Revista Brasileira de Comércio Exterior

RBCE

A revista da FUNCEX

Ano XXXIX
163
Abril, Maio e Junho de 2025

Riscos geopolíticos
Oportunidades comerciais
Contratos em COMEX

Imagem de Pete Linforth por Pixabay

FUNCEX
fundação centro de estudos do comércio exterior

Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

EDITORIAL

2 Riscos e oportunidades no novo mapa geopolítico
Mário Cordeiro de Carvalho Jr.

ENTREVISTA

4 Marcos Troyjo
Economista, Sociólogo e Diplomata brasileiro

COMENTÁRIO INTERNACIONAL

8 Uma jovem adulta - Real a moeda brasileira
George Vidor

MOMENTO ATUAL

10 Em defesa da globalização
Lucas Ferraz

12 O Brasil na Nova Ordem Mundial: Exportações, Desafios e Oportunidades após o "*Liberty Day*"
Cláudio Gonçalves dos Santos e Sérgio Volk

16 Construindo Pontes: Oportunidades e Desafios no Setor de Construção na América Latina
Miller Soares Rufino Pereira

22 A nova rota da internacionalização: escolas como vetores de conexão global nas cidades médias brasileiras?
Cesar Bisson

26 Por que ir tão longe? II
João Carlos V. de Marco

LEGISLAÇÃO EM COMEX

30 Contrato de distribuição internacional de mercadorias na importação
Ana Paula Paixão

36 Tarifas e Imprevistos Comerciais: hora de rever os contratos internacionais
Welber Barral

PRÁTICA DE COMEX

40 Melhoria Contínua aplicada ao Comércio Exterior
Helena Detzel Machado da Costa

Melhoria Contínua aplicada ao Comércio Exterior

Helena Detzel
Machado da Costa

INTRODUÇÃO

Na complexidade das operações de comércio exterior, inseridas na ampla cadeia de suprimentos global, os desafios para o gerenciamento eficiente de processos são muitos. Torná-los escaláveis e adaptáveis às especificidades de cada tipo de operação e às particularidades organizacionais de cada empresa exige visão sistêmica e abordagem estruturada.

Ao longo dos meus 25 anos de carreira, atuando em empresas globais de logística internacional e em indústrias de diversos setores, observei que raramente se aplica, de forma estratégica, as ferramentas da qualidade com foco em uma visão holística. A análise aprofundada de causas e efeitos, essencial para o alinhamento e o aprimoramento de processos, muitas vezes é negligenciada — comprometendo a assertividade operacional.

Apesar de amplamente difundidas no ambiente corporativo, especialmente na indústria, as ferramentas da qualidade ainda são majoritariamente aplicadas com foco em produtividade fabril e, em menor escala, em processos administrativos. Quando se trata de logística e comércio exterior, sua aplicação ainda é incipiente, diante de um cenário marcado por constantes urgências e pela cultura de "apagar incêndios" no dia a dia do comex global.

A tecnologia tem contribuído significativamente para a fluidez das operações. É uma aliada poderosa, pois o primeiro passo para resolver um problema é identificá-lo — e, para isso, é necessário controle. Sem dados, os fatos se perdem na rotina operacional. Indicadores (KPIs) e o monitoramento por meio de dados sólidos são fundamentais para identificar oportunidades de melhoria e promover uma análise crítica eficaz. No entanto, a tecnologia por si só não resolve: é preciso o olhar humano, experiente e analítico, para extrair sentido desses dados e identificar a causa raiz de um desempenho insatisfatório.

Felizmente, nos últimos anos, tive a oportunidade de explorar essas ferramentas tecnológicas e aplicá-las em conjunto com as ferramentas da qualidade no contexto do comércio exterior e da logística. Isso tem ocorrido na multinacional do setor químico onde atuo, cuja cultura organizacional é fortemente voltada à melhoria contínua. A empresa desenvolveu uma metodologia interna, que incentiva que todos os projetos passem por essa abordagem antes de qualquer ajuste, implementação ou mudança de fluxo.

Participando do desenvolvimento e da aplicação dessa metodologia, pude vivenciar o impacto positivo de uma

análise crítica bem conduzida, utilizando corretamente as ferramentas da qualidade para compreender os impactos em áreas correlatas, identificar problemas reais e propor soluções eficazes. Essa abordagem resultou na implantação de procedimentos premiados como os melhores projetos da planta brasileira nos últimos dois anos, na categoria de redução de custos — evidenciando sua efetividade.

