tal política é interpretada pelo proprietário como sendo a única forma de trabalhar com os recursos que possui. Outra política só será bem-vinda se estes recursos forem melhorados, principalmente os recursos financeiros.

e) Fatores Positivos e Negativos

- **Positivos:** Custo de estoque sempre baixo. Pequenos espaços necessários para o armazenamento dos produtos, tanto os que são fabricados para as lojas, quanto os que são fabricados para o atacado, e os recursos de matérias primas que necessitam serem armazenadas.
- **Negativos:** Custos elevados de armazenagem, risco de acúmulo de estoque obsoleto e imobilização de capital. Um potencial enorme de prejuízo com um estoque enorme para vender e fabricar.

4.5. Política de Transporte

a) Políticas Prioritárias

A empresa opera sua própria frota de carros, com a prioridade de controlar o processo de transporte. Por ser relativamente pequena, a empresa não tem qualquer interesse em modificar esta situação, que para seu momento de mercado é relativamente mais viável economicamente, e, portanto, não existe uma análise de custos detalhada ou avaliação de terceirização do transporte, como proposto por Slack, que sugere a consideração de parcerias logísticas para reduzir custos. Até o momento esta política vem dando bons resultados, dentro dos objetivos propostos para a empresa, garante o gestor e proprietário.

b) Operacionalização e Acompanhamento

O transporte é realizado de maneira um tanto quanto rústica, com rotas apenas necessárias e sem análise de otimização de trajetos ou custos. Faz-se viagens apenas pela obrigação e necessidade, tão menos pela busca incansável do aperfeiçoamento e melhoria contínua neste processo, portanto, não existe integração com tecnologias de rastreamento de veículos ou softwares de logística. Para as lojas venderem produtos específicos e personalizados a clientes de outras localidades, utiliza-se o serviço dos Correios. Como a loja de Paranaíba se localiza próxima a uma rodovia (BR 158), e possui clientes em sua maioria caminhoneiros, a empresa se aproveita da logística destes clientes que viajam o Brasil inteiro, para mandar suas mercadorias por eles, com a intenção de facilitar a entrega dos produtos com mais rapidez e agilidade.

c) Técnicas Utilizadas

A técnica é basicamente o controle total interno, com a empresa preferindo gerenciar sua própria frota em vez de terceirizar ou otimizar suas operações. Essa logística de transporte adotada pela empresa busca pura e simplesmente adotar um modo mais simples que não gere um grande dispêndio financeiro e de tempo por parte do proprietário que é a pessoa que busca mercadorias para a fabricação, e faz também entregas das vendas do atacado, dentre outras viagens de relevância para a empresa, como transportar produtos acabados pela fábrica localizada em Paranaíba para a cidade de Nova Andradina por exemplo.

d) Motivos para a Escolha da Política

A JK Calçados acredita que esta forma de logística de transporte é mais adequada para que a empresa possa cumprir suas entregas de modo mais flexível e com resultados satisfatórios. Vale lembrar que essa política não fica assim tão clara e objetiva. Nota-se que não existe um planejamento logístico basicamente alinhado, adequado e eficiente. O que existe é uma logística feita a qualquer modo para que se possa resolver os problemas existentes à medida que eles aparecem, não se permitindo ter uma

pequena noção de quando será a próxima viagem para buscar recursos da produção ou entregas de produtos para revendedores, por exemplo.

e) Fatores Positivos e Negativos

- **Positivos:** Com essas medidas, a empresa possui um certo controle sobre entregas de produtos acabados a atacadistas e as viagens para buscar matérias primas. Essa logística no transporte permite que a empresa não fique na mão de transportadoras terceirizadas.
- **Negativos:** Custos elevados de manutenção da frota, ineficiência nas rotas e falta de um plano específico para este fim pode prejudicar e atrasar entregas e dificultar que novos recursos cheguem até a fábrica com preços reduzidos de transporte. Sem contar que o próprio dono se encarrega da maioria dos transportes da empresa, não estando presente diariamente na organização para eventuais tomadas de decisão de grande importância para todos.

O estudo de caso da JK Calçados destaca como a falta de adoção de princípios modernos de gestão impacta negativamente a eficiência operacional da empresa. A comparação com as teorias apresentadas por Nigel Slack no livro "Administração da Produção" revela que a empresa poderia beneficiar-se significativamente da implementação de práticas como o Just-in-Time, produção enxuta, previsão de demanda quantitativa e otimização de sua cadeia de suprimentos. A modernização dessas áreas pode resultar em redução de custos, aumento da eficiência e maior competitividade no mercado, como veremos a seguir.

