

GERENCIAMENTO DE PROCESSO E QUALIDADE: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO DA EMPRESA MACEDO ALIMENTOS EM SÃO JOSÉ/SC

Joel Fernandes
joelfernandes1987@gmail.com
Uniasselvi/Fadesc

Helio Alves da Cruz
adm.helio.cruz@gmail.com
Uniasselvi/Fadesc

Resumo: Neste cenário que nos encontramos, com elevada competitividade, custos altos e dificuldades na mão de obra, as empresas precisam encontrar um diferencial para ter um nicho no mercado. As organizações estão sendo pressionadas cada vez mais pelo consumidor e pelas exigências de competitividades, fazendo com que elas busquem as melhores oportunidades e os melhores mercados para poderem atuar. Alguns pontos desses são necessários para aumentar rendimentos e diminuir custos, que as empresas estão trabalhando muito bem benchmarking, para poder “sentir” onde podem evoluir e segurar para serem mais competitivas. Mas o ponto qualidade, além de obrigatório, é um ponto crucial para a escolha do cliente. Os clientes de hoje, muito evoluídos intelectualmente, conhecedores do poder da internet e com a atuação mais presente dos órgãos do governo, obrigam as empresas a entregarem um produto muito melhor na gôndola (ou um serviço) ou podem ser descartadas automaticamente da competição. O método de como fazer e manter tudo isso é essencial, pois sem isso, não há processo constante. O objetivo do artigo é mostrar o gerenciamento da rotina da indústria, identificar lacuna no processo de produção, métodos de análise, padronização de funções básicas, ter conhecimento da realidade dos gestores e a dificuldade que de capacitar e manter a mão de obra qualificada, apresentar e aplicar o método, apresentar e aplicar o PDCA e no final, entendermos onde temos mais ações e onde

realmente podemos trabalhar melhor.

Palavras Chave: Gerenciamento - Processo - Qualidade - Produção - Macedo

1. INTRODUÇÃO

Com nosso mercado que temos hoje, com custos altos, competitividade em todos os lugares, quem ganha o mercado é quem mostra um produto com maior qualidade e (nem sempre, mas sempre que possível) com custo menor. Sendo que, em função de fácil acesso à tecnologia hoje, qualquer pessoa consegue pesquisar tudo e tudo, então, desde o modo de processo até as práticas de qualidade, tornam as empresas melhores ou até piores, aos olhos do cliente.

Dessa maneira, principalmente a qualidade (que é mais vista pelos consumidores) se torna o grande diferencial. Em todos os casos, devemos ter os processos descritos e disponíveis para o consumidor e cliente, inclusive eles precisam aceitá-los para que se coloque na linha de produção. O trabalho com alimentos, é de fato muito rígido e criterioso, afinal, quando falamos em qualquer processo do alimento, afeta diretamente o que o consumidor coloca na mesa e saúde dele.

Mas, para tudo isso, é necessário o gerenciamento da rotina. Apesar de produzirmos alimento, o motivo de tudo isso é riqueza que gera. Temos um público diferenciado (acionistas, diretores, sociedade) que, além de tudo que já é necessário para a produção, cobra a margem líquida no final das contas e os impostos mensais.

De fato, é necessário manter uma melhoria contínua, métodos, processo controlado e o diferencial para atender todos os públicos, que estão cada vez mais exigentes. Para tudo isso, a base necessária, a matéria prima que é essencial é o colaborador. O maior custo da empresa e também o que faz a “roda girar”, sem eles a indústria não anda. Mas temos um range grande dessa matéria prima, o problema é se temos qualidade, comprometimento e disponibilidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

O objetivo desse capítulo é apresentar uma revisão dos principais conceitos que envolvem o tema dessa pesquisa, e que irão servir como suporte para o desenvolvimento desse trabalho.

2.1. ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A produção é o setor que apresenta a maioria das atividades em uma organização. Onde agrega maior número de pessoas e é responsável por desenvolver a matéria-prima em produto final, para proporcionar retorno financeiro a empresa.

Segundo Mayer (1986), a produção trata-se de fabricar material, utilizando de pessoas, materiais e equipamentos. Aplicando a nossa realidade, com foco maior ainda na parte de utilização de pessoas. Para Slack (2008), a administração da produção é realizada para organizar e controlar a produção de organização, uma maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços.

De acordo com Moreira (2008), administração da produção e operações é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na empresa (tanto industrial quanto de serviço). Ligado à nossa realidade, cabe ao grupo designar o (s) responsável (is) pela administração da produção. Que irão tomar as decisões focadas no aumento de benefícios para a organização.

2.2. QUALIDADE

A qualidade surge por meados dos séculos XVIII e XIX, quando na época, os artesões relacionavam a qualidade do produto pelo atendimento da necessidade do cliente.

Quando a mão de obra manual foi trocada por trabalhos mecânicos, na Revolução Industrial, surge a necessidade de inspeção das peças produzidas. Iniciando assim o modelo Taylorismo de produção em série.

No decorrer da Primeira Guerra Mundial, foram encontrados vários defeitos nos produtos utilizados para o desenvolvimento dos armamentos, havendo a necessidade de correção, no período da Segunda Guerra Mundial, a indústria foi obrigada a desenvolver esses produtos com mais qualidade.

Foi assim que Walter Andrew Shewart, em 1931, alavanca e fica conhecido como pai do controle estatístico da qualidade, quando mostrou alguns conceitos de qualidade. Nas indústrias, ele iniciou estudos e desenvolveu o CEP (Controle estatístico de Processo) e criou o ciclo PDCA, sendo largamente utilizado até hoje. A partir do século XX, a qualidade ganha força nas empresas, pois os consumidores tornam-se mais exigentes cada vez mais.

