



**QUAIS OS PRINCIPAIS GANHOS COM A GESTÃO DA QUALIDADE E
PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS**

**WHAT ARE THE MAIN GAINS FROM QUALITY MANAGEMENT AND
STANDARDIZATION OF PROCESSES**

Fábio Vinícius R. Figueiredo

James Fagundes Carvalho

RESUMO

Neste trabalho a principal intenção foi analisar e mostrar a importância da gestão da qualidade e padronização dos processos da empresa Frangos RP Ltda. Para tanto foi realizado uma observação sobre os processos produtivos da empresa e em seguida a descrição desses processos em manuais, procedimentos, instruções de trabalho e registros operacionais. O estudo tem como metodologia, uma pesquisa descritiva com tratamento quantitativo e qualitativo, onde foram obtidos resultados significativos nos indicadores de produtividade como, aumento no número de aves abatidas e número de aves homem-hora, e a redução nos índices de má sangria, escaldagem excessiva e contaminação em carcaças.

Palavras chaves: Qualidade, Padronização, Produtividade.

ABSTRACT

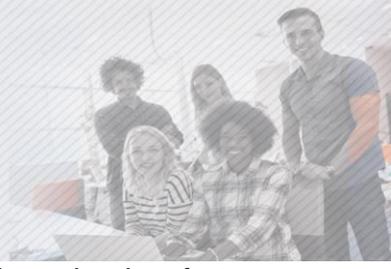
In this work the main intention was to analyze and show the importance of the quality management and standardization of the processes of the company Frangos RP Ltda. For this purpose, an observation was made about the company's production processes and then the description of these processes in manuals, procedures, work instructions and operational records. The study has as a methodology, a descriptive research with quantitative and qualitative treatment, where significant results were obtained in productivity indicators such as, increase in the number of birds slaughtered and number of man-hour birds, and reduction in indices of poor bleeding, scald contamination in carcasses.

Keywords: Quality, Standardization, Productivity.

1 INTRODUÇÃO

O artigo possui como tema central de estudo a área de Gestão de Qualidade e a padronização dos processos e quais os principais ganhos com a aplicação destes.

Os resultados da pesquisa foram obtidos com base em dados coletados na empresa Frangos RP Ltda. A empresa atua no ramo de abate e comercialização de carne de aves resfriadas com uma estrutura bem consolidada, composta por



frigorífico, granja de alojamento para os animais, fábrica de ração animal e frota própria.

Com base no parágrafo anterior, este trabalho tem como problema de pesquisa e objetivo geral, analisar quais os principais ganhos com a gestão da qualidade e padronização dos processos da empresa. O estudo terá como metodologia uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa, através da elaboração de procedimentos, manuais e instruções de trabalho, assim como a mensuração dos resultados obtidos ao longo do desenvolvimento deste projeto. Os seguintes objetivos específicos são necessários para o êxito da pesquisa:

1. Analisar os resultados atuais do processo de abate;
2. Elaborar procedimento operacional padrão para o processo de abate;
3. Desenvolver listas de verificação operacional para mensuração de resultados.
4. Analisar os ganhos com a gestão da qualidade e padronização do processo de abate, acompanhando as medições realizadas durante os abates;
5. Propor sugestões de implantação de uma política da qualidade.

De acordo com os objetivos e em busca de contribuir para uma melhor gestão da qualidade e padronização dos processos da empresa Frangos RP Ltda., a aplicação das ferramentas da qualidade visa proporcionar um ambiente mais favorável a ganhos na qualidade de produtos e prestação de serviços oferecidos aos consumidores, assim como, em contrapartida, os ganhos com a produtividade, redução dos custos e aumento de competitividade. A gestão da qualidade hora antes algo distante, hoje depois do despertar dos gestores para uma consciência de que, a aplicação da mesma trará retorno significativo, se faz mais próximo no horizonte da empresa.