Este artigo tem como objetivo estimular a adoção desse modelo de gestão nas organizações que atuam no comércio global, demonstrando desde a origem da prática até o estudo de caso aplicado, como é possível enfrentar os desafios globais com um olhar estratégico, utilizando sistematicamente as ferramentas da qualidade para fortalecer as operações na cadeia de suprimentos.

Vamos, então, entender sua origem para melhor compreender esse conceito.

O SURGIMENTO

Desde os primórdios do pensamento humano, temos acompanhado debates sobre a produtividade e o desempenho da cadeia produtiva em busca da excelência operacional. Mesmo nos dias atuais, o desafio de manter toda a engrenagem necessária para garantir o fluir eficiente das operações e o aumento da produtividade continua sendo uma constante que desafia as organizações.

Adam Smith, um economista escocês do século XVIII, pode ser considerado o primeiro pensador sobre o tema da produtividade e desempenho na cadeia produtiva. Em sua obra seminal "A Riqueza das Nações", publicada em 1776, Smith discutiu a divisão do trabalho e sua influência na produtividade. Ele observou que, ao dividir o trabalho em tarefas especializadas e permitir que os trabalhadores se concentrassem em áreas específicas de produção, a eficiência geral aumentaria. Essa ideia foi fundamental para o desenvolvimento posterior de conceitos relacionados à eficiência produtiva e à gestão da cadeia de suprimentos. Embora não tenha usado o termo "cadeia produtiva" da maneira como é entendido hoje, as ideias de Smith sobre a divisão do trabalho e a eficiência na produção contribuíram significativamente para o pensamento econômico e gerencial sobre esse tema.

Mais à frente, Taylor e Henry Ford, embora com perspectivas diferentes, descreviam os desafios da produtividade e desempenho da cadeia produtiva com uma abordagem focada na eficiência e na otimização dos processos de produção. Henry Ford enfatizava a importância da padronização e da simplificação das operações para aumentar a produtividade e reduzir os custos.

A EVOLUÇÃO

Na década de 50, a Toyota criou o Sistema Toyota de Produção (TPS), que foi fortemente influenciado pelos ensinamentos de Taiichi Ohno, um engenheiro japonês que trabalhou na Toyota. Ohno é frequentemente considerado o pai do TPS e desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento e na implementação desse sistema.

Ohno combinou várias influências e experiências para criar o TPS, incluindo as ideias de Frederick Winslow Taylor sobre a eficiência no trabalho, a produção em massa de Henry Ford e os métodos de qualidade introduzidos por

W. Edwards Deming. No entanto, Ohno adaptou e expandiu essas ideias para atender às necessidades específicas da Toyota e do contexto japonês pós-Segunda Guerra Mundial.

O TPS é caracterizado por várias práticas e técnicas, incluindo o just-in-time (produção sob demanda), a eliminação de desperdícios, a melhoria contínua (kaizen) e o envolvimento dos funcionários em todos os níveis da organização. Esses princípios visam maximizar a eficiência, reduzir os estoques, eliminar atividades que

não agregam valor e promover uma cultura de melhoria constante.

Portanto, embora Ohno tenha se baseado em várias ideias e teorias de gestão, sua abordagem única e suas contribuições específicas foram cruciais para a criação e o sucesso do TPS na Toyota.

A DISSEMINAÇÃO

Mais recentemente, encontramos um autor que aborda esses temas de forma abrangente: Eliyahu M. Goldratt. Goldratt é conhecido por seus livros sobre gestão e teoria das restrições, que frequentemente tratam dos desafios enfrentados pela indústria na solução de problemas internos e na integração entre as áreas.

Um de seus livros mais famosos é "A Meta" (The Goal, 1984), onde ele apresenta seus conceitos por meio de uma narrativa empresarial, aborda os desafios de gestão de uma fábrica e como o protagonista, o gerente Alex Rogo, enfrenta problemas de produção, qualidade e eficiência, ao mesmo tempo em que busca entender os princípios da Teoria das Restrições.

Goldratt também escreveu outros livros, como "A Corrente Crítica" (Critical Chain,1997) e "Não é Sorte" (It's Not Luck,1994), que exploram questões semelhantes relacionadas à gestão de projetos e estratégias de negócios.

Os livros de Goldratt são conhecidos por sua abordagem prática e acessível, oferecendo insights valiosos sobre como superar os desafios enfrentados pela indústria na solução de problemas internos e na integração entre as áreas. Suas ideias têm sido amplamente adotadas por empresas ao redor do mundo como ferramentas eficazes para melhorar a eficiência operacional e alcançar resultados sustentáveis.