Segundo Paladini (1995), a qualidade na produção pode ser feita quando começa a direcionar o processo para o cliente e passa-se a considerar suas necessidades. O que, numa empresa de alimentos, se encaixa perfeitamente. Levando em consideração que todo e qualquer item só pode ser produzido mediante a aceitação da especificação técnica pelo cliente e se o item for consumido por ele.

Claro que, quando aplicada no processo a qualidade não age sozinha e surge assim um conjunto de quatro princípios básicos, conforme diz Paladini (1995):

Envolvimento: Envolve todos os elementos da organização. Um esforço mútuo. Não há ninguém que não tenha contribuição para dar, ninguém pode ser excluído. Claro que, necessita alguns aspectos operacionais a serem considerados. Primeiro a motivar a participação (para que todos se envolvam). Segundo, ensinar as pessoas como participar, sem isso, mesmo que as contribuições sejam relevantes, apresentadas de tal maneira, de nada serviriam e por último e não menos importante, deve ser ter em mente que isso terá custos.

Integração: Integrar as ações de processo para melhoria contínua. E quando falamos em processo, o conjunto é formado por homens, equipamentos, materiais, métodos, informação e ambiente. Tudo estruturado da melhor maneira possível (que gera lucro e tenha qualidade) e que atenda o cliente nas suas expectativas.

Ênfase no cliente: Quando falamos cliente, temos que tem em mente sempre o cliente externo (principalmente os consumidores) e o interno (como exemplo simples: a expedição é cliente da produção. Um espera o produto do outro). Dessa maneira, agrega-se uma importância muito grande a relação fornecedor-cliente, pois começamos a olhar o nosso processo com os “olhos do cliente” e é possível prever melhorias muito mais rápido. Além disso, esse procedimento favorece a implantação da qualidade em todo o grupo.

Contato permanente com o cliente: Quando criamos a definição de cliente interno e externo, a organização é forçada a entender o que o cliente quer. Isso deixa ela muito mais próxima do cliente, com um contato permanente. Após essa estruturação, é necessário criar um canal que traga as informações dos clientes para dentro da organização (na nossa realidade, temos o SAC – Sistema de Atendimento ao Cliente. Largamente utilizado em todas

as mídias disponíveis). Não pode restringir o acesso dos funcionários/equipe a uma informação dessa magnitude, pois ira comprometer o alcance dos objetivos.

Em via de regra, segundo Paladini (1995) todo o processo produtivo deve estar alinhado e com foco no mesmo objetivo. Realmente, uma estrutura que exige tanto de sua equipe, que busca a excelência do produto, não surge da noite para o dia. Para isso, precisar ser muito desenvolvido as lideranças, treinamento das equipes, envolvimento e informação.

Mudanças dentro da organização devem ocorrer, os clientes estão cada vez mais exigentes e a qualidade dos produtos e serviços deve ser a altura do exigido. Contudo, entra nesse meio o custo.

2.3. CUSTO E BENEFÍCIO COM QUALIDADE

Quando falamos em custo, o primeiro pensamento que nos vem na cabeça é quanto sobra no fim do mês. Claro, pois na maioria das vezes (em quantidade e em tempo) os resultados e o processo produtivo podem ser medidos em padrões financeiros. Não seria diferente na qualidade. Ainda mais que ela tem relação em todos os pontos do processo. Mas não podemos simplesmente medir como uma transformação de matéria prima em produto acabado. É um pouco mais complexo, mas é importante investir e estudar na melhor maneira de aplicá-la em cada situação.

Segundo Paladini (1995), podemos considerar que uma empresa que produz com qualidade, pode garantir os seguintes pontos:

Maior range no mercado. Tanto em consumo quanto em números de produtos.

Preço estável. Não há a necessidade de descontos por qualidade de produto inferior.

Mais competitividade. Principalmente em nichos mais exclusivos.

Maior fidelidade e aceitação dos produtos, pelos consumidores.

Podemos concluir então que, temos dois aspectos importantes. Um maior volume de vendas assegurado, já garantido no mercado e a segurança da empresa, com uma atuação mais sólida. Assim, medimos como a qualidade tem valor, associado diretamente a efeito financeiro final.

Mas, como temos o maior retorno por trabalhar com qualidade, também temos o contrário. O custo por má qualidade do serviço e/ou produto. Para Paladini (1995), temos ainda os desvios no ambiente interno:

Custo por refugos, falhas, paradas, demora e interrupção do processo, perda de rendimento.

Custo por retrabalho, reprocesso, reinspeção, reanálises (na indústria aplica-se perfeitamente, por exemplo, quando um produto está com um corte errado é preciso refaze-lo ou este vai para outro item com uma margem menor).

Excesso de inspeção nas cargas, estoques desnecessários.

Custo de investigação de problemas.

E ambiente externo:

Redução de preço final do produto, por desconto em função de qualidade inferior.

Custo em função de RAC's (Reclamação de clientes).

Ações para consumidor.

Perda da confiança.

Não temos uma maneira fácil de medir esses aumentos de custos. É difícil medir uma perda de confiança, como não podemos recuperar um cliente que consumiu um produto com corpo estranho (qualquer coisa que não seja do produto é considerada como corpo estranho), por exemplo.

Dessa maneira, temos os custos de qualidade, que é a produção e manutenção dos produtos com qualidade, evitando que ocorra custos finais significativos. Dentre muitos custos de qualidade, os mais usados são:

Custos de Avaliação: diretamente ligado ao produto. São todos os custos que temos com avaliações, inspeções, verificação de conformidade. São também os custos fixos do setor de qualidade da organização.

Custos de Prevenção: Muito importante nos frigoríficos. Referente ao planejamento da qualidade, desenvolvimento de manuais, políticas, programas da qualidade, treinamentos, auditorias. Esse é o que consideramos como Food Security.

Custos de Garantia: custo relacionado ao mercado. Com desenvolvimento de estudos, planejamento de auditorias em clientes e fornecedores, atividades mais próximas ao cliente, como análises e estudos de qualidade.