Portanto esse trabalho se justifica por descrever, quantificar, qualificar e analisar os impactos da falta de qualidade e os benefícios da aplicação da gestão da qualidade e padronização dos processos para a empresa que serve de universo de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA





2.1 Qualidade

Segundo Paladini (2012), qualidade é uma concepção muito ativa, passando por diversas mudanças durante a sua implantação e manutenção. Em alguns casos onde a resistência à aplicabilidade dos conceitos, geram mudanças extensas. A qualidade ocupa hoje lugar de destaque nas organizações, tendo um papel importante no posicionamento das mesmas no mercado cada vez mais mutável e agressivo.

Conforme Campos (2014), todo o processo produtivo atrelado à gestão da qualidade, tende a oferecer resultados favoráveis a aplicação desta gestão aos mesmos. Quando as atividades são praticadas com amparo da padronização das tarefas, os efeitos sob os produtos ou serviços das organizações sofrem menos variações e apontam ganhos em rendimento produtivo e diminuição de retrabalho significativos.

Campos (2014), também salienta sobre a opinião do cliente em relação ao que se está adquirindo, a mesma deve ser pesquisada com auxílio de ferramentas, processada e analisada para servir como informação sobre o desempenho dos bens de consumo e a prestação do serviço ofertado. A empresa deve sempre procurar atender as necessidades de seus clientes, porém essa prática deve também buscar entender o que o mesmo sente e pensa ao fazer a aquisição do produto, para que ao ser elaborado vise a busca pela melhoria contínua e a satisfação do seu público-alvo.

De acordo com Beahn e Jobs (2011), o mercado consumidor está em constante evolução, o que antes lhe trazia bem-estar e satisfação, hoje não mais o faz. Neste contexto, os autores salientam a necessidade de pesquisas constantes relacionadas à qualidade e prazer em adquirir os produtos da empresa, uma vez que, é de responsabilidade única da organização buscar entender o que o seu mercado consumidor pensa e almeja ter e receber.

2.2 Padronização

Segundo Campos (2014), procedimentos operacionais padrões tem como finalidade desenvolver uma operacionalização sistêmica das atividades. Essa sistemática proporcionará uma melhor assimilação por parte da equipe das diretrizes



do sistema de gestão da qualidade, e por consequência, facilitará o alcance dos objetivos da organização em todos os seus setores. Também segundo o autor, os procedimentos não são imutáveis, pelo contrário, devem ser modificados de acordo com as mudanças sofridas através do processo produtivo ou mercadológico.

Segundo Liker (2004), os meios produtivos devem ser conduzidos em harmonia e com interação total entre os setores manufatureiros, mas independente de qualquer produto ou serviço, todos devem executar as atividades de forma padronizada, entregando o resultado do seu trabalho de acordo com os padrões estipulados, garantindo assim, a uniformização dos resultados. Neste contexto, o autor afirma que a padronização ocupa um lugar indispensável nas organizações, onde toda elaboração de um produto ou a contextualização de um serviço, devem ser fundamentadas de acordo com padrões já testados, revisados e aprovados.

2.3 Produtividade

De acordo com Kinga et al (2014), produtividade é a integralidade de duas vertentes no processo produtivo, as entradas que são os meios arranjados no processo fabril, e as saídas, que representam os efeitos resultantes da produção elaborada com o uso dos materiais e insumos provenientes das entradas. Pressuposto que, os autores definem produtividade como um mecanismo para auferir o bom uso dos recursos no emprego da geração de bens e produtos. Ainda pode-se enfatizar que gestão da produtividade é o gerenciamento da mão de obra, maquinários e insumos, para diminuir os custos operacionais, melhorar continuamente os resultados dos indicadores produtivos, auxiliar com novas metodologias na melhoria do bem-estar dos colaboradores e novas práticas produtivas.

Ford (2012), afirma que a produtividade está relacionada ao nível de conhecimento do operário na função ao qual ele foi alocado. Esse nível somente é atingido de acordo com o treinamento e especialização dos colaboradores em suas funções, cabendo ressaltar, que somente o treinamento não é suficiente. A empresa deve investir também em infraestrutura do ambiente produtivo, remuneração de acordo com a função exercida, reconhecimento profissional e uma política de desenvolvimento do capital humano. Através deste conglomerado de saberes e



competências, a empresa tende a colher melhores resultados em relacionados produtividade individual e coletiva.

