

Redução de Custos numa Empresa da Indústria Alimentícia

Resumo

Este estudo de caso baseia-se nas transformações ocorridas em uma empresa multinacional, uma das líderes do setor alimentício. Houve uma mudança tecnológica no enfoque organizacional, por meio da implantação de um sistema de qualidade. Inicialmente foi realizada uma breve descrição da empresa. A seguir, foram apresentadas os problemas e as dificuldades detectadas pela empresa e que incentivaram as mudanças. Assim, foi feita uma caracterização antes do início das atividades e as ações tomadas foram apresentadas. Depois, foram detectadas as dificuldades encontradas durante o processo. Por fim, elaborou-se uma conclusão, ressaltando os conceitos teóricos aplicados e uma avaliação dos resultados.

1. Descrição da organização

A Empresa F é multinacional de origem europeia, uma das líderes mundiais do setor alimentício. Possui uma estrutura bastante descentralizada, contando com diversas fábricas em todo o mundo. A fábrica analisada é uma das unidades brasileiras, localizada no interior do estado de São Paulo (região central). Foi inaugurada na década de 40 e produz derivados de leite, com produção de aproximadamente 5 mil toneladas/ano. Possui aproximadamente 300 funcionários, ocupando uma área de 130 mil m², sendo 25 mil m² de área construída.

2. Apresentação do problema

A maior interligação dos mercados é percebida de forma particularmente intensa pelas empresas que operam em escala mundial, com plantas em vários países. Para tais empresas, as pressões dos concorrentes exigem constante busca por vantagens competitivas.

Na empresa analisada, a obtenção de tais vantagens passa por investimentos diversos entre os quais aqueles voltados para tecnologias de processo (novos equipamentos) e gestão, como a redução dos estágios de produção e distribuição, redução dos níveis de estoques, a informatização dos procedimentos de controle e tomada de decisão, os recursos humanos (saúde do trabalhador, motivação...), etc., todos visando a redução dos custos de produção, uma maior qualidade dos produtos intermediários e finais, melhoria dos controles de recebimento de matéria-prima, etc.

Entre outros aspectos importantes para o bom funcionamento da empresa, está a flexibilidade de sua administração e seus funcionários. Com a atual política de trabalhar em “Just in Time”, é necessário tomar decisões rapidamente, sem afetar a qualidade do produto. Sendo o mercado muito dinâmico e incerto, uma firma com maior flexibilidade estará mais apta a se adaptar com mais rapidez a mudanças que ocorrem no dia a dia. Pensando nisto, a Empresa F, a partir da década de 90 passou a reavaliar toda sua estrutura administrativa bem como toda a sua infra-estrutura dos meios de produção e seus trabalhadores.

As fábricas instaladas no Brasil tomaram ações inéditas dentre as fábricas espalhadas pelo mundo. Tais ações baseavam-se na idéia de controle sobre os processos de produção, e não na qualidade do produto final. Como as decisões de implantar as melhorias não estavam centradas em um modelo certo, cada unidade tomava decisões independentemente. Sendo assim, as diversas fábricas espalhadas pelo mundo tomavam rumos diferentes uma das outras.

Este estudo concentra suas atenções em uma unidade instalada no interior do estado de São Paulo(região central).

Esta unidade sempre teve reconhecida a qualidade de seus produtos. Porém, era mantida a custos relativamente alto, pois possuía um enfoque centralizado no produto, e não dava a devida importância ao processo. Tal comportamento refletia em índices de retrabalho consideráveis, já que muitos problemas não eram rastreados durante o processo, sendo identificados e solucionados somente nos estágios finais da produção.

O presente trabalho apresenta os caminhos escolhidos para se superar esta situação.

3. A situação anterior à mudança

A política mundial da empresa era a qualidade a qualquer preço. O consumidor final tinha que ter em mãos um produto com excelente qualidade, não importando o custo desta qualidade. Verificou-se que os meios disponíveis para as análises do processo e do produto estavam obsoletos e imprecisos frente as necessidades requeridas. Os analistas forneciam valores precisos; porém, o tempo de análise era alto. O elevado tempo entre as análises gerava um alto índice de retrabalho, e isto não era sustentável para uma companhia que desejava manter-se competitiva no mercado. Fornecer bons produtos estava começando a se tornar caro. Com o surgimento de novas tecnologias, o processo de análise passou a ser automatizado e instantâneo, ocorrendo a possibilidade de operá-las em frequências maiores.