Custos de Informação: Determina as formas de coletas, procedimentos e contagens das análises, estruturação das informações, bem como os resultados. Como arquivar documentos e controle de fluxo dos dados.

Não é fácil mensurar o custo da qualidade ou da não-qualidade. Mas, como vimos, é muito fácil diagnosticar onde estão os problemas e como irão afetar no nosso produto. A determinação desses custos impacta diretamente nas tomadas de decisões da empresa, em investimentos e/ou melhorias no setor ou na própria organização. O custo irá existir, será para fazer e manter a qualidade ou com a não-qualidade no fim da cadeia. A melhor maneira, é garantir o processo e manter o valor agregado no produto. Assim teremos o lucro planejado e a satisfação do cliente garantida.

2.4. GERENCIAMENTO DO PROCESSO

Para que uma organização consiga obter excelência, é necessário que ela controle e gerencie todas as etapas do processo. Para isso, deve-se implantar o gerenciamento da rotina, possibilitando assim alcançar as metas por meio das melhorias operacionais e gerenciais e a redução de custos.

Para Campos (2013), o gerenciamento da rotina é concentrado em:

Definir a autoridade e responsabilidade de cada pessoa.

Padronizar produtos e processos.

Monitorar os resultados.

Ação corretiva da operação e do processo.

Ambiente adequado de trabalho e utilização máxima de cada pessoa.

Segundo Falconi (2009), todos anseiam pela vitória da organização e quando isso acontece é motivo de comemoração, mas nem sempre é assim. Se todos buscam o mesmo resultado, por que falhamos? Simples: não definimos nossos problemas de maneira correta, não temos conhecimento técnico e não executamos completamente e a tempo os planos de ações propostos. Resumindo os dois autores, falta-nos método. Podemos ter os melhores profissionais, melhor matéria prima, custos baixos e lucros altos. Mas se não tivermos método, tudo se mantém por pouco tempo. Não é possível tornar-se sólido e resistente no mercado com a falta deste.

Quando há anomalias no processo, as pessoas despendem muito tempo buscando as soluções para os problemas, enquanto deveriam estar dando foco nas metas e gerenciamento do seu processo.

Segundo Falconi (2009), o gerenciamento é focado nos fins. Podemos dizer que é satisfazer as necessidades das pessoas, isso é o objetivo das organizações. O grande problema nas empresas é nossa incapacidade de fazer isso acontecer.

Os stakeholders são os objetivos da empresa, ou seja: Cliente, empregado, acionista e sociedade. O sucesso a longo prazo da organização, depende inteiramente da satisfação dessas partes.

Mas como garantir esse resultado? Como chegar nos fins, se somos incapazes? Falconi (2009) responde que, existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados: Liderança, Conhecimento Técnico e Método.

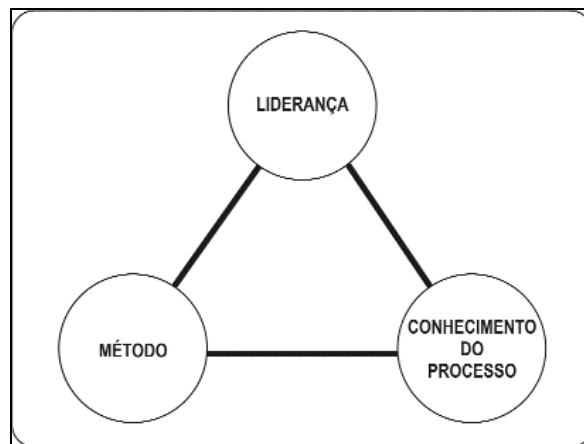


Figura 1: Modelo dos Fatores que Garantem Resultados.
Fonte: O verdadeiro Poder. Falconi, Vicenti. Editora Falconi, 2009.

2.4.1. Liderança

A liderança em uma empresa é o que há de mais importante. Nada pode se fazer sem ela. Não adianta método e nem conhecimento sem boas pessoas para fazer isso acontecer. Não vou comentar sobre tudo o que existe sobre liderança e conteúdo técnico. Com base em Falconi (2009), o que interessa para a organização é: Liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo.

Bater metas é o princípio de tudo. Sem lucro, não a organização que se sustente. É o que paga toda a conta. Mas além de bater a meta, tem que se consistentemente, ou seja, manter seu atendimento. Não adianta em um mês atingir a meta e em dois meses ela ficar no vermelho. Quando existe o “efeito serrote” (um mês atinge e outro não), não é líder que está gerando esse resultado. É uma influência interna ou externa (custo de MP, valores de venda, época do ano) ou até mesmo uma coincidência. Quando o resultado partir dele, vai existir a estabilidade.

Com o time, é utilizando sua equipe. Desenvolvendo envolvendo todos. Fazendo com que todos consigam atingir suas metas, dando possibilidade para isso, cativando seu papel de gestor e criando novos talentos. Todos fazem parte do resultado e é de extrema importância que todos saibam disso. E fazendo certo, voltamos com a questão de qualidade e custo. Melhor e com menor custo. Atender o cliente com suas necessidades, com um produto de qualidade e com o menor custo possível.

2.4.2. Conhecimento Técnico

Não podemos confundir conhecimento técnico com conhecimento de método. São duas coisas bem distintas. Técnico é relacionado ao processo que cada um desenvolve. Para Campos (2013), o conhecimento técnico pode ser adquirido e a busca constante do melhor, deve ser rotina para todos. Para assim podermos ter garantia que estamos competitivos no mercado.

Normalmente nas empresas, isso é feito com a busca de consultores, especialistas, técnicos de outros lugares. Esses têm domínio sobre o conhecimento prático e teórico. E com a convivência, trabalho em conjunto, treinamento e estudo, conseguimos desenvolver o conhecimento técnico. É importante frisar que, essa constante evolução é o que nos torna mais competitivo no mercado e aproveitando o momento, aqui também tem assunto para como reter profissionais de qualidade na empresa. Tendo em vista que eles são mais experientes, nos reduz custo e quando os “perdemos”, temos todo o custo novamente de treinamento de um novo.