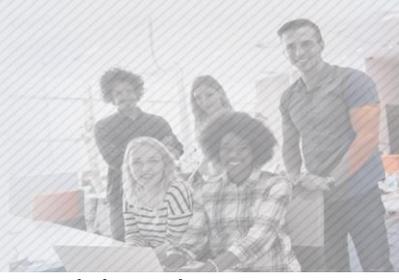
De acordo com Campos (2014), produtividade demanda do conhecimento de toda a equipe sobre quais são os resultados esperados de suas atividades. Esse processo é pré-definido através do estabelecimento das metas produtivas, que todos conhecem e buscam alcançá-las, por meio de atividades uniformes e fundamentadas de acordo com os padrões antes definidos. Ainda segundo o autor, a equipe se sente parte do processo ao ver se os objetivos a eles confiados foram alcançados, e também de que foi através do seu trabalho que a empresa atingiu seus objetivos.

Em uma mesma linha de raciocínio Santana (2002), entende que uma equipe conhecedora do seu papel perante o processo, oferece resultados mais satisfatórios. Para tanto ela necessita ter consciência do objetivo a ser atingido, para que ela possa se empenhar em buscar fazer com que o mesmo seja concretizado. Somente a comunicação transparente e simples aos operadores, e também a informação do andamento da busca pelo resultado estipulado, fará com que a equipe se sinta motivada, ou seja, a meta deve ser clara, desafiadora, entretanto atingível.

Para Macedo (2012), a produtividade pela sua relevância no processo de rentabilidade e lucratividade da empresa não deve ser tratada como simples indicadores. Os resultados auferidos servem de balizamento para evidenciar o sucesso, a necessidade de melhoria ou o fracasso do empenho de todos para alcançar a meta. Cabe ressaltar que, segundo o autor, a produtividade é o somatório de muitas vertentes que derivam de uma boa negociação de insumos para produção, se espalhando pelos controles internos de fabricação, seguindo através do escoamento do produto acabado até o cliente, ou seja, evitando perdas. Toda a cadeia produtiva é afeta caso algum desses processos não saia da forma correta, ou apresente resultados não esperados, por essa razão a quantificação e o direcionamento das metas produtivas devem se constantes.

4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O processo de coleta de dados para evidenciar os resultados obtidos com a elaboração e aplicação da padronização dos processos e gestão da qualidade, se deu



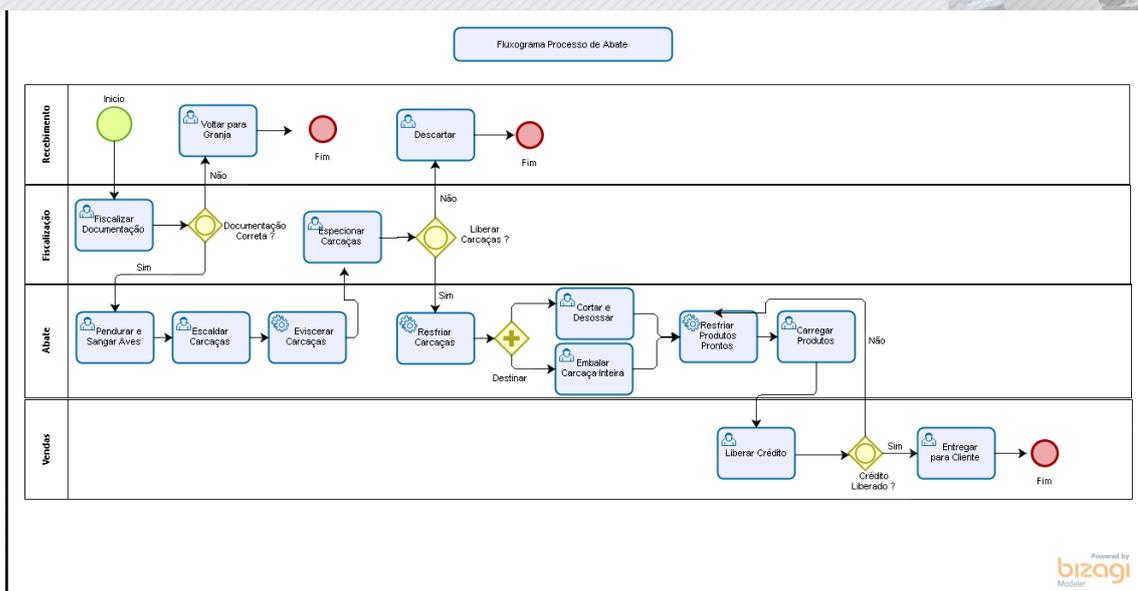
através do cumprimento dos procedimentos padrões, treinamento dos colaboradores do processo de abate nas novas metodologias aplicadas ao processo e registros dos resultados operacionais de pontos suscetíveis à incidência de anomalias.