Além disto, durante o processo de explicar constatou-se outra dificuldade. A comunicação do pessoal da linha de produção com a gerência era deficitário, devido pelo alto grau de hierarquização do sistema. As informações a respeito dos produtos, dos processos, dos problemas ocasionais tinham de ser transmitidos aos gerentes, sendo estes os únicos com poder de tomar decisões a respeito dos problemas, produtos e processos. Toda a responsabilidade atribuída ao gerente gerava lentidão nas tomadas de decisão. O processo não possuía rapidez e flexibilidade necessárias para corrigir falhas que apareciam antes da inspeção final . A solução não era tão simples como apenas trocar equipamentos ou automatizar algum setor, pois envolvia toda a estrutura organizacional.

A empresa procurou reduzir os níveis de hierarquia, passando a trabalhar com apenas três níveis hierárquicos, que passaram a ser a gerência, chefia e os operadores. Passou também a existir somente um intermediário entre os operários e os gerentes. Este processo envolvendo os funcionários e seus hábitos, exigiu etapas lentas e alteração gradativa, afinal, máquinas podem ser mudadas, computadores programados, mas seres humanos não se adaptam facilmente a mudanças desse gênero, pois estas

alterações geram profundas modificações em todas as relações de trabalho. Esta redução nos níveis hierárquicos exigia uma maior preparação dos funcionários para executar certas tarefas, que antes eram desempenhadas por pessoas de cargos intermediários e que orientavam as ações dos operários. Para isto, passou-se a treinar os funcionários para tomar decisões, acompanhado de uma preparação psicológica, uma vez que sua responsabilidade seria maior.

Outros aspectos que não poderiam ser ignorados foram a qualidade com relação a matéria-prima, o processo de análise, a comunicação e a rapidez nas decisões. Sem eles, a qualidade desejada não poderia ser atingida.

Com este objetivo, a companhia desenvolveu um programa para auxiliar os produtores de leite visando solucionar este problema da qualidade da matéria prima. Assim, surgiu a necessidade de certificação de seus fornecedores, o que indicava o cumprimento da matéria-prima aos requisitos exigidos pela empresa.

No âmbito mundial também havia a preocupação com a marca, o que fez surgir um processo de certificação das fábricas do grupo. De certo modo todas as mudanças se baseavam na obtenção desta certificação.

4. Ações tomadas e modificações

4.1. Processo de Máxima Qualidade (PMQ)

Em 1991, foi iniciado na fábrica estudada um processo de preparação comportamental de todo corpo de funcionários visando a implantação do Sistema de Qualidade, denominado no início de Processo de Máxima Qualidade.

O trabalho comportamental foi a base de sustentação de diversos fatores que levam à excelência. Dentre estes fatores podemos incluir a certificação do processo, dos fornecedores, do meio ambiente e melhoria contínua.

O processo incluiu desde gerentes até operadores, e engloba uma série de medidas que buscavam orientar os funcionários quanto à mudança de foco nos negócios, além de novas funções a serem desempenhadas. Para tanto, a empresa contou com a sua estrutura de treinamento, além do auxílio externo de consultorias e psicólogos.

4.1.1. A Gerência

A gerência passou por um desenvolvimento em que a preocupação era alterar o foco de negócios, originalmente apenas voltada para os resultados. Ela foi incentivada a valorizar também a importância das pessoas, incluindo relacionamento e talento. O treinamento gerencial foi realizado em parte em um centro de aprendizado, localizado na sua sede administrativa. Foram realizados seminários com temas relacionados ao auto conhecimento, buscando um maior entendimento da reação das outras pessoas.

Houve redução dos níveis hierárquicos da empresa. Desta forma, cargos intermediários, como supervisores ou encarregados, deixaram de existir. Muitas pessoas que estavam desempenhando funções referentes a estes cargos passaram a assumir funções relacionadas com treinamento, devido à experiência que estas já possuíam, ou foram remanejadas de volta para a linha de produção.

