

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ESTER DIAS BEZERRA

PROPOSTA DE MÉTODO DE TRABALHO PARA A DIMINUIÇÃO DE
CUSTOS E AVARIAS NO TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E MOVIMENTAÇÃO
DA EMPRESA SADIA S/A EM PRODUTOS EXPORTADOS PARA A RÚSSIA.

CURITIBA

2012

ESTER DIAS BEZERRA

PROPOSTA DE MÉTODO DE TRABALHO PARA REDUÇÃO DE CUSTOS E
*AVARIAS NO TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E MOVIMENTAÇÃO DE
PRODUTOS EXPORTADOS PARA A RÚSSIA.*

Projeto técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná Para a obtenção
do título de Especialista em Gestão da Qualidade.

Orientador(a): Prof^a Elisangela Camargo

CURITIBA

2012

Dedico este trabalho a meus pais pelo amor incondicional, esforço e apoio a meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu irmão que sempre me ajudou e emprestou o aptº em vários finais de semana.

Ao meu grande amor, pela paciência das horas de espera, e pelo incentivo incansável.

Aos colegas de turma, por aquela ajudinha básica com os trabalhos.

Aos professores, que por amor ao trabalho sacrificam as horas de folga para nos darem o auxílio necessário.

E a todos que direta e indiretamente contribuíram para que mais esta etapa da minha vida fosse alcançada e superada com sucesso.

“Os executivos devem fazer os outros trabalhar melhor, e não apenas mais”.

William Edwards Deming

RESUMO

Este projeto foi elaborado visando à reestruturação da cadeia logística da empresa SADIA/SA, onde através da implantação de novas ferramentas da gestão da qualidade e da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), tem por objetivo principal a diminuição dos custos no transporte, armazenagem e movimentação, desde sua origem (fornecedores) até seu destino (cliente final), este último, o principal foco da qualidade total. O trabalho vem demonstrar as maneiras atuais de como resolver e solucionar os principais problemas enfrentados pela empresa, bem como achar soluções para a integração da cadeia logística, através de ferramentas como PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir), SCM (Gestão da cadeia de suprimentos), TI (Tecnologia da Informação), Gestão estratégica da armazenagem, Custo da qualidade total e Melhoria contínua.

Palavras chave: Cadeia Logística, Melhoria contínua, Qualidade total.

ABSTRACT

This project was designed to restructure the company's supply chain SADIA / SA, where through the deployment of new tools of quality management and Supply Chain Management (SCM), whose main objective is the reduction of costs in the transport, storage and movement, from its origin (suppliers) to your destination (end user), the latter, the main focus of total quality. The work demonstrates the current ways of resolving and solving the main problems facing the company, as well as find solutions for supply chain integration, through tools such as PDCA (Plan, Do, Check, Act), SCM (Supply chain management supplies), IT (Information Technology), strategic management of storage, total cost of quality and continuous improvement. Keywords: Supply Chain, Continuous Improvement, Total Quality.

LISTA DE TABELAS

Table 1 Porquês	36
Table 2 Metodologia 5W2H	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 METODOLOGIA.....	12
2. A EMPRESA	13
2.1 FOTOS HISTÓRICAS	16
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
3.1 EXEMPLO DE CARGA AVARIADA:	23
4. DIAGNÓSTICO	30
5. PROPOSTA	40
6. CONCLUSÃO	43
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Primeira instalação da Sadia em Concórdia SC (1944) moinho (1952)</i>	16
Figura 2 <i>de caminhões em frente ao moinho (1952)</i>	17
Figura 3 Unidade da Sadia em Concórdia SC.....	17
Figura 4 Transporte em veículos frigoríficos.....	18
Figura 5 Caixa avariada 1.....	23
Figura 6 Caixa avariada 2.....	23
Figura 7 Tampa danificada.....	24
Figura 8 Funcionário de câmara frigorífica.....	25
Figura 9 Carga em carreta mal acondicionada e caixa avariada.....	29
Figura 10 Carga em carreta mal acondicionada e caixa avariada.....	29
Figura 11 Caixa avariada 1.....	32
Figura 12 Caixa avariada 2.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Avarias de agosto 2009 a agosto de 2010	33
Gráfico 2 Avaria x Unidade Produtora	34

1. INTRODUÇÃO

A Sadia está atualmente entre as maiores empresas fabricantes de alimentos do mundo, para alcançar esta posição foi necessário ultrapassar muitas barreiras e foram gastos muitos anos de investimento no processo de melhoria contínua. Durante toda sua existência, esta organização sempre buscou melhores profissionais no mercado, melhores técnicas de qualidade e cada vez mais aprimoramento do trabalho como um todo.

A partir desses princípios, dando continuidade neste processo de melhoria contínua e utilizando-se de todos os métodos necessários para redução de custos e avarias durante o transporte, armazenagem e movimentação, a equipe dará o máximo do empenho que for preciso para que os objetivos sejam alcançados.

Para a empresa o resultado deste trabalho será de grande valia, pois nele serão detalhadas as falhas existentes no processo, os desequilíbrios entre as áreas e conseqüentemente, quais os meios mais práticos para eliminá-los. Como a Sadia é conhecida por ser grande produtora e exportadora de alimentos, o resultado da pesquisa poderá ajudar no crescimento das exportações, diminuir avarias, eliminar reclamações dos clientes e economizar com custos extras de reposição e troca de embalagem.

Sob o ponto de vista acadêmico será bastante proveitoso, pois este aprofundamento de estudo na Qualidade contribuirá no crescimento intelectual e tecnológico, principalmente na vivência prática com o sistema da empresa e seus processos logísticos.

1.1 OBJETIVO GERAL

O Objetivo geral será de propor um método de trabalho que venha diminuir às perdas e avarias ocorridas na movimentação e armazenagem das cargas nos *armazéns* frigoríficos, e buscar compreender os motivos que causaram essas não conformidades.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Diagnosticar histórico de avarias no transporte e armazenagem;
- b. Diagnosticar situação atual de acondicionamento da mercadoria durante todas as etapas do processo de transporte desde a origem até o destino final;
- c. Relacionar as entradas e as saídas do processo;
- d. Propor um procedimento padrão para a realização do transporte;
- e. Elaborar um indicador para monitorar todas as etapas do processo de transporte;
- f. Estabelecer regras de demérito às etapas/prestadores de serviço que originam as avarias.

1.3 JUSTIFICATIVA

A partir dos estudos e históricos descritos neste trabalho optou-se por implantar uma reestruturação em todo o processo de logística, armazenagem e movimentação de cargas da SADIA, visando à diminuição das avarias e desperdícios de embalagens, desde a origem até o entreposto, o armazém.

Com um bom planejamento logístico e uma boa capacitação dos funcionários foi provado através de estudos que, diminui-se em muito o desperdício e custos das movimentações e armazenagens.

Com a definição de objetivos a serem seguidas a empresa obterá uma boa vantagem sobre suas concorrentes, pois terá maximização de custos em uma área essencial da empresa.

Devido à grande quantidade de cargas movimentadas diariamente e do tamanho da frota de veículos frigorificados que faz parte de sua cadeia logística os custos em todos os setores geram um alto montante, seria de grande importância se a solução para estes desvios fosse encontrada para que assim houvesse uma diminuição nos custos financeiros e humanos para a Sadia.

Através do comprometimento com este trabalho e a incontável experiência teórica adquirida neste curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade, haverá com certeza maior credibilidade nas soluções previstas a serem implantadas.