2.4.3. Método

A essência do trabalho na empresa é atingir resultado, assim, o domínio do método por todas as pessoas do grupo é essencial. O significado da palavra método é caminho para o resultado. É a essência do gerenciamento, ou seja, é gestão. Com método, todas as pessoas da organização são envolvidas para a solução de um problema. Desde os diretores até o operacional, claro que, cada um na sua linguagem.

O método gerencial de solução de problemas é único, mas muitos o aplicam com suas denominações e fazem crer que é seu método. O método é único, mas as denominações são inúmeras, segundo Falconi (2009). O que significa que O MÉTODO É CORRETO.

O método que utilizamos e é mais difundido no Brasil é o PDCA (Plan – Do – Check – Action), originária dos japoneses.

Parece simples, é apenas um círculo e já tem suas definições. Mas quem realmente o utiliza ao longo dos anos, mas ele é complexo. É uma evolução constante de aprendizado sobre ele. Este método nos permite:

Que todas as pessoas participem no método, para melhorar e estabilizar o resultado.

Padronização da linguagem.

O entendimento de cada indivíduo na organização.

Evolução contínua.

A utilização de todos os setores para atingir o resultado.

Evolução nas práticas empresariais.

Para Falconi (2009), o melhor método PDCA que se possa executar, e como o melhor resultado, é sem dúvida o da figura a seguir. Resumindo ela, todo o resultado que se melhora, deve ser estabilizado nas operações por meio da padronização e treinamento. Ou seja, utilizamos o PDCA para melhorar e um PDCA para manter, que neste caso chamamos de SDCA, porque quando vai ao nível da operação o P (Plano) vira S de padrão (Standardize).

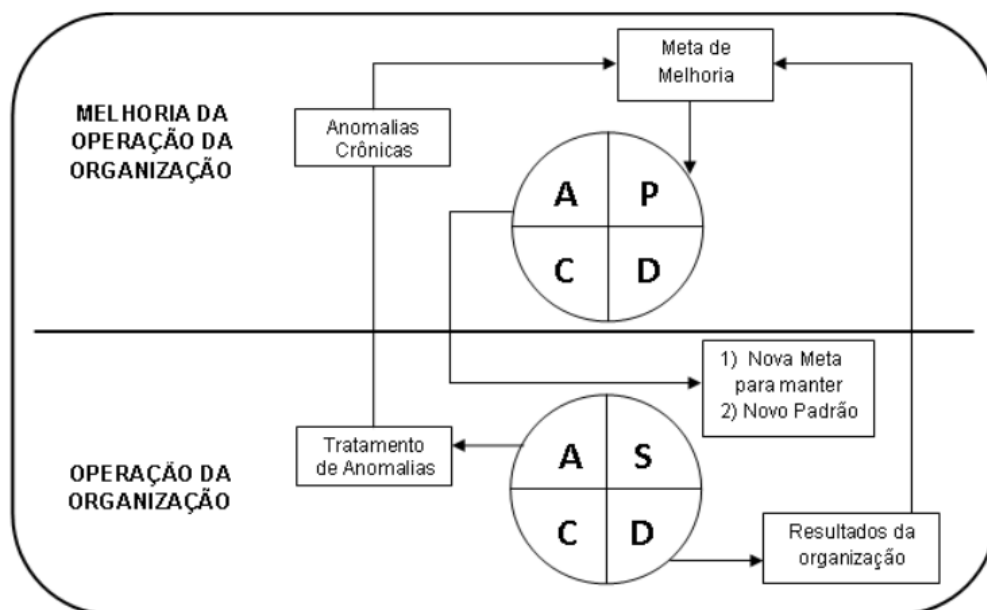


Figura 2: Modelo de Método PDCA utilizado para operar de forma consistente e melhorar a operação.

Fonte: O verdadeiro Poder. Falconi, Vicenti. Editora Falconi, 2009.

3. PROCESSO E MÉTODO

O projeto foi utilizado a pesquisa exploratória, que segundo Gil (2009), a pesquisa tem o objetivo de proporcionar um maior contato com o problema, para deixá-lo mais claro. Serve para aprimorar as ideias. O planejamento é bem flexível, o que possibilita um grande número de aspectos. Na maioria dos casos, as pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas e estudos de exemplos. Para Severino (2007), é um simples ato de levantar informações sobre um objeto.

Para abordagem, utilizo da quantitativa, que segundo Severino (2007) é o modelo denominado positivista. Ligado diretamente às aplicadas. Onde poderemos medir isso com resultados de rendimentos, análises de qualidade com números e gráficos. E para maior aprofundamento do caso e comparação do resultado, foi utilizada de maneira secundária a abordagem qualitativa. Onde foi feito um questionário com os principais itens medidos quantitativamente. Dessa maneira, podemos obter um resultado “360º”, com visão dos números e a visão do gestor e ver como se porta a percepção do mesmo com o processo.

A modalidade de pesquisa é o estudo de caso, que para Gil (2009) é o estudo profundo de objetivos que permita seu conhecimento, onde se encaixa na nossa realidade, que vamos utilizar valores reais.

3.1. SITUAÇÃO

No nosso atual cenário, estamos no meio de um turbilhão de acontecimentos. Temos de um lado uma força para redução de custos operacionais, para baratear o produto final e ter volume de vendas. Temos de outro lado, um consumidor extremamente exigente e cada vez mais evoluído no quesito “consumidor”, que exige muito e espera gastar pouco. De outro, temos o mercado, que nos força a ser competitivos e não dá subsídio para isso, apenas espera o melhor de cada um. O ponto econômico também não está no seu forte, mas esse ponto já está relativamente previsto. Existem anos que a economia nos dá e outro que elas nos tira. É dever de todo gestor saber trabalhar com essa flutuação do mercado.