A coleta das evidências teve como marco inicial a data de 01 de abril de 2017, através do registro das informações em planilha específica, onde a colaboradora destacada para registrar e fazer o controle da aplicação das BPFs (boas práticas de fabricação) foi a escolhida para auxiliar nesta investida, em busca de mensurar, analisar e sugerir melhorias através dos resultados apontados nas amostras coletadas.

Os pontos escolhidos para controle e monitoramento foram determinados após algumas horas de reflexão, entre diretores, encarregado de produção, operadores de produção e mecânico de manutenção, este último, em virtude de alguns problemas serem de cunho mecânico. Os itens a serem monitorados foram o número total de aves abatidas no mês, má sangria, escaldagem excessiva, contaminação por problemas de evisceração e aves homem/hora abatidas, que serão descritos no decorrer da análise dos dados. Para fins de registro, esses indicadores não haviam sido mensurados anteriormente pela empresa, o que faz com que os resultados obtidos, sejam fonte de muitas singularidades e motivação para a busca de soluções para problemas hora antes desconhecidos.

Segue abaixo o fluxo do processo de abate utilizado durante as validações:

4.1 Fluxograma Processo de Abate

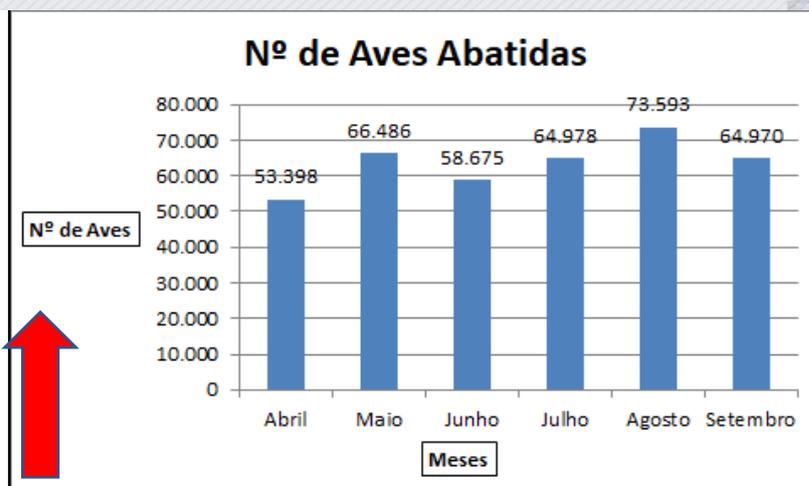


Fonte: O autor, 2017. Criado no software Bizagi.

4.2 Número Total de Aves

De acordo com o diretor comercial e diretor industrial, o montante de aves abatidas no mês está condicionado às boas condições dos equipamentos, distribuição correta do quadro de funcionários na linha produtiva, condições de carregamento e descarregamento das aves, assim como as atividades são conduzidas no decorrer do processo. Em abril deste ano, quando o processo de mensuração se iniciou, obteve-se um total de aves abatidas neste mês de 53.398 cabeças. Este número está atrelado também à liberação por parte da fiscalização estadual que limita o volume de aves abatidas por hora, devido às condições sanitárias entre os fatores acima citados. Ainda segundo os diretores, esse número é considerado um bom volume de produção, entretanto não é o ideal para as demandas de crescimento estipuladas para o futuro. O intuito deste estudo é proporcionar através da aplicação da padronização dos processos e gestão da qualidade, condições necessárias para que o volume abatido sofra aumentos gradativos de acordo com a aplicação das metodologias propostas. Através do gráfico abaixo podemos observar os resultados obtidos no período de seis meses definidos para esta pesquisa.