Embora o tempo tenha passado e tenhamos tantos outros escritores e pensadores sobre esse tema, a influência do caso TPS, adentrou em inúmeras organizações, inicialmente na indústria automotiva, expandindo-se para outros segmentos, de diferentes países, com a finalidade de ser replicado para a realidade de seus nichos e cultura corporativa.

O método ou sistema Toyota, também serviu de inspiração para outros métodos conceituados, que ganharam seus adeptos ao redor do mundo e vem sendo aplicados em parte ou na sua totalidade, na gestão de indústrias pioneiras e inovadoras que buscam incansavelmente a melhoria contínua, a inovação e a sustentabilidade de seus negócios.

Veja abaixo outros métodos e sistemas semelhantes ao Toyota Production System (TPS):

1. Lean Manufacturing (Manufatura Enxuta):

O Lean Manufacturing é uma abordagem sistemática para eliminar desperdícios e melhorar a eficiência em processos de produção. Ele se concentra em maximizar o valor para o cliente enquanto minimiza o desperdício de recursos

Criadores: Taiichi Ohno, Shigeo Shingo (desenvolveram o TPS na Toyota).

Ano de Criação: O conceito de Lean Manufacturing começou a se desenvolver na Toyota na década de 1950, mas o termo "Lean" foi popularizado nos anos 90.

2. Six Sigma:

É uma metodologia de melhoria de processos que visa reduzir a variação nos processos de produção e garantir que os produtos atendam consistentemente às especificações do cliente. Ele utiliza uma abordagem baseada em dados e estatísticas para identificar e eliminar defeitos.

Criador: Bill Smith (desenvolvido pela Motorola).

Ano de Criação: Introduzido na Motorola em meados dos anos 80.

3. Theory of Constraints (Teoria das Restrições):

É uma abordagem para gerenciar sistemas complexos, identificando e melhorando os pontos de estrangulamento (restrições) que limitam o desempenho geral do sistema. Ela se concentra em maximizar o fluxo de produtos ou serviços através do sistema, em vez de otimizar partes isoladas

Criador: Eliyahu M. Goldratt.

Ano de Criação: A Teoria das Restrições começou a ser desenvolvida na década de 1970 e foi formalizada no livro "A Meta", publicado em 1984.

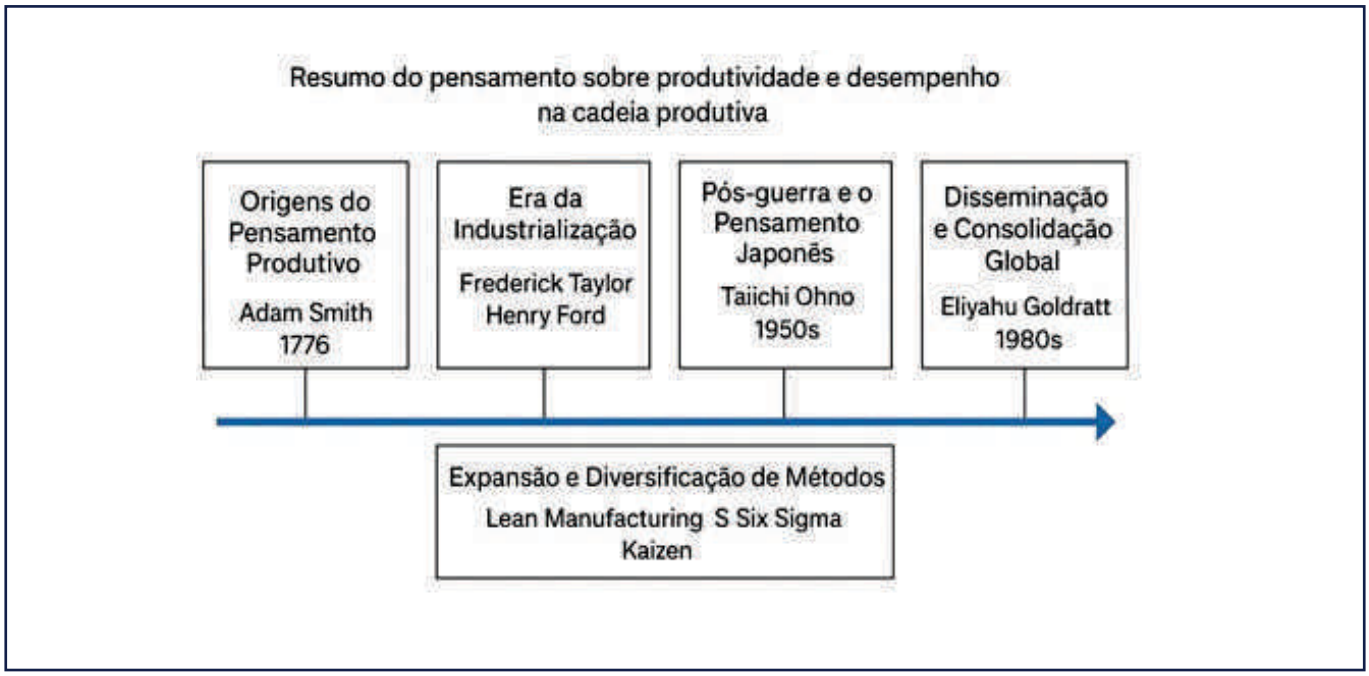
4. Kaizen:

Kaizen é uma filosofia de melhoria contínua que enfatiza a participação de todos os funcionários na identificação e implementação de pequenas melhorias nos processos de trabalho. Ele promove uma cultura de constante aprimoramento e busca pela excelência.

Origem: Japão.

FIGURA 1

LINHA DO TEMPO DOS PRINCIPAIS PENSADORES E SUAS METODOLOGIAS.



Ano de Criação: Surgiu após a Segunda Guerra Mundial.

Esses são apenas alguns exemplos de métodos e sistemas inspirados no Toyota Production System, cada um com sua abordagem única para melhorar a eficiência e a qualidade nas organizações que podemos resumir conforme figura acima:

A ADAPTAÇÃO

Cada organização é única em sua cultura, valores e contexto operacional. Embora métodos como Lean Manufacturing, Six Sigma, Theory of Constraints e Kaizen tenham sido amplamente difundidos e aplicados em muitas indústrias ao redor do mundo, a forma como são implementados e adaptados varia significativamente de uma organização para outra.

A disseminação da cultura da melhoria contínua, qualidade e excelência operacional é uma jornada contínua e personalizada para cada empresa. Isso envolve não apenas a adoção dos princípios desses métodos, mas também sua adaptação aos valores, processos e desafios específicos enfrentados por cada organização.

Algumas empresas podem optar por uma abordagem mais formal e estruturada, implementando programas específicos baseados em metodologias como Six Sigma, enquanto outras podem preferir uma abordagem mais orgânica, promovendo a cultura de Kaizen em todos os níveis da organização.

Independentemente do método escolhido, o sucesso vem da liderança comprometida, do envolvimento dos funcionários em todos os níveis e da capacidade de adaptar e evoluir continuamente para atender às mudanças no mercado e nos requisitos dos clientes.

Portanto, embora existam métodos amplamente reconhecidos e utilizados para promover a melhoria contínua, a chave para o sucesso está na capacidade de cada organização encontrar sua própria melhor estratégia interna e moldá-la de acordo com sua singularidade e visão.

Pensando na adaptação das abordagens, métodos e sistemas de gestão, apresentamos um modelo baseado no método A3, desenvolvido pela Toyota, que pode ser aplicado integral ou parcialmente, dependendo da causa problema.

ANÁLISE PRÉVIA DE UM PROJETO A3

Uma organização enfrenta inúmeros desafios e há uma infinidade de oportunidades de melhorias no dia a dia. Mas, como definir se uma sugestão de melhoria deve ou não seguir para implementação de um projeto?

A decisão de seguir adiante com um projeto de melhoria deve ser baseada em uma análise criteriosa de vários fatores. Os principais aspectos a serem avaliados incluem:

1. Alinhamento Estratégico

- O projeto está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa?
- Ele contribui para a melhoria da eficiência, qualidade ou competitividade?

2. Impacto e Benefícios Esperados

- Quais são os ganhos potenciais em termos de redução de custos, aumento de produtividade, qualidade, segurança ou satisfação do cliente?
- Os benefícios justificam o investimento?

3. Viabilidade Técnica

- A solução proposta é tecnicamente possível?
- Há tecnologia ou conhecimento disponível para implementá-la?

4. Recursos Necessários

- Existem os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, materiais) para execução do projeto?
- Há restrições que possam comprometer a implementação?

5. Tempo de Retorno (Payback) e ROI

- O retorno sobre o investimento (ROI) é positivo e ocorre em um prazo razoável?
- O impacto financeiro é significativo o suficiente para justificar a iniciativa?