Dessa maneira, para as empresas, o que resta é trabalhar no mundo e melhorar o que for possível. Para a indústria de alimentos, ainda há o quesito segurança alimentar, que deve ser tratado como ponto principal.

Assim, as empresas sempre devem estar em constante evolução. Desde tecnologicamente, quanto na sua mão de obra. É preciso que exista uma padronização de em seus processos, gerenciamento da rotina, controle de gastos, pois que não mede, não controla. Deve ter um método de trabalho bem definido e estruturado. As pessoas devem estar treinadas e preparadas para isso e todas as ações devem ser tratadas. Dessa maneira a empresa terá pontos fortes e competitivos para se estabilizar no mercado.

3.2. EMPRESA

O projeto foi realizado na empresa Macedo, um frigorífico de aves de corte, situado em São José – SC. O qual foi trabalhado com o gerenciamento da rotina na sua produção. Foi observada e identificada toda a produção, para poder aplicar em sua rotina um gerenciamento para reduzir todo e qualquer problema.

Como a empresa trabalha na sua totalidade com cortes (carcaças de frangos parcialmente desossadas) foi feito o direcionamento para o setor de cortes, pois foi identificado que o mesmo não está conseguindo evoluir nos seus resultados (rendimento e qualidade). As prováveis causas identificadas, que prejudicam no atendimento de suas metas, são: qualidade da matéria prima recebida, problemas com manutenção (preventiva e corretiva), má qualidade nos materiais utilizados. O setor é fortemente cobrado pela redução de custo, atendimento da qualidade e melhora nas condições de trabalho. A mão de obra disponível não está apta para realizar tais mudanças, realizar as atividades mínimas necessárias e falta procedimento (método) no setor.

Ou seja, para cumprir com o que foi proposto, falta principalmente método e mão de obra. Será feito um processo de adaptação e criação de método, para padronizar e executar sua rotina. As pessoas serão desenvolvidas com treinamentos rotineiros de como executar corretamente suas funções, para corrigir todo e qualquer desvio, tudo isso no período de março de 2014 a junho de 2015.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Existe na empresa, seus próprios métodos para medir seus indicadores. Elaborados a partir de seu histórico, com bases em outras unidades *Benchmarking* (unidades com melhores resultados em determinados índices) e metodologias desenvolvidas ao passar dos anos. Vou resumir brevemente os principais itens e os que foram acompanhados também, com base nas definições da própria empresa.

4.1. PRODUTIVIDADE

A produtividade sempre será o principal item medido. Ele pode expressar o volume absoluto de um determinado item produzido, como mencionado já, a empresa trabalha com alimentos e podemos medir quantas toneladas é produzido por dia. Como ele pode ser também trabalhado como base para fazer indicadores. Por exemplo, toneladas produzidas no dia / consumo de energia. Quando começamos a comparar dessa maneira, podemos ver se estamos a mesma quantidade de energia para a produção de uma tonelada. Outro indicador muito bom que podemos fazer com a produtividade é a de mão obra, ou seja, o número de pessoas que estavam efetivamente trabalhando no dia pelo número de toneladas, dessa conta pode observar a produtividade por pessoa e medir inclusive quem mais rende entre os trabalhadores. Essa maneira de comparação, quando é feita com os mesmos fatores e com empresas de perfil parecido é um ótimo comparativo entre as unidades fabris que existem.

4.2. RENDIMENTO

Esse foi o principal item com qual foi trabalhado nesse projeto. Diferente da produtividade, onde medimos no total, o rendimento é mais no detalhe e aqui entra o método.

O rendimento, na empresa estudada, é medido sobre o corte realizado. Para ficar mais simples, é preciso entender todo o contexto. Uma carcaça de frango (frango já abatido) é dividida em várias partes (asa, perna, peito...) e esses cortes (divisões) podem ser feitas por máquinas (automáticas) ou manual (por pessoas), como a empresa é menor, a maioria dos cortes é manual. Cada vez que uma pessoa “passa” a faca em um corte para separá-lo, sempre acontece alguma perda do produto, pode ser de carne, de pele, osso ou até mesmo umidade que existe no músculo.

Pode não parecer, mas quando o mercado é tão competitivo quanto esse, os miligramas em cada corte perdido é a diferença entre o lucro e o prejuízo. Para ficar mais visual, faça a seguinte conta: Abate diário de 100.000 aves com peso médio de 2,8 kg é igual a 280.000 kg de frango vivo, desses 75% é apto para cortes, ou seja, 210.000. Se perdemos 10 gramas no peito é igual a jogar a fora 750 kg de produto (sobre o volume apto para cortes). Multiplicando por preço de mercado de R\$5,00 (bem abaixo do normal), temos R\$3.750,00, vezes 20 dias úteis, falta R\$75.000,00 reais no caixa.

Agora, o que é o rendimento? É quanto conseguimos de volume apto para cortes, ou seja, quanto menos perdemos (desde cortes mal executados, produtos que cai no chão e produtos que exigem menos manipulação) maior é o nosso rendimento.

E ainda é medido por cortes, por exemplo, logo a frente terão alguns gráficos sobre isso, mas a conta é simples. O volume produzido do corte, sobre o volume total que estava

disponível para corte. Podemos medir no total da produção, por linha de produção, por turno e até por pessoa. E aqui é ponto máximo que chegamos.

Segundo Falconi (2009) treinar e capacitar o indivíduo, para que ele execute da melhor maneira possível seu papel. Esse é o papel do gestor, para assim termos um maior rendimento, maior produtividade e como falamos no início, com a qualidade que o consumidor exige.