Figura 1 – Gráfico 1 - Nº de Aves Abatidas



Fonte: O autor, 2017.

De acordo com os resultados apresentados através do gráfico 1, pode-se observar um crescimento significativo no volume total de aves abatidas no período de seis meses. O valor médio de crescimento foi de 16,70% em relação ao valor total abatido no período, ou o correspondente de 63.000 aves a mais abatidas. Segundo os diretores isso significou um mês a mais de produção no mesmo período, ainda salientaram que um volume maior efetivado teve um custo operacional mais baixo o que também é um fator importante para aumentar a competitividade e lucratividade da empresa.

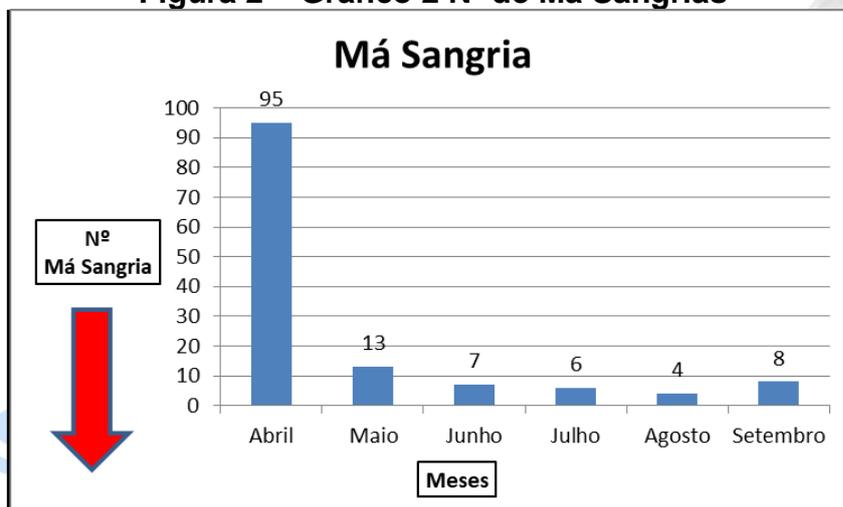
4.3 Má Sangria de Aves

A má sangria de aves para abate, de acordo com os estudos realizados, entrevista com operadores e demais atores do processo, em sua grande maioria se dá por problemas operacionais. A falta de uma padronização interna alinhada a processos definidos pela legislação tende a favorecer melhores resultados neste quesito. Durante as entrevistas e descrição dos processos, observou-se que em tese cada operador realizava o trabalho da forma que melhor servisse. Com a captação das práticas efetuadas por cada um dos operadores, criou-se um Procedimento Operacional Padrão o POP 01 (Insensibilização e Abate Humanitário de Aves), onde todos contribuíram para a padronização do processo. Depois todos os responsáveis foram devidamente treinados na forma padronizada de execução da atividade, o



processo foi monitorado durante o período que compreende os meses de abril/17 a setembro/17, onde os resultados seguem expostos no gráfico abaixo.

Figura 2 – Gráfico 2 Nº de Má Sangrias



Fonte: O autor, 2017.

De acordo com os resultados apresentados através do gráfico 2, pode-se observar uma diminuição no número de ocorrências de má sangria no semestre avaliado de mais de 65%. Esse resultado evidencia que o processo de padronização e treinamento dos colaboradores efetivou uma melhora significativa no percentual de perdas por problemas de sangria má realizada. Essas carcaças passaram a ser integradas como aproveitamento, auxiliando na diminuição dos custos operacionais e no custo final do produto, além de favorecer a organização do setor, uma vez que, quando o processo de sangria segue rigorosamente os padrões estipulados nos procedimentos, as aves não se debatem tanto na sua condução a degola.