5. DISCUSSÕES: CONTRAPONTO TEÓRICOS E PRÁTICOS

5.1. Estudo de Caso: Diagnóstico e Soluções para a JK Calçados

a) Introdução

A JK Calçados é uma empresa familiar de pequeno porte que atua na fabricação e comercialização de calçados, com uma estrutura composta por uma fábrica e três lojas. Seus processos operacionais são baseados em métodos empíricos e tradicionais, sem a adoção de teorias administrativas contemporâneas. Este estudo visa fazer um contraponto entre as práticas da empresa e as teorias do livro "Administração da Produção" de Nigel Slack, analisando as áreas de logística, demanda, suprimentos, estoques e transporte. A partir dessa análise, serão propostos pontos de melhoria para aumentar a eficiência e a competitividade da JK Calçados.

b) Diagnóstico Geral

A análise das operações da JK Calçados revelou uma série de desafios, principalmente relacionados à ausência de estratégias claras, uso de tecnologia limitada e resistência à modernização. Esses fatores

contribuíram para ineficiências operacionais, aumento de custos e dificuldades de crescimento. Para realizar o diagnóstico, os seguintes pontos fortes e fracos foram identificados:

c) Pontos Fortes:

- **Flexibilidade nas negociações com fornecedores:** A empresa mantém uma relação sólida com fornecedores locais, o que garante flexibilidade nas negociações e o ajuste às necessidades de produção.
- **Conhecimento empírico da equipe:** A experiência acumulada pelos gestores e funcionários contribui para a solução de problemas imediatos, especialmente nas áreas de fabricação e logística.
- **Atendimento ao cliente:** A empresa oferece um atendimento personalizado e de alta qualidade, o que contribui para a satisfação e fidelização dos clientes.

d) Pontos Fracos:

- **Falta de planejamento estratégico:** A JK Calçados não possui um plano de logística ou cadeia de suprimentos estruturada, o que resulta em decisões reativas e falta de direcionamento a longo prazo.
- **Dependência excessiva de fornecedores locais:** A falta de diversificação de fornecedores expõe a empresa a riscos de interrupções e limita a negociação de melhores condições.
- **Gestão manual de estoques e pedidos:** A ausência de sistemas automatizados de controle de estoque e previsão de demanda leva a problemas de superprodução, falta de produtos e custos elevados de armazenamento.

e) Análise Comparativa com o Embasamento Teórico

Com base nas teorias administrativas de Nigel Slack, é possível identificar várias áreas onde as práticas da JK Calçados divergem das melhores práticas recomendadas. A seguir, cada área é discutida, destacando a situação prática vivenciada pela empresa e oferecendo um contraponto teórico.

5.2. Logística e Cadeia de Suprimentos

Na prática, a JK Calçados adota uma abordagem reativa para sua logística e cadeia de suprimentos, sem um plano estruturado de longo prazo ou sistemas de monitoramento de desempenho. Segundo Slack, a gestão eficaz da cadeia de suprimentos requer integração e planejamento estratégico para melhorar as operações, reduzir custos e aumentar a eficiência. A empresa, ao não utilizar tecnologias como ERP ou parcerias logísticas, enfrenta dificuldades com transporte e fornecimento de materiais essenciais, como a necessidade de realizar longas viagens para buscar matérias-primas.

5.2.1. Soluções Remediadoras:

- Implementação de um sistema de ERP para integrar a cadeia de suprimentos, oferecendo controle em tempo real de estoques, produção e transporte.
- Parcerias com operadores logísticos para terceirizar o transporte e reduzir custos de frete e tempo de entrega.
- Criação de um plano estratégico de logística, com objetivos claros de curto, médio e longo prazo.

5.3. Política de Demanda

A previsão de demanda da JK Calçados é feita de forma empírica, sem o uso de dados históricos ou ferramentas de análise preditiva. Essa prática resulta em falta de isolamento e problemas de superprodução ou falta de estoque, especialmente em períodos sazonais. Slack recomenda o uso de modelos quantitativos e análise de dados de vendas para ajustar a produção às necessidades reais do mercado.

5.3.1. Soluções Remediadoras:

- Uso de softwares de previsão de demanda que integram dados históricos de vendas com análises de tendências de mercado.
- Capacitação da equipe em técnicas de previsão quantitativa e gestão de demanda.
- Segmentação de clientes e análise de padrões de compra para personalizar ofertas e ajustar a produção.

5.4. Política de Suprimentos

A JK Calçados mantém uma política de fornecimento baseada na liderança de fornecedores locais, sem procurar alternativas que possam oferecer melhores condições de preço, qualidade ou prazo de entrega. A dependência de poucos fornecedores cria vulnerabilidade em caso de atrasos ou problemas de fornecimento. Slack sugere a diversificação de fornecedores e a negociação de contratos que oferecem maior flexibilidade e previsibilidade.

5.4.1. Soluções Remediadoras:

- Diversificação da base de fornecedores, buscando alternativas que ofereçam melhores condições financeiras e operacionais.
- Negociação de contratos com cláusulas flexíveis para ajustar volumes de compra conforme a demanda.
- Adoção de um sistema de gerenciamento de suprimentos que automatiza pedidos e controle de estoque.