1.4 METODOLOGIA

Com o Objetivo de buscar uma eficiente estruturação e aplicação deste trabalho, utilizaram-se livros, textos, revistas e a própria internet, para sua correta composição.

2. A EMPRESA

A Sadia foi fundada em 1944 na cidade de Concórdia (SC), é hoje a líder brasileira em alimentos industrializados e a sexta maior exportadora do país. Possui cerca de 60mil colaboradores diretos e mantêm parcerias com 10mil produtores rurais integrados.

Conta hoje com 17 Unidades Produtoras espalhadas pelo país, 18 filiais de venda e 10 centros de distribuição. Em 2008 a receita líquida totalizou R\$10,7 bilhões e o volume de vendas foi de 2,3 bilhões de toneladas. A companhia investiu R\$1,8 bilhão para aquisições, expansões no Brasil e exterior, novas tecnologias e infraestrutura de distribuição logística. Um de seus focos de investimento é a inovação. A companhia desenvolveu embalagens de papel e papelão certificadas pelo FSC (Conselho de Manejo Florestal) e foi premiada pela Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação, como a empresa de alimentos que mais gerou empregos em 2009.

Possui código de ética interno, Visão e Valores, programas de cargos e salários, oferecem treinamentos constantes para seus funcionários e contribui com a responsabilidade social.

A Sadia iniciou suas exportações na década de 70, levando seus produtos ao Oriente Médio. Hoje, está presente em mais de cem países na Europa, Américas, África, Ásia, Oriente Médio e Eurásia.

Para dar suporte a essas operações, a empresa conta com escritórios comerciais em 14 países: Alemanha, Argentina, Áustria, Chile, China, Emirados Árabes, Holanda, Inglaterra, Japão, Portugal, Rússia, Turquia, Uruguai e Venezuela.

Em 2009, a Sadia também foi apontada pelo Reputation Institute — instituto com sede em Nova York especializado em reputação corporativa — como a quinta empresa de melhor reputação em todo o mundo, à frente de gigantes internacionais como Microsoft e Google. O ranking lista as 200 companhias de melhor reputação em todo o mundo e é elaborado a partir de pesquisas com consumidores em 32 países, envolvendo as 600 maiores empresas mundiais. A Sadia teve nota 82,06, enquanto a média mundial de todas as empresas analisadas foi de 64,20.

O Instituto Sadia é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Pública (Oscip) voltada ao desenvolvimento social, criada em 2004 para favorecer o relacionamento da empresa com a comunidade.

O Instituto é responsável pelos programas de Suinocultura Sustentável e de Investimento Social – este último, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento local dos municípios onde a companhia possui unidades de negócio.

Em meados dos anos 40, com a economia mundial e brasileira sofrendo grande influência da II Guerra Mundial, onde ganharam grande impulsão as importações. Sua localização inicial era na cidade de Concórdia – SC, onde se destacava em outros tipos de cultivos como: milho, trigo, feijão e a também a suinocultura.

Criada no dia 7 de junho de 1944, a partir da aquisição de um frigorífico em dificuldade, inicialmente, chamada de S.A Indústria e Comercio Concórdia é batizada pouco tempo depois de SADIA. Que originou das iniciais S.A e das últimas letras da palavra Concórdia, sendo oficialmente registrada em 1947.

Inicialmente, o transporte era um dos principais problemas para a movimentação e expansão de seus negócios e projetos, pois as distâncias de seus principais mercados eram enormes para sua época a Região Sudeste. A inexistência das tecnologias hoje, facilmente, encontradas, forçaria a empresa a encontrar uma maneira mais rápida de transporte de cargas. Os caminhões hoje amplamente usados pela empresa, nem sequer existiam naquele tempo. Foi então que surgiu em 1955 a *Sadia Transportes aéreos*. Curiosamente as novas empresas de transportes aéreos além de levar cargas da Sadia, também transportava passageiros, desta iniciativa surgiu a Transbrasil. O principal slogan da Sadia era “Pelo ar, para seu Lar”.

. A partir daí seu mercado externo cresceu tanto que chegou a vender produtos para 40 países de todo mundo, tornando-se assim a principal exportadora nacional em: aves, carnes industrializadas, suínos e bovinos, e também se destacando como segundo na exportação de soja. Hoje a Sadia é formada por um conglomerado de 20 empresas.

Em 1953 foi realizado um dos maiores projetos estratégicos da empresa considerada novíssima no mercado, onde foi adquirida o Moinho da Lapa S.A, no qual foi inaugurada a primeira unidade fora da cidade de concórdia. Nos anos 60 foram tomadas as primeiras iniciativas visando o início das exportações envolvendo bovinos e suínos. No ano seguinte chegou-se à marca de mais de um milhão de aves abatidas, em 1969 inaugurava-se a linha de produtos industrializados, com a criação do Hambúrguer Sadia.

Nos anos 70 foi criado um de seus maiores trunfos, seu mascote grandemente famoso nos dias de hoje, o frango, que vinha com capacete e roupa de motoqueiro. Na época alavancou ainda mais as vendas da empresa, já sendo sinônimo de eficiência e qualidade.

Em 1974 surgiu o peru temperado Sadia, um das mais famosas criações da Sadia. Sendo no mesmo ano iniciado suas exportações para o oriente médio. Em 1992 deu-se início a inauguração de suas filiais internacionais, em Tóquio, Buenos Aires e Milão. Em 1997 entrou diretamente no ramo totalmente inédito, massas, salgadinhos e outros produtos industrializados. E em 1998 para aumentar sua produtividade e qualidade, inaugurou sua nova fábrica em Ponta Grossa – PR. Em 1999, adquiriu as empresas Miss Daisy do ramo de sobremesa e a Granja Rezende – MG, centro de excelência de em genética e produção de aves, sendo sua localização, extremamente, estratégica.

Em 2001 e 2003, a marca Sadia foi eleita a mais valiosa do setor alimentício nacional, em pesquisa divulgada pela Interbrand. Em 2005 resolveu retomar o abate de bovinos, onde criou novos produtos, dos quais, um deles seriam Cortes Nobres. Neste mesmo ano surgiu um de seus maiores sucessos o Hot Pocket visando o público jovem. Em 2006 foi criado o Comitê de Sustentabilidade ligado ao conselho de administração da empresa. Em 2007 e 2008 tornou-se a única do setor alimentício a ter exclusividade de ter sua marca nos jogos pan-americanos do rio e olímpicos de Pequim.

Hoje com 30 mil funcionários em 12 unidades produtoras espalhados pelo Brasil, é uma das maiores em movimentação do país e do mundo.

Em 19 de maio de 2009, as empresas SADIA e PERDIGÃO realizaram uma das maiores fusões do mercado alimentício, onde prometeram manter seus quadros de funcionário intactos.

Devido ao grande número de armazéns, filiais e unidades produtoras a nível nacional, sua gestão logística de transportes, armazenagem e movimentações de cargas, deve visar à diminuição de custos ao máximo e o desperdício com as avarias ocorridas em todo o processo.