6. Riscos e Desafios

- Quais são os principais riscos envolvidos?
- Existe um plano de mitigação para esses riscos?

7. Apoio da Liderança e Cultura Organizacional

- Há suporte da alta gestão para o projeto?
- A cultura da empresa favorece ou dificulta a implementação da melhoria?

Se a análise mostrar que o projeto tem impacto positivo, viabilidade, retorno financeiro e apoio necessário, ele deve seguir adiante. Caso contrário, pode ser necessário ajustar a proposta ou buscar alternativas antes de seguir com a implementação.

O MÉTODO A3

O método A3 foi desenvolvido pela Toyota, como parte do seu sistema de produção (Toyota Production System – TPS). Ele se baseia no conceito de Gestão A3, que utiliza uma única folha de papel A3 (297 × 420 mm) para estruturar e resolver problemas de forma visual, objetiva e sistemática.

A metodologia foi amplamente disseminada por Toyota e seus engenheiros, sendo um dos principais influenciadores o especialista John Shook, que ajudou a popularizar o método no Ocidente por meio do livro Managing to Learn.

O A3 Thinking é uma abordagem que permite documentar um problema, suas causas, análise de dados, soluções propostas, plano de ação e resultados esperados de forma concisa. Ele se encaixa dentro dos princípios do Lean Manufacturing e da Melhoria Contínua (Kaizen).

Dentro da metodologia, ele é estabelecido de forma estratégica, com pensamento analítico e intuitivo, conduzindo a equipe de trabalho a elaborar um projeto com base na seguinte estrutura abaixo, sugerida para ser o mais simples possível:

Título de projeto
Responsável / Data / Local
Antecedentes (Background)
Condição atual (Current condition)
Análise de Causa Raiz (Root cause analysis)
Condição alvo (Target condition)
Contramedidas / Plano de ação (Countermeasures / Action Plan)
Follow-up / Resultados

Os tópicos abaixo conduzem a abordagem para o correto preenchimento:

REFLEXÃO

Tente consolidar as informações iniciais na seguinte estrutura:

Contexto: informações sobre o tema central do A3, fornecendo ao leitor informações sobre o motivo pelo qual é importante trabalhar neste A3.

Problema: definição do problema que foi detectado e que está gerando a diferença entre os resultados obtidos e os resultados desejados (GAP)

Desafio: Evidencie aqui qual é o desafio que o seu A3 tem como objetivo superar para entregar o valor desejado GAP: quantifique o desafio (gap) para medir as conquistas.

ANTECEDENTES /CONDIÇÃO ATUAL COM ANÁLISE DE CAUSA RAIZ

Descreve os fatos e dados levantados da condição atual. Garanta que o leitor entenda o processo atual, destacando os desperdícios observados.

Apresente uma análise de causa raiz estruturada para apontar os problemas que nos impedem de atingir o objetivo do A3 (Ferramentas da Qualidade: Ishikawa, Árvore de causas, Pareto, 5 Porques, Brainstorm, Fluxograma, VSM, Desenhos, Fotos, Gemba, Testes, Ensaios, Análises, Gráficos, etc)

A análise da Condição atual deve se tornar a base para a melhor solução sustentável.

CONDIÇÃO FUTURA / ALVO

Descreve uma Condição Futura hipotética onde obstáculos identificados da Condição Atual são prevenidos ou eliminados. O novo processo é capaz de atingir os resultados esperados.

A Condição Futura deve ser coerente com a Condição Atual apresentada, mas não é um plano de ação, apenas a idealização da solução.

PLANO DE AÇÃO

Definir: Ação, Responsável e Prazo.

Um bom plano de ação deve ser estruturado de forma clara, objetiva e orientada para resultados. Nesse caso, já voltado para execução do projeto.

Alguns critérios são sugeridos para execução dessa etapa:

1. Definição do Objetivo

Estabelecer um objetivo específico, mensurável, alcançável, relevante e com prazo definido (método SMART).

2. Identificação das Ações Necessárias

Listar todas as atividades que precisam ser realizadas para alcançar o objetivo. Determinar a sequência lógica das ações para garantir eficiência.

3. Designação de Responsáveis

Atribuir cada ação a um responsável específico, garantindo clareza sobre quem deve executar cada tarefa.

4. Definição de Prazos

Estabelecer um cronograma realista para cada etapa, considerando prazos intermediários e final.

INDICADORES:

Definir métricas e KPIs (Key Performance Indicators) para acompanhar o progresso e a eficácia das ações.