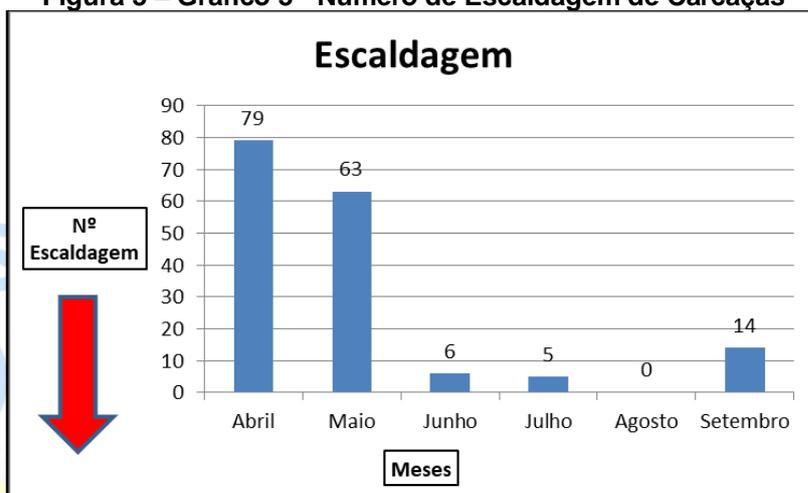
4.3 Escaldagem Excessiva de Carcaças

A escaldagem de aves consiste no processo de aquecimento das penas para facilitar a retirada das mesmas pelo equipamento depenadeira. Por se tratarem de processos automatizados, o risco de superaquecimento é algo possível desde que não exista um monitoramento do processo. Com o propósito de estabelecer parâmetros para o processo de escaldagem e depenagem das carcaças, criou-se em



parceria com os responsáveis pelo processo, o procedimento operacional padrão POP – 02 (Depenagem de Aves). O mesmo descreve de forma prática e funcional todas as etapas dos processos com seus parâmetros de temperatura e metodologias para garantir um resultado satisfatório. De acordo com o gráfico 3, é possível analisar e visualizar os resultados alcançados no período monitorado de 01 de abril de 2017 à 30 de setembro de 2017.

Figura 3 – Gráfico 3 - Número de Escaldagem de Carcaças



Fonte: O autor, 2017.

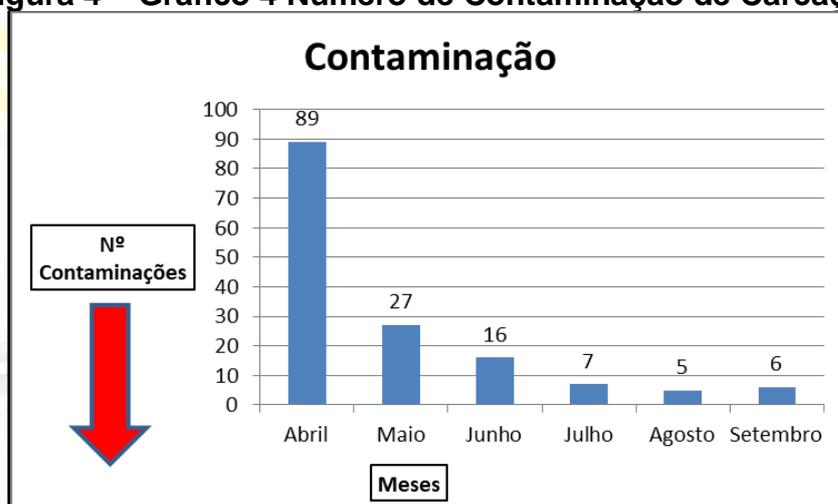
De acordo com os resultados apresentados através do gráfico 3, pode-se observar uma diminuição do total de ocorrências de escaldagem excessiva em carcaças no percentual de 38,90%. A empresa vem ao longo dos anos lutando contra problemas mecânicos que geram um volume maior de carcaças escaldadas. Um dos fatores mais críticos é a falta de energia elétrica, que em casos atípicos pode surgir sem aviso prévio e o tempo de reação para evitar perdas neste sentido é lento. Como a empresa é considerada junto à fornecedora de energia elétrica, como uma grande cliente, a concessionária avisa com antecedência em caso de desligamentos programados, para tanto, a empresa investe em mecanismos automáticos que em caso de queda de fornecimento elétrico, os tanques se esgotem rapidamente, mas isso acarreta na perda de produtividade, uma vez que, para atingir a temperatura necessária para o processo de escaldagem é demorado. No entanto, contra fatores climáticos não há como ter uma reação antecipada.