2.1 FOTOS HISTÓRICAS

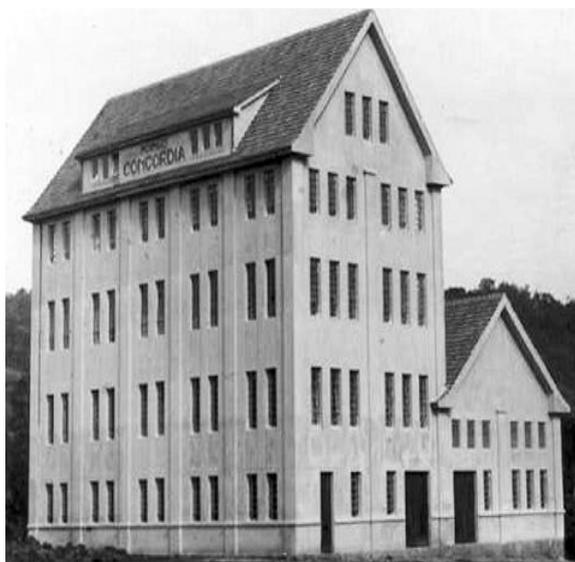


Figura 1 Primeira instalação da Sadia em Concórdia SC (1944) moinho (1952)



Figura 2 de caminhões em frente ao moinho (1952).



Figura 3 Unidade da Sadia em Concórdia SC



Figura 4 Transporte em veículos frigoríficos

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo CLM “Council of Logistics Management” (Conselho de Administração Logística), logística é a parte dos processos da cadeia de suprimentos (SCM) que planeja programa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes. A diminuição de custos com movimentação, transporte e armazenagem seria um objetivo a ser buscado, pois com a integração de toda a cadeia de processos traria maior agilidade e satisfação do cliente final. Nas últimas décadas, de forma resumida os processos logísticos continuam sendo divididos em dois grandes componentes, que são: (1) a gestão dos estoques (incluindo a armazenagem) e (2) a movimentação física (transporte) dos materiais (Pires, 2004).

De acordo com estudos realizados nos EUA os custos com estoques eram de 50% e de transporte 50%. Já em 1994 esses valores pulariam para 40% para estoque e 60% para transportes. Através desses números verificamos como é importante a gestão correta feita desde os fornecedores até o cliente final, buscando a diminuição dos custos e aumento da agilidade nas movimentações, transportes e armazenagens dos produtos. Dependendo do setor que a empresa atue os custos com transporte, armazenagem e estocagem, são os mais elevados da cadeia produtiva. Como a empresa que estudamos a “Sadia”, depende enormemente de sua frota de veículos, a diminuição das avarias com seus produtos nos transportes, movimentações e estocagem seriam uma das principais metas dela.

Conforme já se ressaltou, tradicionalmente a logística trata do fluxo de materiais (gestão dos estoques e movimentação física). Mas existem outros dois fluxos de “materiais” que também precisam ser igualmente gerenciados de forma efetiva: (1) as embalagens e os recipientes utilizados nos transportes e (2) os produtos após o fim de suas vidas úteis. Para agregação de valor no transporte, armazenagem e movimentação dos produtos, uma das mais usadas técnicas é a gestão dos recipientes (pallets, containeres, etc) e embalagens muitas vezes envolve processos logísticos relativamente complexos, restrições de diversas espécies (legais, sanitárias, econômicas, etc.) que afetam diretamente sua logística,

pois muitas delas necessitam de cuidados especiais na hora do transporte, armazenagem e movimentação, onde também para evitar acidentes e avarias os funcionários que operam diretamente estes produtos necessitam de treinamentos específicos, visando a diminuição dos custos, aparentemente estes processos não estariam ligados ao agregamento de valores para a empresa, mas se colocado dentro dos cálculos da logística terá uma grande importância no custo final.

As embalagens e seus manuseios mesmo não demonstrando ter efeitos negativos e positivos sobre os custos de produção, transporte, armazenagem e movimentação, merecem um bom planejamento estratégico das empresas que fazem parte do sistema logístico.

Segundo as descrições do site www.mkrcomercial.com.br, o desenvolvimento e os estudos sobre a utilização, tipo de armazenagem, movimentação e tempo de vida desses materiais, interfere diretamente na diminuição do desperdício e custos da empresa neste setor. A gestão de toda a cadeia de transporte e armazenagem deve ser baseada em estudos significativos sobre o custo e a produtividade dentro do sistema logístico. O custo da movimentação, armazenagem e transporte destes produtos afetam toda a cadeia, até o modo de como os funcionários foram treinados ou não para lidar com todas as etapas destas mercadorias afetam seu custo final.

Através das descrições de Paulo Rodrigues os principais riscos sofridos pelas cargas durante as movimentações, transporte e armazenagem são:

Riscos mecânicos: vibração, trepidação, frenagens, oscilações e impactos;

Riscos físicos: manuseio; uso de equipamentos e/ou implementos inadequados, empilhamento e armazenagem;

Riscos químicos: combustão espontânea, oxidação etc.;

Riscos climáticos: calor, frio, umidade etc.;

Riscos contaminantes: deteriorações, manchas e odores;

Riscos humanos: embalagem insuficiente ou inadequada (vício próprio), imperícia e negligência etc.;

Riscos imponderáveis: acidentes fortuitos. (RODRIGUES, 2003, p.16).

Destes já citados riscos o sem duvida mais importante e que gera maior custo ao empresário e o Humano, pois de uma forma ou de outra afeta todas as outras indiretamente, más também com o treinamento dos funcionários e planejamento adequado poderá diminuir em muito os custos. Este mesmo autor descreve avaria como sendo: qualquer dano ou prejuízo, endógeno e exógeno, total ou parcial, causando à mercadoria ou aos equipamentos e movimentação e/ou transporte (Rodrigues, 2003). Buscando maiores conhecimentos vejamos: Custo de transporte – envolve frota própria (inclusive depreciação, manutenção, combustíveis, lubrificante etc.) ou fretes, tarifas em geral, movimentação, mão de obra, etc., que indiretamente agregam custos ao produto final, onde o cliente é o maior bem. O custo da não qualidade afeta diretamente a empresa como o cliente final, pois se trata das avarias, danos, devoluções por danos e outros processos, onde a gestão da qualidade deve atuar diretamente, buscando soluções para os problemas enfrentados.

“Qualidade: garantir a satisfação do cliente em qualquer situação, sobretudo quando a armazenagem estiver envolvida em procedimentos **Just-in-time**, no qual os ciclos de pedidos são bem mais rápidos”. (Rodrigues, 2003, p.16).

A eliminação ou sua diminuição quase total é um dos objetivos das empresas globalizadas, que se preocupam com seu futuro e imagem perante seus clientes e colaboradores. Como desperdício entende-se a perda a que a sociedade é submetida devido ao uso de recursos escassos. Tais recursos podem ser: o próprio material, mão de obra, energia perdida, até a perda de horas de treinamento e aprendizado que a empresa e a sociedade perdem devido, a um acidente de trabalho, que dependendo da gravidade, poderá implicar até em um novo modelo de treinamento para seus funcionários com o objetivo de prevenção futura. (Robles Jr., 1996).

Segundo Robles jr., a eliminação destes desperdícios, está ligada diretamente à qualidade total e sua busca continua por melhoria, pois com sua eliminação os custos abrangeriam toda a cadeia de gestão, desde o fornecedor até o cliente final, o qual é o principal objetivo da qualidade total.

“Estima-se que os desperdícios nas empresas industriais, em média, correspondem a 20% das vendas, enquanto nas prestadoras de serviço chegam a alcançar 40% dos gastos operacionais”. (Crosby, 1979, p.29).

“Os custos, da qualidade, atualmente, poderiam ser equiparados em importância a outras categorias de custos, como por exemplo, com mão de obra, engenharia e custos das vendas”. (Feigenbaum, 1986, p.110).

De acordo com Calegare (1985, p.59):

Manuseio, transporte e armazenagem – este critério estabelece que devem ser adotadas medidas de controle durante o manuseio, transporte e armazenagem de materiais, equipamentos, partes e componentes de forma a evitar danos, deterioração ou perda parcial ou total.

Rotinas de limpeza, preservação e embalagem devem ser estabelecidas sempre que necessário, seguindo as instruções dos fabricantes, procedimentos e planos, ou de acordo com a boa prática existente. A execução dessas rotinas deve ser controlada, sendo efetuada por pessoal especializado e treinado.

Analisando este texto visualizamos que o treinamento dos colaboradores envolvidos no processo de movimentação, transporte e armazenagem é extremamente essencial para que a implantação da nova reestruturação que visa a diminuição de custos na empresa SADIA S/A venha a ter êxito. Criar um planejamento a ser implantado em toda a cadeia, em que os processos a serem desenvolvidos deverão ser padronizados e exaustamente treinados, visando assim uma diminuição dos desperdícios e custos que envolvem toda a cadeia logística.

Para Rodrigues (2003), avaria é, “qualquer dano ou prejuízo, endógeno/exógeno, total/parcial, causado à mercadoria ou aos equipamentos e movimentação e/ou transporte. A ocorrência de avarias entre a expedição de um fornecedor e o efetivo recebimento por parte de seu cliente acarreta a interveniência por parte de seguradoras, ocasionando retardos na entrega final do produto”.

3.1 EXEMPLO DE CARGA AVARIADA:



Figura 5 Caixa avariada 1



Figura 6 Caixa avariada 2

Sempre que acontecer uma avaria, haverá uma insatisfação, seja por parte do cliente, por seu intermediado ou por quem o produziu. As avarias são sempre causadas quase sempre pela má qualidade com que se faz o processo ou o serviço de recebimento, armazenagem e expedição.

As empresas que prestam serviço de armazenagem têm obrigatoriamente que ter em seu quadro de funcionários pessoal capacitado e treinado para a função, pois as cargas e mercadorias têm individualmente seu grau de fragilidade que devem ser analisados e receberem a devida importância. Existem cargas, perigosas, inflamáveis, pesadas, radioativas, corrosivas, congeladas, secas, a granel, frágeis, entre outras, que necessitam do devido cuidado e para isso tem de haver infraestrutura disponível e mão de obra qualificada para cada tipo de serviço.

“Em razão da existência mercadorias nocivas, insalubres, corrosivas, abrasivas, inflamáveis, que se denominam genericamente como “Cargas Perigosas”, surge à necessidade de se adotar precauções especiais ao manuseio das mesmas”. (Rodrigues, 2003).

Unidades defeituosas: produção que não satisfaz aos padrões dimensionais ou de qualidade e subsequente retrabalhada e vendida através de canais normais como mercadoria de primeira ou de segunda, dependendo das características do produto e das alternativas disponíveis. (Robles, 1996).

A empresa muitas vezes se obriga a vender produtos com qualidade inferior a preços menores e para um público de menor poder aquisitivo, pois estes produtos são resultados de erros ou falhas na linha de produção. Porém a organização precisa estar atenta para esses desequilíbrios e cuidar para que não existam produtos de segunda qualidade, pois infelizmente o erro sequencial acaba se tornando um hábito.



Figura 7 Tampa danificada

Muitas vezes essas anomalias “artificiais” se resolvem com ajustes de última hora, e para evitar que custos com retornos sejam ainda maiores os produtos seguem assim até o cliente final.

A Qualidade total deve estar inserida em todos os setores e departamentos das empresas, o nível de satisfação do cliente deve estar de acordo com a eficácia de todos os serviços executados anteriormente pela organização. O cumprimento de normas e o atendimento à cultura, legislação e aos requisitos-normas, estabelecem o perfil empresarial. Como diz Antonio Gil “Garantia da Qualidade, corresponde aos processos organizacionais, otimização dos recursos aplicados às atividades dos sistemas/ambientes/linhas de produtos e serviços e Controle da Qualidade, implica a qualidade dos produtos e resultados produzidos pela empresa ou por centro de responsabilidade, é necessário atender ao desejo do consumidor/usuário em termos de forma, oportunidade, natureza, integridade do produto ou resultado tornado disponível para consumo/uso” (Loureiro Gil, 1992).

O recurso humano é o mais importante dos recursos, cada pessoa tem sua habilidade específica, conhecimento, talento individual, capacidade para novos aprendizados e atuação em áreas diversificadas. A Qualidade tem que ser o ponto de partida à priorização da empresa, a relação custo/benefício deve ser levado em conta para que se busque um equilíbrio funcional e operacional.



Figura 8 Funcionário de câmara frigorífica.

Para Deives Keith (1996), mudanças efetivas focalizam tanto o grupo como seus componentes individuais. De maneira geral, mais de uma pessoa está envolvida, porém o fato mais importante é que o grupo é um instrumento para exercer sobre seus membros uma forte pressão para mudar a ideia é juntar o grupo e gerência para promover a mudança desejada. Devemos entender que a palavra “mudança” sempre causa impacto em qualquer pessoa, ainda mais quando este trabalhador estiver descontente com seu próprio afazer. Temos que ter o cuidado para saber qual a melhor maneira de falar e exprimir nossas vontades, pois mudanças são necessárias para a melhoria do processo, mesmo que isso afete o modo como realizamos nossa rotina. Muitos seres humanos não aceitam tão facilmente estes novos desafios, pois já se encontram em sua “zona de conforto” e normalmente tendem a receber negativamente o jeito novo de se trabalhar. Por isso a empresa tem que estar rodeada de pessoas cada vez mais atualizadas e competentes para que possa enfrentar esses inconvenientes com naturalidade e para que saibam resolver problemas assim da melhor maneira possível.

Segundo Dening (1993, p.125),

Para enfatizar melhor as características que devem ser aplicadas em nossa empresa base, buscaremos exemplos bem aplicados a General Motors. Algumas das missões utilizadas por ela:

Prazer: para que nossos clientes sintam prazer em possuir o produto, é necessário que nós tenhamos prazer em fabricá-lo. Isto pressupõe que cada um de nós identifique, compreenda e enfatize o que será necessário para que nos dos nossos clientes sintam-se encantados em possuir nossos produtos e serviços. Também é necessário modificar processos que inibam o prazer do trabalho, substituindo-os por processos que provoquem prazer.

Valorização pelo cliente: o cliente determina o valor. É pouco utilidade para nos obedecer às especificações ou exigências internas, caso o cliente não tenha prazer em obter nossos produtos ou serviços. Prevemos o que o cliente quer e deseja através da voz do cliente.

Outro exemplo de empresa que aplicou bem sua gestão na qualidade foi a Ford Motor Company. Sua principal missão é melhorar continuamente seus produtos e serviços para satisfazer às necessidades dos nossos clientes, permitindo-nos prosperar como empresa e dar retorno de investimento razoável aos nossos acionistas, que são os proprietários do nosso negócio. Dening (1993).

Valores

- Pessoas – nossos funcionários são a base da nossa força. Eles dão inteligência à nossa empresa e determinam nossa reputação e vitalidade.
- Produtos – nossos produtos são o resultado final de nossos esforços e devem ser os melhores para servir nossos clientes no mundo inteiro. A maneira como veem nossos produtos e a maneira como nos veem.
- Lucros – são a prova final do quanto somos eficientes em fornecer aos nossos clientes os melhores produtos para as suas necessidades. Lucros são necessários para a sobrevivência e o crescimento.

Princípios orientadores

- Qualidade em primeiro lugar;

- Os Clientes são o centro de tudo o que fazemos;
- A melhoria continua é essencial para nosso sucesso;
- O compromisso do funcionário é o nosso modo vida;
- Vendedores e fornecedores são os nossos parceiros;
- A integridade nunca é colocada em questão

Através destes estudos e exemplos realizados em duas das principais empresas automotivas do mundo, com o foco principal no cliente e sua satisfação, voltamos ao destaque da integração da cadeia de suprimentos, nosso foco principal para a diminuição de custos e perdas, que podem ter muitas origens e causas. Está mais que comprovado que a aplicação da Gestão da Cadeia de Suprimentos em uma empresa que tem grande destaque em sua distribuição e movimentação de produtos refrigerados, aonde a velocidade e precisão venham evitar grandes perdas, avarias e um aumento no custo final. A SCM busca desde o fornecedor ao cliente final, a diminuição de custos e a satisfação destes. Hoje com a depreciação das estradas e a diminuição do investimento governamental em outros modais de transporte, que por ter grande capacidade de carga, como: cabotagem, ferrovias e transporte aquaviário; a busca pela integração da cadeia se torna essencial.

Por fim, com a implantação da TI (tecnologia da informação) as empresas que visam à melhoria contínua e a satisfação do cliente, obtiveram mais uma ferramenta para aumentar a precisão e a diminuição de erros nas movimentações e transporte das mercadorias. Com a informatização das empresas, de seus processos logísticos e operacionais, onde através de programas desenvolvidos externa e internamente pelos funcionários especializados como já vimos a agilidade, precisão e diminuição dos custos, pois a integração da cadeia logística com redes de distribuição descentralizadas e controle dos veículos utilizados pela empresa, com o rastreamento via satélite. Uma das vantagens é a localização imediata dos veículos e seu histórico de viagem evitando assim perdas e maiores prejuízos.

Segundo Christopher (1998, p.48)

Existem fatores de pressão nos mercados sensíveis ao tempo, e um dos mais importantes que atuam diretamente nos níveis de custos tanto de armazenagem, movimentação e transporte:

A redução dos ciclos de vida dos produtos;

Este processo força as empresas a diminuir ao Máximo seu tempo de transporte e movimentação, principalmente, com cargas perecíveis, como a empresa estuda. A precisão e o treinamento de seus funcionários serão essenciais para efetivação dos processos.

Citamos outros tão importantes fatores como:

- Os tempos de espera;
- A falta de sincronização na movimentação dos materiais;
- O uso de tecnologias ultrapassadas;
- A Falta de informação, comunicação e coordenação dos materiais;
- A falta ou deficiência no treinamento;

Além dessas, certamente existem ainda outras causas do aumento dos leads times (tempo de espera) na SC (sistema de suprimentos) que não foram aqui listadas. O que sabemos, entretanto, é que elas requerem cada vez mais atenção especial na SCM em função do crescente aumento das exigências sobre o desempenho das entregas e da agilidade no tempo de atendimento geral. Pires (2004).

Custo de Prevenção: são gastos com atividades no intuito de se assegurar que produtos, componentes ou serviços insatisfatórios ou defeituosos não sejam produzidos. Os gastos com prevenção compreendem tanto investimentos quanto demais dispêndios (custeio), que objetivam evitar a geração de unidades e componentes defeituosos bem como a prestação de serviços insatisfatórios. Robles, (1996).

Na figura um exemplo de custo desnecessário, produto afetado pelo mau acondicionamento no transporte. Portanto os custos de prevenção de defeitos são muito mais importantes e compensador do que custear o defeito, pois defeitos e falhas sempre ocorrerão, só quem com uma ressalva que quanto mais houver prevenção menor será o defeito e vice-versa.



Figura 9 Carga em carreta mal acondicionada e caixa avariada.



Figura 10 Carga em carreta mal acondicionada e caixa avariada.

Para Yu Sang, (1994), quando existir rejeição de materiais, parte e componentes, inclusive conjuntos ou itens principalmente fabricados, o critério anterior estabelece que a autoridade competente possa determinar ações corretivas, tais como o reparo, a inspeção em 100% do lote, ou novas operações de fabricação.

Existem pessoas que fazem as inspeções desde o início da fabricação até seu término. Essas pessoas são chamadas em sua maioria de “inspetores de qualidade”, eles podem determinar se o produto ou alimento apresenta condições necessárias de chegar até o cliente final da forma como está, ou então determinar seu retorno para reprocesso. É necessário que esses funcionários sejam muito bem qualificados e treinados para a função, pois eles têm um papel superimportante para a melhoria do processo.

4. DIAGNÓSTICO

A partir de tudo o que foi visto nas teorias, no diagnóstico de melhoria e também pela observação de dados e gráficos, foi possível então elaborar um plano de ação visando alcançar os principais problemas da Sadia S/A que estão localizados no transporte e movimentação das cargas de exportação. No trajeto que vai da produtora até o entreposto de descarga é onde acontecem os maiores índices de avarias e defeitos nas embalagens. Os custos com o transporte estão diretamente ligados aos processos, muitas vezes a equipe que participa desse processo não é treinada o suficiente, suas tarefas não são totalmente claras e os métodos e a infraestrutura no local de trabalho são precários.

Na empresa existe o setor de produção e vendas internas de produção e vendas para exportação, nesses segmentos a Sadia investe pesado em novas tecnologias e inovação para estar sempre à frente da concorrência. Com mais de 17 Unidades Produtoras espalhadas pelo Brasil e mais de 30 países importadores esta organização se desdobra para fabricar seus produtos da melhor maneira possível e fazer tudo conforme a necessidade e o pedido do cliente.

A competitividade tem levado as empresas a reverem suas formas de organização. Empresas multinacionais lançam-se em projetos de racionalização de estruturas em nível mundial. Esse processo é conhecido por produção global ou globalização, cujo principal propósito é buscar o grau máximo de eficiência operacional. Para tanto, analisa-se o desempenho de todas as unidades fabris, procurando-se concentrar nas mais eficientes a produção que deverá atender à demanda a níveis globais. Robles (1996).

A Garantia da Qualidade na empresa Sadia é um setor que tem em seu quadro de funcionários, profissionais treinados e qualificados para realizar suas funções da maneira mais correta possível. A Sadia exporta para diversos países, e em consequência disso tem uma variedade enorme de armazéns de terceiros (armazéns alugados), os chamados “Entreposto Frigoríficos” (que prestam serviço de armazenagem, movimentação e expedição de cargas). Empresas de grande porte como a Sadia, precisam de lugares como esses para armazenar produtos excedentes e pagam aluguéis caros com despesas dessa natureza. Estas estruturas

logísticas ficam normalmente localizadas em pontos estratégicos como em rodovias onde trafegam caminhões de carga e entre empresas e portos. O armazém da Ponta do Félix em Antonina é um dos parceiros da Sadia, porém este recebe somente cargas que serão exportadas para a Rússia, inclusive este mercado é um dos mais exigentes em se tratando de qualidade, pontualidade e segurança alimentar. Para exportar para um país como a Rússia é necessário que a empresa atenda a vários requisitos e cumpra à risca sua legislação.

Uma de suas prioridades é de que os produtos congelados (in natura), não estejam sua embalagem secundária e primária com rasgos e/ou furos expressivos e que causem risco à saúde humana ou que afete sua qualidade.

Para Rodrigues (2003): “Qualidade é: garantir a satisfação do cliente em qualquer situação, sobretudo quando a armazenagem estiver envolvida em procedimentos *Just-In-Time*, no qual os ciclos de pedidos são bem mais rápidos”.

Durante algum tempo e conforme estatísticas, foi possível perceber um aumento significativo nas avarias que chegavam ao armazém da Ponta do Félix, notou-se que a cada 10 descargas com cargas intactas três carretas apresentavam desvios de qualidade, pequenos furos e rasgos que fazem o produto perder a qualidade fazendo com que a caixa seja segregada para área de refugio onde são separadas as avarias (carga ruim). Não há dúvidas de que quando há maior movimentação de carga e aumento no volume de exportação há um aumento nas avarias conforme apontam as pesquisas realizadas. Esse constante problema gera cada vez mais custos de perdas para a Sadia, portanto perda de credibilidade e geração de custos desnecessários.

Antes de chegar ao processo de distribuição física no mercado interno, as mercadorias em trânsito passam por cinco fases distintas:

1. Preparação e armazenagem na fábrica, agroindústria ou mina e subsequente transporte do interior para um terminal de transferência a partir do qual será embarcada;
2. No terminal de transferência, os pequenos lotes são consolidados e armazenados temporariamente antes do embarque. Tratando-se de carga

containerizada, após a desova, a carga é devidamente vistoriada, separada por tipos de mercadorias compatíveis entre si e classificada por lote;

3. Transporte interno até o Centro de Distribuição;
4. Descarga, movimentação e armazenagem temporária no CD;
5. Roteamento e distribuição física até o mercado consumidor.

Cargas que saem das Unidades Produtoras chegam até o entreposto em Antonina os caminhões são descarregados no armazém. Para a descarga é necessário ajuda de auxiliares de produção (estes fazem o esforço físico), as cargas são inspecionadas pelo SIF (Sistema de Inspeção Federal) e são liberadas e /ou condenadas para armazenagem.

Algumas caixas (conforme figuras 11 e 12) chegam até o entreposto estourado, rasgado ou amassado, na maioria das vezes com ausência do shrink (plástico que envolve o papelão), entre outras anomalias de Qualidade.



Figura 11 Caixa avariada 1



Figura 12 Caixa avariada 2

O gráfico abaixo nos apresenta que durante um período de 12 meses foi possível notar que foram feitos 1.135 relatos (laudos) de não conformidade por avarias (integridade da embalagem) contra 626 por divergência documental e 308 por qualidade intrínseca (qualidade do produto in natura). Demonstrando claramente que o número de caixas perdidas por avarias tem que diminuir urgentemente para reduzir essa quantidade ao menor número de perdas possível.

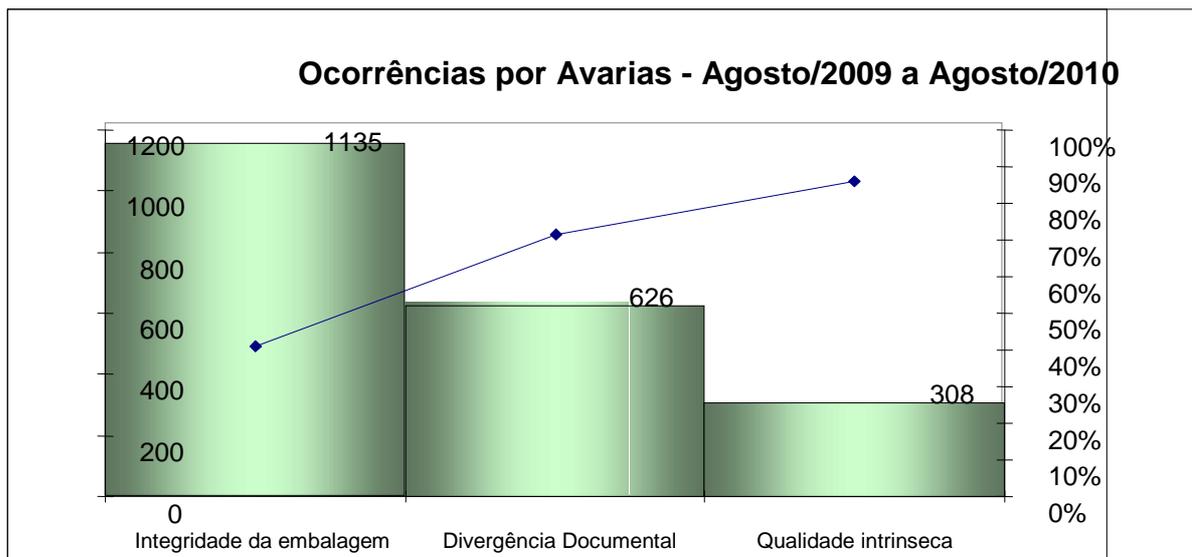


Gráfico 1 Avarias de agosto 2009 a agosto de 2010

Estratificando um pouco mais as anomalias conforme o gráfico nº2, podemos entender num primeiro momento que a Unidade Produtora que está causando maior quantidade de perdas devido às avarias é Uberlândia. Vamos aprofundar ainda mais as pesquisas para chegarmos até a raiz do problema.

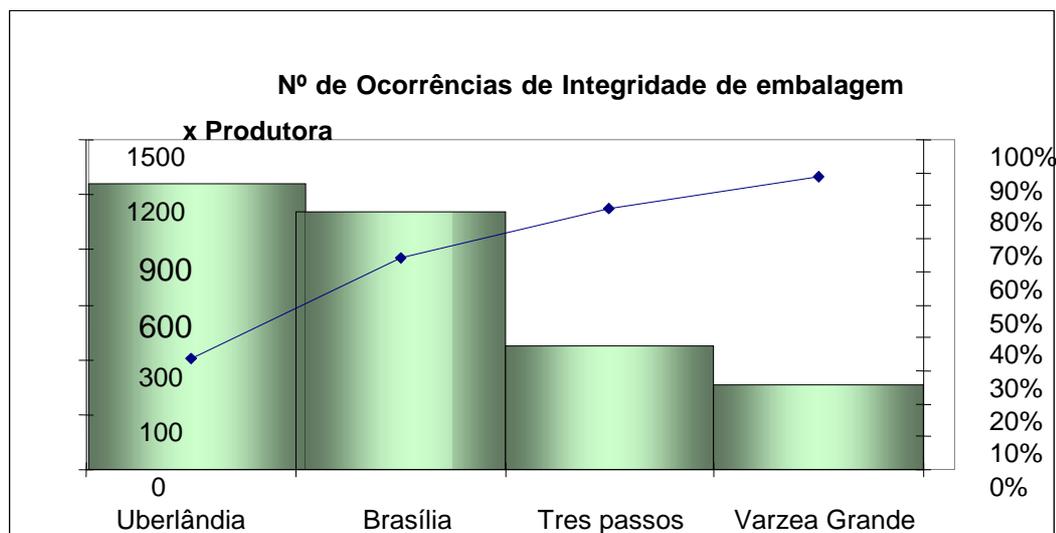


Gráfico 2 Avaria x Unidade Produtora

Foi realizada uma análise in loco e foi visto que o pessoal da fábrica não toma todos os cuidados necessários para que as caixas sejam carregadas nas carretas ou contêineres conforme o padrão de qualidade exigido. Algumas carretas têm em seu interior colchões feitos de lã de vidro, os quais ajudam a manter a temperatura em condições ideal para transporte de refrigerados, as carretas têm também em sua estrutura pequenas passagens de ar que normalmente ficam localizadas no teto de veículo todo esse aparato serve para garantir a qualidade da carga, porém muitas vezes a frota é defasada e ultrapassada, pois nem todas as transportadoras terceirizadas seguem o padrão de qualidade ideal, esses equipamentos acabam contribuindo para a não conformidade quando estão mal conservados.

A frota de caminhões e carretas utilizados no transporte não está totalmente em perfeitas condições de uso, alguns deles foram fabricados há mais de 10 anos ainda com estrutura antiga, têm métodos de resfriamento precários que utilizam ferros e que podem se soltar causando avarias danos nas caixas.

As avarias podem ocorrer também em contêineres durante o transporte, pois alguns apresentam amassados nas laterais ou mesmo por conta da trepidação na movimentação.

Durante a observação da descarga dos veículos foi possível detectar várias falhas de operação, como a falta de treinamento de auxiliares (pessoas

responsáveis pela descarga da carga e da limpeza do AZ), pois muitas vezes sem o devido cuidado eles batiam os pallets nas laterais dos veículos e encostavam um pallet no outro rasgando ambas as embalagens.

Os operadores de empilhadeiras quase sempre, inconscientemente batem os garfos da máquina nas caixas que por sua vez são altamente frágeis e rasgam com facilidade, derrubam as mercadorias no chão e na hora de rebaixar (tirar a carga da câmara fria) os pallets do estoque furam as caixas com o garfo por distração ou por não terem tido treinamento suficiente.

Outros danos também ocorreram na estivagem dos frigorificados. A estiva é mal feita quando os pallets são acondicionados de forma incorreta; Se o streche (plástico maleável a vácuo que envolve as caixas) é pouco fixado e é utilizado pouco material, se este procedimento não é feito corretamente as caixas podem se soltar e vir a cair no piso.

Como a Sadia fabrica e exporta produtos com cortes, tipo de animal e dimensões diferentes os padrões de armazenagem e manipulação tornam-se mais complexos.

Diante de todos os cuidados que são tomados, ainda são encontradas muitas não conformidades. Por isso resolvemos inserir em nossa pesquisa o método 5W2H basicamente, é um check-list de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Os “5 porquês”, se caracterizam quando há necessidade de se explorar todas as causas possíveis de um problema ou condição específica. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. Após sucessivos “porquês”, o problema e suas causas serão completamente mapeados, esta técnica foi desenvolvida por Sakichi Toyoda (fundador da Toyota) e foi usada no sistema Toyota de Produção.

PROBLEMA	GRANDE QUANTIDADE DE AVARIAS EM PRODUTOS EXPORTADOS PARA A RÚSSIA.
POR QUÊ?	FALTA DE TREINAMENTO PARA OS FUNCIONÁRIOS
POR QUÊ?	FALTA DE INVESTIMENTO DA EMPRESA
POR QUÊ?	FUNCIONÁRIOS NÃO CUMPREM AS METAS MENSAS
POR QUÊ?	FALTA DE MOTIVAÇÃO
POR QUÊ?	OS FUNCIONÁRIOS QUEREM MAIS RECONHECIMENTO POR SEU TRABALHO

Tabela 1 Porquês

Após a utilização do método dos “Porquês” foi necessário o uso da ferramenta de Qualidade 5W2H, que determina o planejamento das ações geradas no diagrama para solucionarmos o problema. Com a ajuda desta ferramenta, que é também um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas, foram analisadas as anomalias mais importantes. Juntamente com os operadores de empilhadeira, auxiliares de câmara e conferentes de cargas, analisamos criteriosamente cada não conformidade e ficou estabelecido o que e como cada um fará para eliminar ou diminuir as avarias ocorridas durante o processo.

A tabela abaixo mostra como será feita a atividade.

What – O que (Ação)

Why – Porque (Justificativa)

Who – Quem (responsabilidade)

When – Quando (Prazo)

Where – Onde (local)

How – Como (Procedimento)

How Much – Quanto (Custo)

Os próprios funcionários realizaram o checklist 5W2H, foi essencial o comprometimento de toda a equipe para o preenchimento e coleta dos dados.

Com base nessas constatações e sabendo que todos os funcionários e envolvidos no processo logístico contribuirão para a melhoria da cadeia logística, foi iniciado um trabalho de readequação do serviço tendo por princípio, a Qualidade Total. Os colaboradores começaram a serem treinados divididos em grupos e separados por função, a empresa Sadia implantou e investiu em métodos de inovação com Ferramentas da Qualidade (5W2H e os 5 Porquês).

No quadro abaixo se destacam as principais anomalias encontradas:

tem	O que? (What)	Quem? (Who)	Quando (When)	Onde? (Where)	Por quê? (Why)	Como? (How)	Quanto Custa? (How Much)	Status
	Fazer a contagem de caixas avariadas	Alvim	Em todas as descargas de produtos para a Rússia	Nas carretas	Contabilizar as não conformidades	Anotando em uma planilha	Sem custo	Conforme
	Anotar quantidade de avarias por funcionário	Caio	Quando houver avaria de produto da Rússia	No carregamento e nas descargas	Verificar qual funcionário está avariando mais	Anotando em uma planilha	Sem custo	Conforme
	Anotar a quantidade de caixas avariadas por problemas de problemas com a frota de caminhões	Sandro	Em todas as descargas	No momento das descargas	Verificar a defasagem da frota	Anotando em uma planilha	Sem custo	Conforme

Tabela 2 Metodologia 5W2H

Depois de aplicadas as Ferramentas de Qualidade no processo, detectou-se diversas falhas operacionais e também de ordem estrutural. Foi alinhado com os funcionários que avarias têm de ser mínimas e devemos contribuir ao máximo para que a parte operacional não seja responsável por causar ainda mais anomalias. Constatou-se em vários momentos a falta de uma checagem maior do trabalho, de planilhas mais bem elaboradas que possam facilitar o serviço do pessoal da câmara e ficou concensado com os operadores de empilhadeira, com os auxiliares da

câmara e com todo o pessoal do processo operacional que as ferramentas continuem a ser utilizadas pela área e que estas estejam em um local de uso comum e de fácil acesso a todos.

5. PROPOSTA

Depois de todas as análises teóricas vistas neste trabalho, nas informações coletadas no diagnóstico e na observação dos gráficos, foi possível relacionar e implantar um plano de ação para atingir o objetivo principal, a redução de custos de armazenagem, transporte e movimentação de cargas frigorificadas. Os funcionários agora têm maior liberdade para descrever os problemas que ocorrem na parte operacional, pois podem escrever as anomalias diárias nas planilhas de verificação. Foi acertado que todas as não conformidades serão relatadas, com isso têm-se um ganho na valorização do trabalhador, pois ele sente-se útil em poder contribuir para a melhoria do serviço.

Algumas regras de verificação para garantir um carregamento de qualidade no container ou carreta:

Não dever haver perfurações ou orifícios cortantes na estrutura do contêiner e/ou carreta;

Ausência de dobradiças ou ferrolhos quebrados/deteriorados;

O piso interno de deve estar em perfeitas condições;

As lonas deterioradas e os cabos do open top devem ser substituídos por outros em bom estado, a fim de ajustar-se corretamente na posição;

Qualquer marca, identificação ou etiqueta externa remanescente da carga anterior deve ser removida;

As temperaturas dos caminhões e carretas refrigerados deve ser adequada para as mercadorias a serem consolidadas;

Não pode haver evidência de mercadorias transportadas anteriormente. A limpeza deve ser compatível com a natureza da carga a receber.

Deve estar livre de qualquer umidade, cristalização ou fortes odores, de forma a não afetar a mercadoria a ser consolidada;

Não pode haver nenhuma evidência de pragas ou vetores, mesmo que a mercadoria não possa ser afetada.

Não deve haver qualquer odor;

A vedação deve ser verificada, assim como o piso que não pode ter água que possa acumular-se no trajeto umedecendo as paredes e pisos.

Formalizou-se o melhor padrão de trabalho para que se possa ter a real dimensão de todas as atividades feitas, tanto no operacional quanto no burocrático, atividades que todos deverão cumprir.

Para Rodrigues (2003): “Os ensinamentos colhidos no cotidiano orientam que, devido à sua elevada perecebilidade, as cargas frigorificadas exigem especial atenção. Assim toda carga frigorificada deve ser detidamente inspecionada, de preferência por um vistoriado independente”. As cargas frigorificadas são bastante sensíveis por isso à legislação que rege seu transporte, armazenagem e movimentação é tão complexa, é isso que as pessoas que trabalham com produtos desse nível têm que ter consciência dos cuidados que devemos ter para manuseá-las.

“O embarcador é quem melhor conhece as características da mercadoria, por essa razão, é de sua responsabilidade fornecer instruções escritas, detalhadas e precisas sobre a temperatura e outras medidas a serem adotadas para que a carga chegue incólume no seu destino final. Vistorias devem ser levadas a efeito para estabelecer a qualidade e a condição da carga, para comprovar se a mercadoria corresponde à especificação veiculada pelo embarcador”. Rodrigues (2003, p.114).

É necessário ter várias pessoas, de diferentes setores fazendo check's das cargas, analisando, medindo temperatura, verificando se há algo de errado, tudo para garantir a qualidade do produto e para que a carga chegue ao destino final em perfeitas condições de atender as necessidades dos clientes. Foi criada uma equipe de melhoria contínua, que visa a “Qualidade em primeiro lugar”, essa equipe ficará responsável por acompanhar todas as descargas e carregamentos de produtos para a Rússia. Eles farão a verificação das planilhas de Ferramentas de Qualidade diariamente, e anotarão as anomalias para serem discutidas em reunião. Os operadores serão treinados constantemente e as frotas de caminhões defasadas e ultrapassadas serão substituídas por veículos novos.

Deve-se então levar em consideração que os resultados esperados serão em longo prazo, com satisfação dos funcionários e do cliente final, redução de rotatividade de pessoal e no índice de absenteísmo.

É sempre bom lembrar que a Qualidade Total não deve estar inserida apenas no nosso trabalho, mas sim em todos os ramos da nossa vida pessoal e profissional.

6. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste projeto foi de grande valia para que os conhecimentos adquiridos no curso fossem colocados em prática. O estudo foi realizado na Garantia da Qualidade no setor operacional da Empresa Sadia S/A em Antonina, Litoral do Paraná, mais precisamente dentro da câmara frigorífica, onde as cargas são recebidas, vistoriadas, armazenadas e exportadas para a Rússia.

Após análises dos dados e reunião com a coordenação da área operacional, ficou estabelecido que os funcionários tenham treinamentos e reciclagens constantes, de tempos em tempos, que esses trabalhadores terão um canal de comunicação livre e confidencial para deixarem por escrito suas satisfações e insatisfações que serão repassadas para a diretoria da empresa para posterior análise de cada caso.

Utilizaram-se algumas metodologias para chegar ao objetivo proposto, como as ferramentas apresentadas neste curso: Porquê-Porquê, 5W2H e check in loco, com isso podemos ter uma pequena noção de como é importante ter o controle do trabalho executado e da utilização de ferramentas de qualidade, que aliás, foram criadas com o intuito de ajudar a controlar o processo. Pudemos observar também alguns pontos fortes no diagnóstico da empresa, a vontade de poder mudar e fazer o melhor de si em alguns funcionários, objetivos de crescimento pessoal e profissional por parte de outros e a participação de todos no desenvolvimento e implantação das novas ferramentas de trabalho.

Os supervisores e a diretoria da empresa se mostraram abertas a novas mudanças e à criação de um novo método de trabalho, e foram bastante receptivos. Foi possível assim ter uma visão ampliada do processo como um todo, e demonstrar que todos podem contribuir para que o trabalho seja realizado em eficácia e eficiência. Com a implantação dessas melhorias tivemos alguns resultados positivos, como o entrosamento do grupo, possibilidade de crescimento individual, diminuição de perdas com cargas avariadas por trabalho mal executado e otimização e menor custo com perdas.

O projeto foi o mais bem estruturado possível mostrando em fatos e dados os ganhos e os benefícios que a Sadia terá com esta implantação, cabendo agora a

decisão da direção e coordenação da área para que a implantação seja completa e para que o estudo realizado neste projeto seja alcançado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALEGARE, Álvaro José de Almeida. Técnicas de garantia da qualidade. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

DAVIS, Keith. Comportamento Humano no Trabalho/Kaith Davis, John W.Newstrom: Tradução Eunice Lavaca Kwasnicka. – São Paulo: Pioneira, 1996.

Dicionário Comercial Marítimo, 4ª edição ampliada. Inglês-Português AC Martins

GOUVEIA, Marco Aurélio da Cruz. Os caminhos da Qualidade: Tradução Sara S. Gadanke, revisão técnica Marco Aurélio da Cruz Gouveia. São Paulo, 1995 – Makron Books/Editora Senac.

JAMES, Harrington. Gerenciamento Total da Melhoria contínua/James Harrington. Tradução José Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. Teoria Geral da Administração: uma síntese/ Eunice Lavaca Kwasnicka. 2ª Ed. São Paulo Atlas, 1989.

YU SANG, Chang. Qualidade na Prática: Um manual da liderança para gerências orientadas para resultados: Tradução de Joselita Viera Wasniewski. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

LOPES, Ellen Almeida. Guia para elaboração dos procedimentos operacionais padronizados exigidos pela RDC nº 275 da Anvisa. São Paulo: Livraria Varela, 2004

OLIVEIRA, Carlos Tavares de, 1924 – Comércio Internacional: China, EUA e Portos/Carlos Tavares de Oliveira.São Paulo: Aduaneiras, 1999.

PIRES, Sílvio R.I.Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos, estratégias, práticas e casos – SCM- Supply Chain Management/São Paulo: Atlas, 2004

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. Dicionário de Administração de A a Z/ Edelvino Razzolini Filho e Márcio Ivanor Zarpelon./2ª Ed.(ano 2005), 5ª reimpr./Curitiba: Juruá, 2010.

ROBLES Júnior, Antonio. Custos de Qualidade: Uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambosio. Gestão Estratégia da Armazenagem. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

SCHERCKENBACH, Willian W. O caminho de Deming para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.

SITES DA INTERNET

<http://www.abiaf.org.br/>

<http://www.logismarket.ind.br/transporte-carga-frigorifica-temperatura-controlada/1179619301-cp.html>

<http://www.mecalux.com.br/estruturas-paletizacao-portapaletes/29935834-29935869-pd.html>

<http://www.mkrcomercial.com.br/armazenagem.php?gclid=CP3lueDO3aQCFUzs7QodPXqWJQ>