RESULTADOS

Após definir métricas e KPIs (Key Performance Indicators) para acompanhar o progresso e a eficácia das ações, apresenta- se os resultados com base em medições reais, após efetivação das melhorias.

Descrevendo os desperdícios eliminados (de Taiichi Ohno), entre eles:

1. Superprodução

2. Espera (tempo ocioso)

3. Transporte

4. Processamento desnecessário

5. Excesso de estoque

6. Movimentação desnecessária

7. Defeitos (retrabalho)

8. Desperdício de talentos

Descrevendo também os Ganhos do projeto, sejam qualitativos ou quantitativos. No âmbito quantitativo, um projeto pode obter os seguintes tipos de ganhos:

1. De Tempo de Pessoas

2. De Tempo de Processos

3. De Redução de Custos

4. De Oportunidades

São medidos como antes e depois na seguinte estrutura:

5. Tempo ou Quantidade antes:

6. Tempo ou Quantidade agora:

7. Ganho por Atividade:

8. Frequencia Mensal:

9. Ganho Mensal:

10. Ganho Anual:

EXEMPLO PRÁTICO APLICADO AO COMÉRCIO EXTERIOR

Explorando a Eficiência Operacional em Processos de Exportação

Dentro das diversas áreas de atuação do comércio exterior e da logística, este artigo apresenta um cenário hipotético que ilustra a aplicação de melhorias baseadas na revisão de processos e no uso de serviços terceirizados (Business Process Outsourcing – BPO).

Tema:

Revisão de Processo de Exportação com apoio de serviços terceirizados especializados em despacho aduaneiro.

Antecendentes (Background):

A concentração das responsabilidades operacionais em um único colaborador pode gerar dependência excessiva entre as áreas envolvidas, dificultando a fluidez da operação e aumentando o risco de gargalos.

Objetivo:

Reestruturar a divisão de responsabilidades, redistribuindo as atividades operacionais para um parceiro externo com expertise em despacho aduaneiro. A mudança deve ocorrer de forma planejada, garantindo continuidade e eficiência durante a transição.

Lacunas Identificadas:

Necessidade de maior autonomia entre áreas e redução de custos operacionais.

Cenário Atual:

- Processo centralizado em um único responsável.
- Retrabalho e excesso de intermediação na comunicação entre áreas.
- Existência de controles paralelos e não integrados.
- Cenário Futuro Esperado:
- Redefinição do fluxo de atividades com maior autonomia entre as áreas.
- Novo escopo de atuação para o prestador de serviço externo, cobrindo todas as interfaces necessárias.
- Revisão dos indicadores de desempenho e controle de custos.

Plano de Ação:

1. Mapeamento do processo atual, identificando atividades e responsabilidades (mais abaixo em detalhes).

2. Alinhamento de escopo com o parceiro externo.

3. Validação da proposta de prestação de serviços.

4. Formalização contratual e regularização documental.

5. Treinamento e capacitação do parceiro externo.

6. Definição e revisão de indicadores de desempenho (KPIs).

7. Conclusão do escopo detalhado e liberação de acessos aos sistemas.

8. Integração entre as áreas envolvidas por meio de workshops colaborativos.

Indicadores Sugeridos:

1. Cumprimento de prazos logísticos.

2. Tempo de entrega de documentos pré-embarque.

3. Prazos para disponibilização de numerários.

4. Agilidade na confirmação de embarques e documentação final.

5. Tempo de encerramento do processo e devolução de saldos.

Exemplo projeto A3 aplicado no layout:

Título de projeto: Revisão de Processo de Exportação com apoio de serviços terceirizados especializados em despacho aduaneiro

Responsável / Data / Local

Antecedentes (Background)

A concentração das responsabilidades operacionais em um único colaborador gera dependência excessiva, retrabalho e gargalos na comunicação entre as áreas. Há necessidade de maior autonomia e redução de custos.

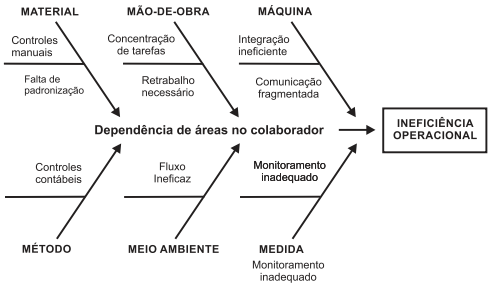
Condição atual (Current condition)

- Processo centralizado em um único responsável.
- Retrabalho e comunicação excessivamente intermediada.
- Controles paralelos e não integrados.