4.4 Contaminação de Carcaças

O processo de contaminação de carcaças ocorre durante o processo de evisceração das mesmas. A linha de evisceração deve ter uma distribuição específica de colaboradores dispostos no decorrer da atividade, essa recomendação é para que o processo seja efetuado de maneira organizada, respeitando os padrões estabelecidos para o órgão fiscalizador. Um dos fatores que faz com que a soma da contaminação seja maior é a ausência de colaboradores ou a retirada de alguns destes alocados na linha de evisceração para realização de outras atividades. A empresa, como forma de garantir o trabalho da fiscalização, a qual dispõe de um funcionário para inspecionar as carcaças ao final da linha de evisceração, também tem um colaborador antes dos tanques de resfriamento para garantir um processo sóbrio e livre de parcialidades. Os números obtidos ao longo destes meses de monitoramento seguem apresentados abaixo no gráfico 4.

Figura 4 – Gráfico 4 Numero de Contaminação de Carcaças



Fonte: O autor, 2017.

De acordo com os resultados apresentados através do gráfico 4, observa-se que ocorreu uma redução de mais de 96% do resultado de incidência de ocorrências de contaminação em carcaças. Esse excelente resultado foi atribuído pelo encarregado de produção, operadores e auxiliares de produção, ao processo de treinamento e alocação de pessoas na linha de evisceração e também às medidas de



redução da velocidade de abate em caso de ausência de auxiliares que executam atividades nesta etapa do processo de abate. Os procedimentos exercidos nesta fase foram descritos no procedimento operacional padrão POP – 03 (Evisceração de Aves).

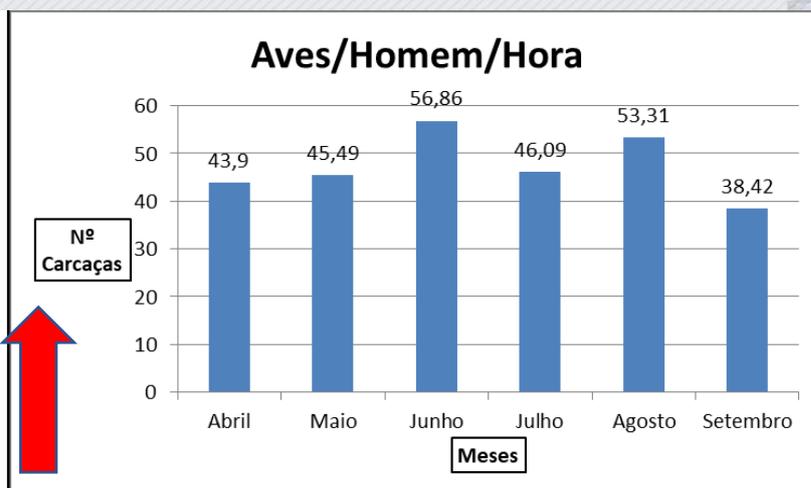
4.5 Número de Aves/Homem/Hora.

Não seria possível conduzir um processo de padronização e implantação da gestão da qualidade, sem ter um indicador que evidenciasse a melhoria ou não dos percentuais de produtividade. Apenas como forma de registro, todos os indicadores aqui apresentados nunca antes foram medidos. Isso trouxe de imediato à organização uma visão da realidade e os resultados auferidos até o mês de setembro de 2017. Em termos produtivos, a empresa sofre com escassez de capital humano necessária para condução das atividades. Também a implementação de uma quantidade maior de funcionários, está atrelada ao aumento do parque fabril e o volume de aves para abate diário. Neste indicador os resultados alcançados não foram tão significativos como os demais, isso se deve aos fatores citados acima, como o quadro de auxiliares, retirada de mão de obra para alocação em outras atividades e a redução da velocidade para manter o nível dos indicadores dentro de resultados satisfatórios. A média obtida no período dos estudos realizados se manteve em 47,35 aves/homem/hora. Segundo relato dos diretores, encarregado e operadores, isso é um valor satisfatório, em virtude de todas as complexidades relacionadas e as exigências feitas pela fiscalização estadual, o resultado pode ser comemorado. Outro fato é de que devido à idade avançada dos equipamentos, e mesmo com a realização de manutenções frequentes, existe um limite de capacidade instalada, e esse deve ser respeitado.