4.3. RESULTADO QUANTITATIVO DE RENDIMENTOS

Estudando os indicadores, analisamos que a melhor maneira de medir o resultado seria dando foco no indicador de rendimento e de qualidade dos três principais cortes produzidos na unidade, que são de asa, perna e peito. Cada um tem uma particularidade diferente e processos independentes. Asa e peito passam por um processo mais simples que a da perna, pois a mesma é cortada ao meio e retirada o osso, na maioria das vezes. E como já mencionei antes, quanto mais manuseado é o produto, mais ele perde rendimento.

O rendimento de cortes é primordial para a avaliação, pois resultará o sucesso ou não. A avaliação de qualidade, é para deixar o produto mais competitivo no mercado e conquista dos consumidores.

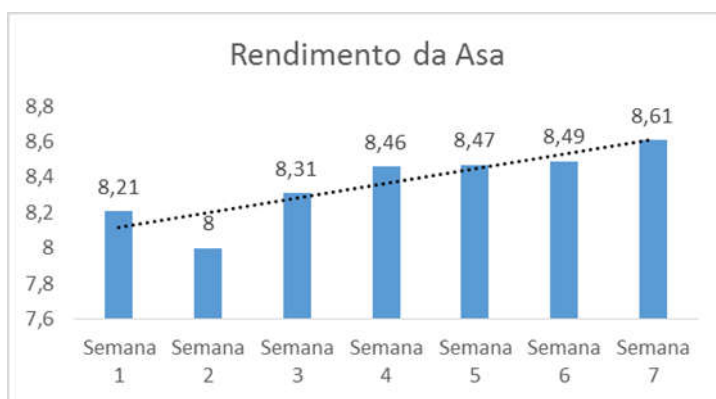


Gráfico 1: Rendimento da Asa.

Fonte: Empresa (2015)

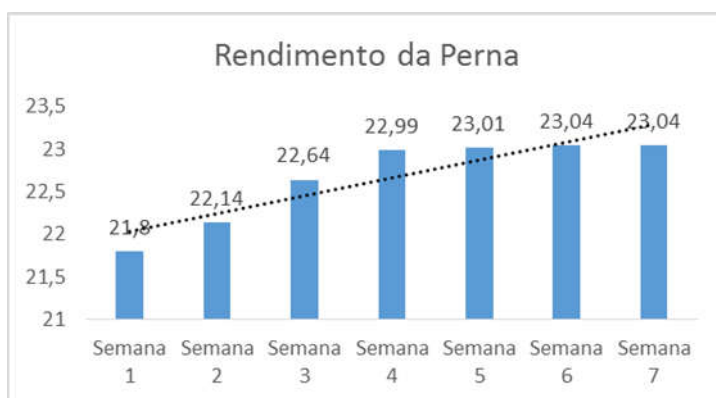


Gráfico 2: Rendimento da Perna

Fonte: Empresa (2015)

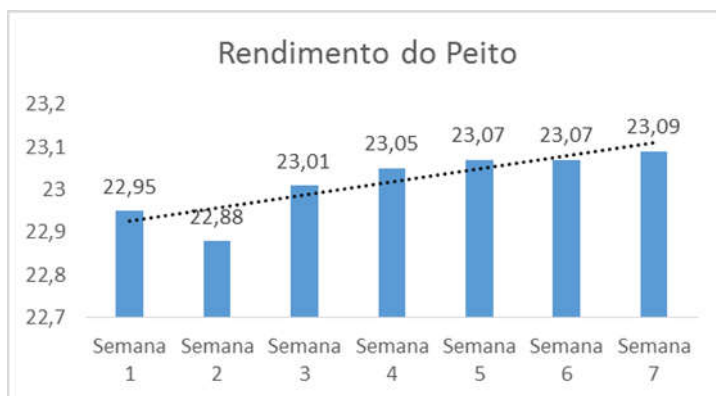


Gráfico 3: Rendimento do Peito

Fonte: Empresa (2015)

Observando apenas o resultado de rendimento dos cortes (peso do corte sobre o peso total disponível para cortes), que foi começado a comparar a partir da primeira semana do teste, podemos ver que houve uma melhora considerável nas primeiras semanas, para Campos (2013) as ações corretivas e padronização do processo já nos mostra resultado e manutenção deles. A evolução é maior nas primeiras semanas devido a não existir um método fixo a ser seguido. Após a inclusão do trabalho, pode-se ver um resultado crescente em algumas semanas e depois disso percebe-se a estabilização do resultado. Reflexo da padronização do trabalho.

Podemos ver que há diferença entre os cortes, mas como já comentado sobre isso, os cortes com menos manuseio tem menos perda também. Por isso o rendimento da perna aumentou mais em relação aos outros. Segundo Campos (2013), o trabalho maior vem agora, em manter os resultados obtidos. Para evitar os efeitos “cerrotes”, onde um mês tem resultados bons, com índices altos e no mês seguinte tem resultados baixos com índices caindo novamente. O maior resultado é manter esses níveis, com constante evolução da equipe, treinamento, PDCA constantes e check dos resultados frequentes.

4.4. RESULTADO QUANTITATIVO DE QUALIDADE

Os resultados de qualidade, são obtidos através de contas desenvolvidas pela própria empresa. Tudo parte do que é vendido ao cliente, ou apresentando a ele para a comercialização. A partir disso, desenvolve um padrão de produto e escrito CE (critério de execução) para cada etapa. Onde é permitido visualizar imagens com o padrão das peças até as tolerâncias que são permitidas por tipo de corte.

Com essas informações em mãos, foi desenvolvido (metodologia da empresa) planilhas de verificação e com essas os controles de qualidade fazem amostragens em uma determinada frequência em cada produto. Obtendo assim o IC (Índice de conformidade), onde é possível se quantificar a evolução da qualidade percebidos dos produtos.

O resultado de IC é reflexo de várias ocorrências que podem ocorrer na planta, como por exemplo a qualidade da MP que chega na unidade, a regulação dos equipamentos, a velocidade da linha de produção e principalmente a qualidade da mão de obra. Esta última, que segundo Falconi (2009) deve ser desenvolvida e modelada pelos gestores e pela empresa, no modo que atinja os resultados obtidos e o crescimento pessoal e profissional da equipe.