Análise de Causa Raiz (Root cause analysis)

Falta de padronização de processos, concentração de conhecimento em um único analista e ausência de integração sistêmica entre áreas resultam em gargalos e dependências.

Desperdícios identificados:
Processamento Excessivo
Processamento desnecessário
Defeitos (retrabalho)
Desperdício de talentos



Condição alvo (Target condition)

Fluxo redesenhado com autonomia entre as áreas, escopo claro para parceiro externo e KPIs revistos para monitorar performance e custos.

Contramedidas / Plano de ação (Countermeasures / Action Plan)

1. Mapear processo atual e responsabilidades.
2. Alinhar escopo com parceiro externo.
3. Validar proposta de serviços.
4. Formalizar contrato e prazos.
5. Treinar parceiro externo.
6. Definir KPIs de desempenho.
7. Criar controle e loop de ações.

Follow-up / Resultados

Indicadores sugeridos:
- Prazos de coordenação logística.
- Entrega de documentos pré-embarque.

Template baseado na metodologia A3 da Toyota (TPS).

Exemplo de Procedimento Operacional após mapeamento de processo e identificação de resultados:

INSTRUÇÃO TRABALHO - Área de Atendimento ao Cliente

O que fazer	Como fazer	Por que fazer
Receber ordem do cliente	Verificar e registrar a ordem recebida	Garantir que todos os detalhes do pedido estão corretos e completos

INSTRUÇÃO TRABALHO - Área de Logística

Operação: Programação Intralogística

O que fazer	Como fazer	Por que fazer
Avaliar carteira junto com pedidos nacionais	Revisar carteira de pedidos e programar intralogística, incluindo INTERCO	Garantir que todos os pedidos sejam processados de forma eficiente
Notificar indisponibilidade para expedição	Comunicar bloqueios ou falta de estoque	Evitar atrasos e problemas na expedição

.....

INSTRUÇÃO TRABALHO - Despachante aduaneiro

Operação: Monitoramento e Atualização de Ordens de Exportação

O que fazer	Como fazer	Por que fazer
Monitorar ordens	Usar o relatório ERP	Garantir que todas as ordens estão atualizadas
Manter o FUP atualizado	Atualizar regularmente	Assegurar precisão e atualidade das informações

INSTRUÇÃO TRABALHO - Área de SUPPLY-CHAIN

Operação: Planejamento de Produção

O que fazer	Como fazer	Por que fazer
Verificar ordens de exportação no ERP	Acessar o sistema ERP e revisar as ordens	Garantir que todas as ordens estejam corretas e atualizadas para o planejamento de produção

.....

CONCLUSÃO

O maior perigo em tempos de turbulência não é a turbulência em si, mas agir com a lógica de ontem." — Peter Drucker

Com base nessa perspectiva, é possível consolidar uma cultura de melhoria contínua fundamentada no empoderamento dos colaboradores e na integração de duas cadeias de valor essenciais: a do produto e a das pessoas. Desenvolver a cadeia de valor das pessoas para trabalhar continuamente na eliminação de desperdícios da cadeia de valor do produto, promovendo uma organização de aprendizagem que forma profissionais qualificados e motivados.

A jornada rumo à excelência operacional não é um destino final, e sim um processo permanente, sustentado por uma cultura organizacional forte e comprometida com inovação, eficiência e desenvolvimento humano. A sinergia entre a melhoria dos processos e o crescimento das pessoas cria um ambiente em que cada colaborador se torna agente ativo na busca por soluções mais eficazes e sustentáveis.

Ao incorporar a melhoria contínua no DNA de uma empresa, garantimos não apenas ganhos operacionais, mas também um diferencial estratégico no mercado. A capacidade de adaptação, aprendizado e inovação torna-se pilar essencial para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo. Assim, com disciplina, colaboração e comprometimento, a [Empresa] fortalece sua posição no setor e impulsiona seu crescimento sustentável, assegurando um futuro sólido para colaboradores, clientes e parceiros.

Organizações que combinam melhoria contínua com mudanças radicais colhem benefícios estratégicos e operacionais, como:

1. Competitividade sustentável — ajustes graduais somados a saltos de inovação mantêm a empresa à frente da concorrência.

2. Maior eficiência e produtividade — processos otimizados reduzem desperdícios e elevam o aproveitamento de recursos.

3. Cultura de engajamento e inovação — o envolvimento de todas as camadas estimula criatividade e protagonismo.

4. Resiliência e capacidade de adaptação — equilíbrio entre ajustes contínuos e mudanças estruturais garante agilidade diante de crises e oportunidades.