Segundo os resultados apurados temos o seguinte escalonamento dos valores dispostos no gráfico 5 abaixo.

Figura 5 – Gráfico 5 - Número de Aves/Homem/Hora





Fonte: O autor, 2017.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o trabalho desenvolvido para implantação dos procedimentos operacionais padrões e uma filosofia de trabalho voltada à gestão da qualidade e processos, é importante salientar que foi uma metodologia antes nunca aplicada, e que fez com todos crescessem com esse trabalho.

O desafio proposto de analisar, interpretar, descrever, treinar, registrar e desenvolver o pensamento sistêmico voltado à práticas relacionadas à gestão da qualidade, processos estruturados e padronizados foi recompensador pelos resultados obtidos.

A sistematização das atividades, a estruturação de metodologias de trabalho e a melhor distribuição do quadro funcional, além de, trazer efeitos satisfatórios para produtividade, diminuição de índices de perdas, custo final do produto e ganhos e competitividade da empresa frente ao mercado rival no qual está inserida.

Os diretores da empresa salientam que estão muito satisfeitos com as atividades desenvolvidas, já que, antes do início da implantação das políticas da qualidade e padronização dos processos, muitos números não eram quantificados. Ainda sobre os ganhos recebidos com a formação de uma nova forma de gestão do abate de aves, os ganhos com a qualidade do produto final são percebidos na venda dos mesmos aos clientes finais no mercado da empresa. Também os clientes que adquirem os produtos para revenda, salientam que o tamanho, gosto, presença de



líquidos nas carcaças, estão muito melhores. Essa percepção não foi medida em caráter formal, apenas são opiniões colhidas através da percepção direta dos clientes aos vendedores ou representantes comerciais.

Pode-se considerar que mesmo com todos os aferimentos satisfatórios atingidos, esse processo é ainda embrionário e depende de manutenção contínua para que se mantenha ofertando bons resultados. Salienta-se que cabe à empresa continuar o processo iniciado, oferecendo os recursos necessários para a consolidação do projeto.

Qualidade não é mais um diferencial. A qualidade é uma premissa, e como tal deve ser mantida, atualizada, comunicada, medida, e quando necessário, aplicar ações voltadas ao alinhamento junto à missão, visão e valores da empresa.

6 REFERÊNCIAS

BEAHN, George. **O Mundo Segundo Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Traduzido por Afonso Celso de Cunha Serra.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. 9ª ed. Nova Lima. Falconi, 2014.

FORD, Henry. **Os Princípios da Prosperidade**. Tradução Monteiro Lobato. São Paulo: Freitas Bastos, 2012.

MACEDO, Mariano de Matos. **Gestão da Produtividade nas Empresas**. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/web/revistaorganizacao sistematica/ind ex.php/%20organizacaoSistematica/article/viewFile/65/39>>. Acesso em 01/08/2016.

LIKER, Jeffrey k. **O Modelo Toyota**. Bookman, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **GESTÃO DA QUALIDADE: teoria e prática**. 3.ed, São Paulo: Atlas, 2012.

SANTANA, Ângela Maria Campos. **A produtividade em unidades de alimentação e nutrição: aplicabilidade de um sistema de medida e melhoria da produtividade integrando a ergonomia**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,(2002).





KINGA, Ney Cesar de Oliveira et al. **Produtividade Sistêmica: Conceitos e Aplicações.** Produção v. 24, Pontifca Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2014.



REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO **DOM ALBERTO**

VOLUME 6 | NÚMERO 9 | ANO 2019



GRUPO EDUCACIONAL
FAVENI

FACULDADE
DOM ALBERTO