5.5. Política de Estoques

Atualmente, a JK Calçados adota uma política de produção para estocar, mantendo grandes volumes de produtos acabados em estoque. Essa prática resulta em custos elevados de armazenamento e risco de obsolescência dos produtos. Slack defende a adoção de sistemas como o Just-in-Time (JIT) para minimizar estoques e reduzir custos, ajustando a produção conforme a demanda real.

5.5.1. Soluções Remediadoras:

- Implementação de um sistema JIT, fabricando os produtos de acordo com os pedidos recebidos e com estoques mínimos necessários.
- Revisão dos processos de controle de estoque, automatizando o monitoramento e ajustando os níveis de estoque com base em absorção de demanda.
- Capacitação da equipe de produção para operar em ciclos mais curtos e ajustar a fabricação conforme a demanda.

5.6. Política de Transporte

A JK Calçados utiliza transporte próprio para a entrega de produtos, sem otimização de rotas ou análise de custos. Embora essa abordagem apresenta controle, ela gera altos custos operacionais e ineficiências. Slack recomenda a terceirização ou parcerias logísticas para otimizar o transporte e reduzir os custos.

5.6.1. Soluções Remediadoras:

- Terceirização do transporte para reduzir custos fixos e melhorar a eficiência das entregas.
- Uso de softwares de rastreamento de veículos e otimização de rotas para garantir entregas mais rápidas e econômicas.
- Negociação de contratos com transportadoras especializadas para serviços regulares de frete.

5.7. Soluções Remediadoras gerais

Com base no diagnóstico realizado, as seguintes soluções são propostas para melhorar a eficiência e competitividade da JK Calçados:

- **Implementar um sistema ERP:** Integra todas as áreas da empresa, desde suprimentos até vendas, para oferecer uma visão holística e controle centralizado.
- **Diversificar a base de fornecedores:** Buscar novos fornecedores para evitar dependência de poucos parceiros e melhorar a negociação de preços.
- **Automatizar o controle de estoque:** Adotar ferramentas de monitoramento e automação que ajustam os níveis de estoque conforme a demanda, evitando superprodução.

- **4. Adotar uma previsão de demanda baseada em dados:** Utilizar softwares de previsão que integram dados históricos de vendas com tendências de mercado para ajustar a produção.
- **5. Implementar a política Just-in-Time (JIT):** Reduzir os estoques de produtos acabados, produzindo sob demanda e minimizando custos de armazenamento.
- **6. Terceirizar o transporte:** Transferir a operação de transporte para terceiros, otimizando custos e aumentando a flexibilidade nas entregas.
- **7. Capacitar a equipe em técnicas modernas de gestão:** Oferece treinamento em previsão de demanda, controle de estoque e logística para melhorar o desempenho operacional.
- **8. Negociar contratos flexíveis com fornecedores e transportadores:** Garantir que a empresa possa ajustar seus pedidos e entregas de acordo com as variações de demanda.
- **9. proteção do layout da fábrica:** Reorganizar o fluxo de produção e estoque para aumentar a eficiência e reduzir desperdícios.
- **10. Estabelecer um plano estratégico de longo prazo:** Definir metas claras para o crescimento e a modernização da empresa, com foco na eficiência operacional e expansão de mercado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A JK Calçados, apesar de sua expertise empírica e forte relacionamento com fornecedores, enfrenta desafios que limitam seu crescimento e eficiência. A comparação com as teorias administrativas de Nigel Slack revela que a empresa poderia se beneficiar significativamente da modernização de suas operações, com a adoção de sistemas integrados, diversificação de fornecedores, previsão de demanda e otimização de estoque e transporte. A ausência de práticas modernas de gestão, a falta de uma estratégia de estoque mais otimizada e a operação de transporte pouco eficiente são pontos críticos que impactam diretamente sua competitividade e eficiência.

A implementação das soluções sugeridas, como o sistema Just-in-Time para controle de estoque, o uso de ERP para integrar operações, a diversificação de fornecedores e a previsão de demanda orientada por dados seria crucial para resolver gargalos operacionais e reduzir custos. Além disso, terceirizar o transporte e otimizar as rotas beneficiaram o controle de custos logísticos e aumentaram a flexibilidade de entregas. A adoção dessas práticas poderia resultar em reduções de custo, maior eficiência e competitividade, garantindo a sustentabilidade da JK Calçados no longo prazo e fortalecendo sua posição no setor.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILIANO, N. J. Administração da produção e operações para vantagens competitivas. 11 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- CHOPRA, S., & Meindl, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 6ª edição. Pearson. 2015.
- CHRISTOPHER, M. Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos. 5ª edição. Pearson. 2016.
- CORRÊA, HL, GIANESI, IGN. Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, P. F. Administração da Produção. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R., & BETTS, A. Administração da Produção. 10ª edição. São Paulo: Atlas. 2024.