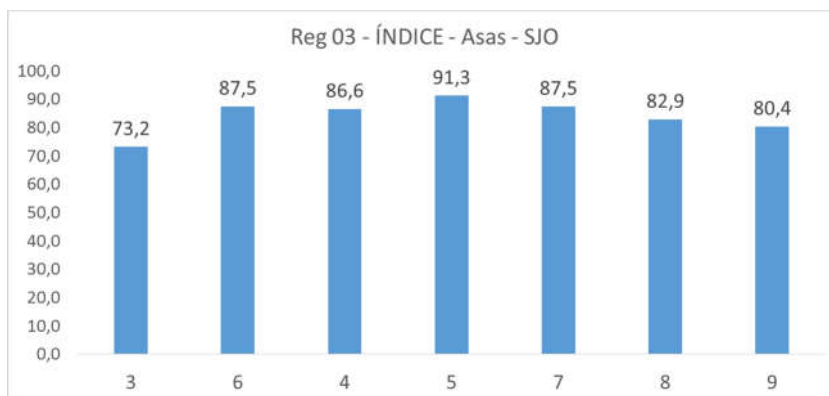


Gráfico 4: Índice de Qualidade da Asa

Fonte: Empresa (2015)

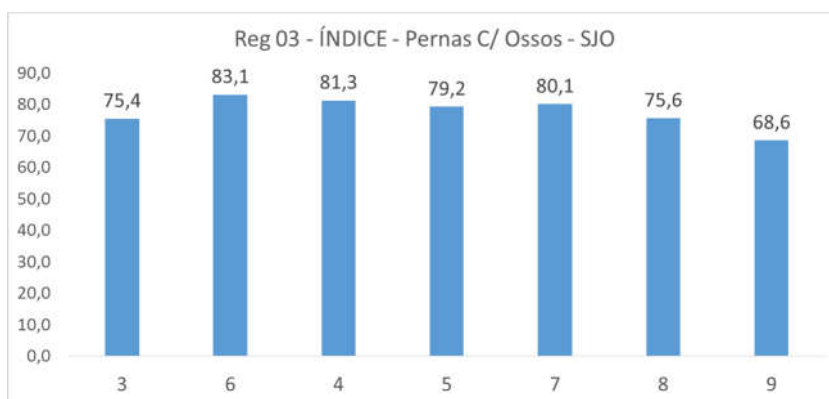


Gráfico 5: Índice de Qualidade da Perna

Fonte: Empresa (2015)

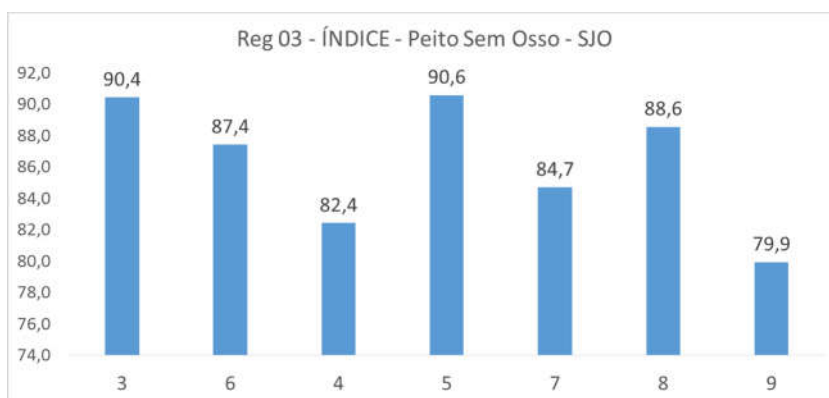


Gráfico 6: Índice de Qualidade do Peito

Fonte: Empresa (2015)

Quando olhamos os IC's da asa e da perna, percebemos que houve uma melhora nas primeiras semanas, assim como no rendimento. Reflexo do início do trabalho. Mas eles não se mantem, principalmente na última semana. Quanto o IC do peito, não houve reflexo algum, pode ser ver o efeito "serrote" nas semanas. Segundo Paladini (1995) a qualidade inicia

quando direcionamos algo para o cliente para atendê-lo da melhor forma possível, e percebemos que não houve esse total direcionamento ou responsabilidade toda. É notável que houve o direcionamento maior do esforço da equipe para rendimentos (produção/volume) do que para a qualidade intrínseca do produto. Esse é o cenário da maioria das empresas. A produção dedica todo seu tempo para atingir os volumes, mas deixa para trás o detalhe que faz a diferença no mercado, a qualidade do produto.

4.5. RESULTADO QUALITATIVO

Para uma avaliação maior, foi entrevistado um gestor da produção. Para ouvir o que ele pensa e acha que está a produção e como foi o resultado esperado. De um modo geral, a equipe dos gestores é bem desenvolvida e tem um treinamento constante, mas a realidade da empresa cobra eles para atender o maior volume possível de produtos. Sabendo dessa necessidade e conhecendo a realidade da mão de obra disponível, o papel deles de desenvolver a capacidade técnica da equipe é muito maior do que o normal.

4.5.1. Resultado Qualitativo - Produtividade

Comentário do gestor: *Nossa produtividade está muito baixa. Considerando um custo fixo alto, nossa margem fica negativa. Possuímos uma estrutura com um custo alto para ser mantida e por isso é fundamental que seja aumentado a produtividade da planta. Para ajudar com isso o treinamento dos funcionários é essencial, já que toda a nossa produção passa pelas mãos dos funcionários. Deixá-los com essa responsabilidade, melhora nossa produção.*

Segundo Falconi (2009), o que interessa realmente para organização é liderar e bater metas com consistência. O gestor tem o conceito certo quanto a produtividade e ele tem razão em por a responsabilidade nas mãos da produção também. Mas ele precisa ter em mente que, a parte técnica da equipe é ele quem vai desenvolver. Quem vai “puxar” a equipe é próprio gestor. Com certeza, se não houver interesse de ambas as partes, o processo não acontecerá, mas ele deve mostrar o caminho. Ele tem que estar preparado para orientar a equipe e o resultado final, com certeza vai ser maior produtividade.