Em princípio, tal mudança poderia resultar numa insatisfação dos funcionários, mas resultou em um ambiente onde a informação passou a fluir com maior facilidade e agilidade. A empresa ainda aproveitou uma fase de aposentadorias, para que a redução hierárquica fosse realizada. Hoje, a empresa conta basicamente com três níveis: gerência, chefia e operação.

4.1.2. A Operação

Os operadores sofreram então, uma profunda transformação em suas atribuições, adquirindo mais responsabilidade e autonomia. Foram oferecidas palestras e cursos relacionados com a motivação, trabalho em equipe, cidadania, etc. Com a redução de níveis foi permitida uma participação maior, como sugerir idéias e expressar opiniões.

Os funcionários com baixa escolaridade tiveram a oportunidade de retornar aos estudos, com a instituição de uma escola de ensino para adultos, que foi reconhecida pelos órgãos educacionais. Esta prática também foi adotada em outras fábricas da empresa e tinha como objetivo melhorar a formação dos funcionários, devido

a exigências do sistema de qualidade, já que seria fundamental para o funcionário a capacidade de ler, interpretar e questionar.

Além disso, desejava-se manter a experiência profissional daqueles funcionários. Para tanto, a empresa contou com o auxílio de profissionais da área da educação de algumas universidades, alugou instalações, tornou os horários mais flexíveis para que os funcionários pudessem comparecer às aulas. O projeto durou quatro anos e formou todos os colaboradores da fábrica que não tinham o primeiro grau concluído.

O treinamento dos operadores incluiu procedimentos técnicos, realizados no local de trabalho, padronizando o modo de operar e atualizando os conhecimentos frente à novas tecnologias utilizadas, principalmente com o maior grau de automatização e utilização de informática. Além disso existe treinamento em estatística e qualidade. Hoje, muitas análises são realizadas pelo próprio operador na linha de produção.

Desde a implantação do PMMQ ocorrem reuniões periódicas que buscam manter a sintonia entre os funcionários. Inicialmente eram reuniões onde o processo comportamental era muito discutido, mas hoje também se discute muito a parte técnica do processo.

A redução hierárquica levou também a uma maior preocupação com o gerenciamento de tempo, havendo um treinamento para isto. Os chefes passaram a cuidar, além da parte administrativa, a parte pessoal, comunicação e gestão. Tiveram também que saber aproveitar talentos que iam surgindo dentro da equipe.

Um aspecto muito discutido com os funcionários foi a relação cliente-fornecedor interno. O aumento das responsabilidades levou a uma maior preocupação em receber do setor anterior um produto nas melhores condições e, desta forma, entregar nas mesmas condições para a fase seguinte. Para tanto, era necessário conhecer bem quais os fornecedores e clientes internos de cada um.

4.2.Sistema de Qualidade

Os produtos da empresa possuem qualidade reconhecida. Para se garantir que o produto chegue no mercado com padrões estabelecidos, diversas análises (do produto final) eram realizados, gerando um retrabalho considerável. Este processo

chamado de “qualidade a qualquer custo”, que não encaixava mais no panorama atual, por ser um processo considerado caro.

A mudança de foco da qualidade do produto para o processo tornou-se uma necessidade, mas geraria reflexos no corpo de funcionários e no produto final. Com o processo comportamental em andamento, iniciou-se em 1993 o processo de certificação de sistema de qualidade Sistema de Qualidade. Nesta época, os funcionários já estavam capacitados a entender melhor a certificação de processo e o seu papel dentro do mesmo, devido ao PMMQ. Quatro anos depois, a fábrica foi certificada.

A fábrica estudada utilizou como referência o plano piloto da fábrica de leite em pó localizada no Paraná, cujo processo de certificação durou de quatro a cinco anos. Nesta fábrica, foram aplicados conceitos, sistemas e elementos de certificação que serviram de base para que outras fábricas também iniciassem o processo.

O SQM possui 33 requisitos distribuídos em três níveis. É um trabalho que abrange toda a corporação e possui muitos elementos em comum com outras certificações de sistemas de qualidade, como a série ISO. Por outro lado, possui elementos voltados especificamente para a indústria de alimentos, que é o caso da empresa. Apresenta-se abaixo os principais tópicos relacionados a cada nível de certificação do sistema da qualidade.