5. Segurança e qualidade de trabalho — a melhoria contínua cria ambientes mais seguros, organizados e satisfatórios.

6. Consolidação de mercado e crescimento sustentável — excelência operacional e inovação fortalecem reputação, fidelizam clientes e ampliam participação.

Essa abordagem permite que a empresa não apenas se mantenha competitiva, mas lidere transformações em seu setor, promovendo um crescimento sustentável e duradouro.

No contexto do comércio exterior e da logística, os projetos desenvolvidos nos últimos anos demonstram a abrangência e a efetividade dessa metodologia. Ela possibilita desde o redesenho de processos até a criação de novos fluxos operacionais. Muitas vezes, evidencia que a estrutura atual não precisa ser modificada, mas apenas mais bem controlada e padronizada.

O ponto de partida está em selecionar a ferramenta adequada para cada situação, compreender o objetivo da análise e, principalmente, identificar o padrão ideal e os gargalos que comprometem o desempenho atual.

Sem dados, não há gestão. Fatos isolados e desconectados de uma base quantitativa não sustentam decisões assertivas. Frequentemente, o primeiro passo é justamente implementar uma medição estruturada, capaz de gerar um histórico confiável que subsidie análises críticas e direcione ações corretivas eficazes.

O que não é medido, não pode ser controlado — e controle é a base da eficiência operacional. O uso da tecnologia, quando aliado à qualidade dos dados inseridos, torna-se uma ferramenta poderosa para monitorar indicadores relevantes. Contudo, mesmo em ambientes com restrições tecnológicas, é possível aplicar controles manuais, adequando a metodologia à realidade e ao porte da operação.

Com os dados disponíveis, o pensamento crítico e a experiência tornam-se fundamentais para transformar informação em solução. Escutar quem vivencia o processo diariamente — princípio do Gemba — é essencial para compreender a realidade com profundidade e propor melhorias viáveis.

A partir da eliminação de vieses e da real compreensão do modelo atual, a criatividade entra em cena para projetar cenários futuros desejáveis, nos quais a situação atual é superada por um novo modelo ideal. Para transformar essa visão em realidade, é necessário estruturar um plano de ação com cronograma realista, responsabilidades definidas e prazos bem estabelecidos.

Após a implementação, recomenda-se monitorar os indicadores de controle por, no mínimo, quatro meses. Caso o novo processo siga estável, com possíveis ajustes naturais do período de adaptação, pode-se considerar o projeto bem-sucedido. Se houver desvios significativos, será necessário revisitar a análise inicial — o que reforça a importância de uma base sólida desde o início.

Embora não exista uma receita única para os desafios do comércio exterior, essa metodologia oferece um caminho estruturado e confiável para o diagnóstico e a resolução de problemas. Mais do que isso, ela abre espaço para soluções inovadoras, que só se tornam visíveis quando o método é aplicado de forma consistente e com o envolvimento ativo das equipes. O resultado é uma transformação real, com engajamento, clareza e impacto tangível nos resultados operacionais.

BIBLIOGRAFIA

SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações*.:, 1776.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. *Processo de trabalho e eficiência produtiva: Smith, Marx, Taylor e Lênin*. : Estudos Econômicos, 2009.

DE CARLI, Sheila; RUSNIAK, Tais; SANTOS, Patrícia Eveline. *Adam Smith e a Produtividade*. : FAHOR, 2011.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

FORD, Henry. *Minha Vida e Minha Obra*. : , 1922.

OHNO, Taiichi. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. 1. ed. New York: Productivity Press, 1988.

DEMERING, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press, 1986.

FORD, Henry. Minha Vida e Minha Obra. São Paulo: Hemus, 1969.

TAYLOR, Frederick W. Princípios da Administração Científica. São Paulo: Atlas, 1990.

SHINGO, Shigeo. O Sistema Toyota de Produção: Do Ponto de Vista da Engenharia de Produção. Porto Alegre: Bookman, 1996.

GOLDRATT, Eliyahu M. A Meta. São Paulo: Nobel, 1984. **GOLDRATT, Eliyahu M**. Não é Sorte. São Paulo: Nobel, 1994. **GOLDRATT, Eliyahu M**. Corrente Crítica. São Paulo: Nobel, 2010.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. A Máquina que Mudou o Mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

GEORGE, Michael L. Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed. New York: McGraw-Hill, 2002.

IMAI, Masaaki. Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo. São Paulo: IMAM, 1994.