4.5.2. Resultado Qualitativo - Rendimento

Comentário do gestor: *Como consequência da baixa produtividade, o rendimento deveria ser alto. Percebo evolução, mas ainda estamos longe do ideal.*

Apesar do breve comentário sobre o rendimento, vai de encontro total com Moreira (2008), que fala que sobre as tomadas de decisões com base nos números que temos para estudo e as técnicas aplicadas na empresa. Como são três indicadores diferentes, e a equipe ainda sendo tecnicamente desenvolvida, tem que ser tomado um foco para poder direcionar o andamento do processo. Os primeiros passos a serem dados, foi quanto a qualidade e rendimento, após a evolução e estabilização desses dois pontos e terceiro e último seria a produtividade.

Apesar da evolução nos números de rendimentos, sempre existirá a insatisfação (ou uma substituição de uma meta maior) por parte do gestor, para que sua equipe sempre esteja em constante busca por melhoras. Uma evolução constante para acompanhar os custos e mercados atuais.

4.5.3. Resultado Qualitativo - Qualidade

Comentário do gestor: *A qualidade segue a linha do rendimento. Como estamos com uma produtividade baixa, a qualidade deveria ser excelente, porém, o resultado está abaixo das expectativas.*

Na mesma linha de Moreira (2008) que comenta as decisões com base nos números que temos da empresa, Paladini (1995) comenta que a qualidade deve ser considerada para se ter um range maior do mercado, evitar descontos do produto, maior competitividade e fidelidade do cliente. A decisão seria priorizar qualidade, a ideia do gestor está correta, realmente a qualidade deveria ser superior, mas o resultado não mostra isso e ele tem consciência de que não atende o ideal.

A médio e longo prazos, essa situação vai trazer péssimos resultados para empresa (falando apenas de qualidade). Com o tempo, o cliente vai ver os problemas, deixar de consumir e partir para a concorrência.

Isso mostra o quão importante é desenvolvimento técnico da equipe, os tratamentos dos problemas e a checagem das ações. Sem controle, todo o trabalho desenvolvido não vai servir de nada, pois as pessoas simplesmente vão parar de fazer da maneira correta e vão fazer da maneira mais fácil.

5. CONCLUSÃO

Como a ideia inicial do projeto, conhecemos um pouco da nossa realidade da área de alimentos, como esse mercado é competitivo e algumas das principais situações da empresa. Também um pouco da rotina e o resultado da aplicação de um gerenciamento de rotina simples, em primeiro nível, mas extremamente funcional e com baixo custo.

O motivo deste projeto em si, é realmente pela aplicação dele, com baixo custo e visando atingir o melhor índice de desempenho (custo X qualidade) possível na empresa. A necessidade de ter um diferencial perante as outras empresas e melhorar a qualidade do produto alimentício do mercado.

Após um breve estudo, temos um pouco de conhecimento para entender como as principais áreas da cadeia e seu processo, são tão interligadas e como um depende totalmente uma função da outra. E para poder ver o resultado do gerenciamento, podemos utilizar os relatórios internos, que são utilizados para medir produtividade, rendimentos e qualidade e também conseguimos ver os resultados passados e a projeção de como está realidade, graças um histórico confiável.

Com a aplicação do gerenciamento da rotina, acompanhamento *In loco*, tratativas no modelo do PDCA, um treinamento mais próximo das áreas de liderança e mais dedicado para os gestores, nos possibilitou sim uma melhora de resultado do rendimento de produção, nos mostrando que o foco no detalhe pode nos tornar muito mais competitivo quando a volumes de produção, reduzindo nosso custo e aumentando nossa margem.

Quanto a qualidade do produto, é possível perceber que em determinados momentos houve uma grande dedicação e em momentos houve queda do resultado. É instável assim por foco, falta de direcionamento. Mas é possível fazer, sendo que em determinado momento houve um resultado muito bom e depois a queda.

Particularmente, fica evidente que o foco da produção é realmente o volume de produto final. No momento, os direcionamentos das forças são apenas para quantidade. Ainda pecamos em pensar que a qualidade não é mais percebida pelo cliente, ela faz total diferença para a decisão do cliente.

Claro que, essa é uma premissa que, na maioria das vezes, é oriunda de escalas mais altas da empresa. Não necessariamente é somente em função da produção. A orientação sempre vem das decisões estratégicas da empresa.

Mas, no final, vimos que é possível ter um produto de qualidade e custo melhor quando gerenciamos nossa rotina, quando tratamos as anomalias e checamos as ações. Apesar das decisões estratégicas, sempre devemos desenvolver ao máximo a nossa mão de obra disponível, pois é ela que faz todo o nosso produto e/ou serviço.

6. REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 9.ed. - . Nova Lima: FALCONI, 2013

_____. O verdadeiro poder. Nova Lima: FALCONI, 2009

DE SORDI, José Osvaldo. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005

PACHOAL, Luiz. Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995

AMBONI, R. O. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

ANDUJAR, Alcides J. F. Metodologia da Pesquisa. Curitiba, ISDE Brasil S.A. 3ª ed. 2009

CARAVANTES, G. R. Administração e qualidade: a superação dos desafios. São Paulo: 1ª ed. Makron Books do Brasil, 1997.

CARR, David K. Excelência nos Serviços públicos. Rio de Janeiro: Quality Mark Editores, 1992

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. 13. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009

RUIZ, João Álvaro. Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos. 6 ed. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23 ed. rev. E ataul. São Paulo: Cortez, 2007.