Nível 3

- Gestão de inovação
- Melhoria contínua
- Gerenciamento de projetos
- Indicadores de qualidade

Nível 2

- Controle de documentação
- Automação de dados do processo

Nível 1

- Treinamento
- Rastreabilidade
- Análise dos pontos críticos

- Boas práticas de fabricação
- Monitoramento da qualidade

4.3. A fábrica estudada

A certificação é feita pela matriz regional. Pode-se perceber que o sistema da qualidade é um documento amplo, podendo ser utilizado em diferentes níveis. Alguns mercados estão no Nível 1. O Brasil encontra-se no Nível 2, sendo que as fábricas certificadas já estão buscando atingir o Nível 3, fato que ainda não ocorreu em nenhuma fábrica.

A fábrica estudada possui a certificação no Nível 2, obtida em 1997. Uma das características do sistema é a possibilidade de garantir com segurança a qualidade dos produtos, podendo ser liberados para a venda imediatamente após terem sido produzidos e acondicionados (instant release). Assim, a segurança no processo é tanta que hoje já não é necessário esperar uma análise microbiológica que demora cerca de 5 a 7 dias, dependendo do microorganismo, da análise, ou da cultura a ser utilizada. Reduziu-se muito as análises necessárias para realização de medidas corretivas do processo como, por exemplo, uma análise de teor de sólido no leite condensado para possível correção ainda no processo, garantindo que o teor de sólido do produto final esteja dentro das especificações.

Atualmente, o próprio operador de linha realiza estes ajustes. Antes existia um laboratório central com vários analistas, que foi substituído por um laboratório de linha onde um operador devidamente treinado realiza as análises e toma as medidas corretivas. O laboratório central é responsável pela manutenção e documentação do sistema de qualidade, softwares que envolvem o sistema de qualidade, treinamento do pessoal e higiene.

O treinamento operacional foi muito importante para o funcionário perceber que ele era responsável pela operação. As responsabilidades e modos de trabalho dos operadores estão devidamente documentados no sistema da qualidade. Visando a padronização das operações, as instruções de trabalho atuais foram

desenvolvidas e simplificadas com o auxílio dos próprios operadores, com o compromisso de serem seguidas por todos. Caso algum equipamento ou modo de operar mude, existe um sistema de atualização e treinamento sob a responsabilidade do laboratório central.

A empresa também aumentou o grau de automatização de suas operações e instituiu um sistema automático de coleta de dados (SCD), que garante maior confiabilidade e menor intervalo de tempo na coleta de dados. O modo de operação antigo obrigava o operador a checar parâmetros, como temperatura e pressão, de hora em hora, e abria possibilidade da ocorrência de problemas que ele não pudesse ver entre uma coleta de dados e outra, ou enquanto ele percorria a linha de produção. Assim a confiabilidade daqueles registros era bem menor. Para realizar a liberação instantânea, era necessário, além de um operador treinado e de um sistema da qualidade implantado, se ter confiança nos dados coletados. Assim, atendendo aos requisitos da certificação, foi implantado um sistema automático de coleta de dados, onde todos os dados do processo são coletados automaticamente em uma frequência que pode ser ajustada conforme desejado. Com o auxílio de um software, que gera gráficos e relatórios, além das anotações do operador e da análise higiênica, são obtidas todas as informações necessárias para liberar o produto.

Assim como outras fábricas com certificação Nível 2, a unidade estudada está se preparando para iniciar o processo de certificação Nível 3. Uma das medidas adotadas neste sentido é a realização de processos de melhoria contínua, como o Kaizen.

5. Dificuldades encontradas

O processo de criação do sistema da qualidade partiu de uma diretriz da sede da empresa, dando uma certa liberdade para que cada unidade realizasse o processo.

Esta liberdade gerou certas dificuldades pois a empresa não tinha experiência em lidar com este processo, embora ela tivesse uma visão do que devia

fazer. A solução desta dificuldade foi feita através da descoberta de novos caminhos trilhados pelo corpo gerencial.

Quanto a este corpo gerencial, a unidade estudada encontrou dificuldades na preparação dos gerentes pois estes tinham uma visão da unidade inadequada em relação a exigida pelo certificado. A visão deles seria a obtenção de resultados a qualquer custo, ou seja, o enfoque estava no produto, já o sistema da qualidade buscava o enfoque no processo, dando ênfase às pessoas envolvidas no processo de fabricação.

Uma outra dificuldade encontrada pela unidade foi a realocação dos colaboradores devido a redução dos níveis hierárquicos pois vários funcionários de staff tiveram de retornar à linha de produção, ocupando funções consideradas inferiores por estes, o que geram resistências.

6. Conclusão

Atualmente, a qualidade é a preocupação chave de muitas organizações, há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva. Boas vendas e preços altos podem incrementar a renda, e ao mesmo tempo pode ocorrer reduções de custos pela melhor eficiência, produtividade e uso de capital. Sendo a qualidade uma estratégia de mercado, uma das idéias mais significativas que surgiram foi a administração da qualidade total, também chamado de TQM (Total Quality Management). O TQM atende às necessidades e expectativas dos consumidores, de nada adianta colocar um programa de qualidade em ação, se as exigências dos consumidores não são atendidas. Para esta abordagem de qualidade, o cliente é a base para a tomada de decisões. Assim a meta da administração de uma companhia deve ser a identificação das necessidades dos clientes, determinar meio de atingi-las, estabelecer métodos para a verificação de que o resultado final está de acordo com a necessidade original e possuir sistemas implementados para melhorar o desempenho da organização, pela modificação das formas de fornecimento de produtos ou serviços.

Tendo esse ideal em mente, os resultados obtidos pelo corpo gerencial foram além do esperado. No início não se tinha idéia de como se realizar o processo e os resultados foram obtidos satisfatoriamente; convém ressaltar, embora já tenha sido dito anteriormente, que a certificação completa ainda não está concluída. No caso da unidade estudada, o SQM se apresenta concluído até o nível 2, e atualmente a unidade busca o nível 3.

A implantação desses dois níveis do certificado gerou mudanças significativas no dia a dia da unidade. Pode-se citar que com a redução dos níveis hierárquicos, os próprios operadores passaram a realizar funções que antigamente eram delegadas a funcionários intermediários, como por exemplo ajustes do processo a fim de realizar medidas corretivas. Outro exemplo seria que os operadores em conjunto com o corpo gerencial podem definir as instruções necessárias para um dado processo, o que antigamente não era possível nesta unidade. Além disso, pode-se citar que o índice de retrabalho diminuiu significativamente em todos os níveis (matéria prima, processo e produto acabado) gerando um retorno considerável do que se tinha investido na certificação.

Um resultado importante, que mostra a mudança do enfoque da unidade do produto para o processo foi o instant release (liberação imediata de produtos) na qual um produto que antigamente levava dias para ser liberado por causa de inspeções de qualidade e análise, pode ser enviado para os centros de distribuição logo após o término de seu processo produtivo. Por exemplo, uma análise do teor de sólido no leite condensado que antes precisava de uma análise microbiológica que demorava de 5 a 7 dias, atualmente, com a mudança do processo, as análises são geralmente dispensadas e os próprios operadores realizam os ajustes causando a liberação rápida do produto.

Dois fatos importantes devem ser mencionados. A busca de formação de todos os funcionários que ainda não tinham primeiro grau, através do centro de aprendizado, ao invés de demiti-los, pois estes tinham grande experiência profissional. Além disso, a descoberta de novos talentos e lideranças geradas pela busca da formação escolar dos funcionários. Estes fatos ajudaram bastante para que o sistema da qualidade fosse implantado na unidade e continue sendo feito atualmente.

Conclui-se que a implantação do sistema da qualidade resultou em algumas mudanças que devem ser destacadas:

- Postura dos funcionários, buscando a participação efetiva e maior conscientização das responsabilidades de cada um;
- Foco de trabalho deixou de ser exclusivamente voltado para o produto; agora, a empresa tinha sua atenção distribuída entre processo e produto.

É importante ressaltar que a qualidade dos produtos da empresa já era reconhecida antes da mudança. Assim, todo o processo não foi motivado por necessidade de melhorias da qualidade do produto, e eles continuaram tendo seu padrão reconhecido pelo mercado após a implantação do sistema. Porém, para a empresa, isto significou ganhos de custo do processo, além de maior segurança, pois existe uma maior previsibilidade e controle. Além disso, a melhoria contínua na empresa sem dúvida gera reflexos no produto final. O diagrama abaixo fornece uma idéia geral a respeito da situação da empresa antes da mudança tecnológica, e como ela está hoje:



