

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALEX RIBEIRO DA SILVA

**CONTROLE DE PALETES
GESTÃO ORGANIZADA E FOCO EM RESULTADOS**

**Aracaju – SE
2011**

ALEX RIBEIRO DA SILVA

**CONTROLE DE PALETES
GESTÃO ORGANIZADA E FOCO EM RESULTADOS**

**Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Faculdade Amadeus
como requisito para aprovação final e
obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

**Orientadora:
Prof^a. M.Sc. Gisélia M^a. Varela e Silva.**

ALEX RIBEIRO DA SILVA

**CONTROLE DE PALETES
GESTÃO ORGANIZADA E FOCO EM RESULTADOS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Prof^a. M.Sc. GISÉLIA MARIA VARELA E SILVA
Coordenadora do Curso

Prof^a. M.Sc. GISÉLIA MARIA VARELA E SILVA
Prof^a. Orientadora

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	08
2.1 Histórico da Empresa.....	08
2.2 Estrutura Organizacional.....	08
2.3 Missão, Visão, Objetivos e Valores, serviços.....	09
2.4 Recursos Humanos.....	10
2.5 Ramo de Atividade	10
3 ASPECTOS CONCEITUAIS.....	11
3.1 Paletes – Uma abordagem inicial.....	11
3.2 Estrutura – Realidade nas empresas e fornecedores	13
3.3 Planejamento e gestão – Controle, indicadores e cadeia	14
4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DE RESULTADOS	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
6 Referencias bibliográficas.....	32
.....	

LISTA DE FIGURAS/GRÁFICOS

Gráfico 01	Ambiente de trabalho adequado para realização.....	18
Gráfico 02	As ferramentas / equipamentos utilizados no dia a dia.....	19
Gráfico 03	O 5S e as trocas de turno.....	20
Gráfico 04	Importância e o impacto da contagem de paletes.....	21
Gráfico 05	Tempo de contagem dos paletes.....	22
Gráfico 06	A Produção na reunião matinal na Central de Paletes.....	23
Gráfico 07	Indicadores como referência para melhoria no processo.	24
Gráfico 08	O envio diário das informações do quadro de gestão.....	26
Gráfico 09	O líder da Central de Paletes na reunião de produção.....	27
Gráfico 10	O rádio de comunicação na Central de paletes.....	28

1 INTRODUÇÃO

Atualmente muitas empresas e algumas de grande porte, não dão a devida atenção para seus ativos de giro que representam um alto capital empregado, passivos de desvio quando não controlados de forma adequada, subtraem valores relevantes do orçamento, entre outros pontos que justificam maiores cuidados, como grupos focais estudando com intuito de identificar oportunidades e elaboração de projetos. As empresas têm prejuízos incalculáveis quando deixam de lado seus ativos e tratam em segundo plano. O ativo que estaremos estudando neste trabalho é o palete.

Na iminência das empresas não sofrerem com esse prejuízo fazem-se necessários alguns questionamentos. Quais cuidados as empresas estão tendo com paletes? Por que se gasta tanto? Alguns fatores preocupantes já são percebidos no dia-a-dia das empresas. É importante conhecer a estrutura do seu fornecedor, o tipo de madeira utilizada, durabilidade, saúde financeira, localização, esta implicará no custo do transporte (logística), se trabalha com estoque ou *Just in time*.

Imagina-se que ainda existam empresas que não possuam estrutura coberta, com o tamanho adequado para que seja estocada a quantidade mínima necessária. Além disso, faltam nestas estruturas espaço para movimentar empilhadeira, alocar carpintaria, ferramentário, armários, se possível com duas áreas de descarga e trava quedas. Toda essa falta de estrutura nos leva ao problema maior, “a perda de palete”.

Atualmente a perda de palete é um grande problema nas operações logísticas com impacto diretamente na produção. Cada hora de linha parada seja por falta de palete, ou por palete fora do padrão (dimensão diferente da linha de produção ou quebrado) representa duzentas toneladas a menos que não se expede, causando um prejuízo de aproximadamente R\$120.000,00, usando como base uma fábrica com três paletizadoras e com um consumo de 2400 paletes/dia.

Outro impacto importante é o alto custo deste ativo de giro. Partindo desse princípio, cita-se um pequeno exemplo para que se tenha noção de valores. A produção numa indústria de cimento que consome 2400 paletes/dia e o seu custo unitário é de R\$ 40,00. Seguindo esse raciocínio afirma-se que o investimento neste ativo para garantir um dia de produção corresponde a R\$ 96.000,00. Este alto investimento justifica atenção a esta questão e deve traduzir especial atenção para

se ter uma equipe bem treinada, dedicada e com procedimentos claros. Caso contrário, o prejuízo é certo.

. Para evitar prejuízo, o objetivo de estudar e pesquisar este assunto torna-se imprescindível, não apenas pelas possíveis perdas, mas por este material ser de suma importância na atividade produtiva de qualquer indústria. Além disso, sabe-se que algumas empresas não dão o devido valor ao controle de paletes. Espera-se que com esse trabalho algumas reflexões sejam suscitadas e os problemas beneficentemente resolvidos. Depois de estudar e pesquisar o assunto apresenta-se o objetivo do estudo que é propor a elaboração para o controle efetivo de paletes visando uma gestão com alta produtividade e foco em redução de perdas para operação. Para que se tenha controle, gestão de alta produtividade e foco em redução de perdas é preciso trabalhar pelo menos cinco itens para que se tenha sucesso.

1 - Investigar, descobrir oportunidades no processo como todo, com intuito de reduzir as perdas, retrabalhos tornando o processo mais enxuto, produtivo e permitindo a caminhada diária e constante a excelência operacional com o mínimo de retrabalho e desperdícios.

2 - Após a identificação das perdas e com o processo mais ajustado é a padronização, onde primeiro identifica-se as atividades críticas, depois é registrado passo a passo como é realizada a atividade num documento denominado padrão e aplica treinamento na equipe no padrão desenvolvido.

3 - Outra atividade a ser implantada é o inventário. Este procedimento visa garantir acuracidade nas movimentações de forma que os erros sejam identificados dentro do dia e corrigidos, garantir que os desvios de produtos sejam percebidos e investigados de forma que o estoque contábil seja compatível com o físico. Lembrando que estoque é capital empregado, é dinheiro da empresa e diferença de estoque negativa (falta de produto) significa prejuízo.

4 - O quarto passo é dedicado aos indicadores de performance sendo preenchidos e acompanhados diariamente em um quadro de gestão à vista, que permita a qualquer pessoa que passe pelo galpão tome conhecimento de quanto aquela área está ou não comprometida com os resultados.

5 - Por último e não menos importante trata-se do nível da qualidade total através do programa de 5S, que permite o trabalho em ambientes adequados, limpos, organizados e que exigem muita disciplina.

A abordagem teórica desse trabalho contemplou explicações sobre paletes como uma abordagem inicial, pois acredita-se ser importante levando em consideração que grande parte das indústrias, empresas de médio e pequeno porte utilizam paletes para armazenar seus produtos, em seguida abordou-se as questões envolvendo estrutura, realidade nas empresas e fornecedores, pois a qualidade do palete está diretamente ligado a maneira que essas armazenam e movimentam seus paletes e por último planejamento e gestão com ênfase em controle, indicadores e cadeia para que o trabalho de acompanhamento dos resultados seja feito com qualidade e garantam aderência as metas estabelecidas.

Este trabalho foi realizado na empresa onde o autor trabalha e seu desenvolvimento teve como base a busca de informações através de pesquisa de campo direcionada com um questionário previamente elaborado com aplicação na área de logística e produção, pois são duas áreas com maior interação com o palete, a primeira faz a gestão e a segunda utiliza na linha de produção.

A pesquisa foi aplicada com dois públicos diferenciados, O primeiro grupo de pesquisadores participou os colaboradores dos setores que trabalham com os paletes, carpinteiros, ajudantes e empilhadores, todos trabalham no armazém de paletes, chamado de Central de Paletes. Isto dará aproximadamente uma amostra de 13 pessoas envolvendo o responsável pelo armazém de logística (quem faz a gestão desse material) e a área de produção (quem faz a operacionalização dos paletes e sofre os impactos da má gestão) que abrangerá aproximadamente 08 pessoas, envolvendo líderes de produção e pessoal de apoio a produção..

Outra fonte para realizar o trabalho serão as pesquisas em livros e trabalhos publicados na internet.

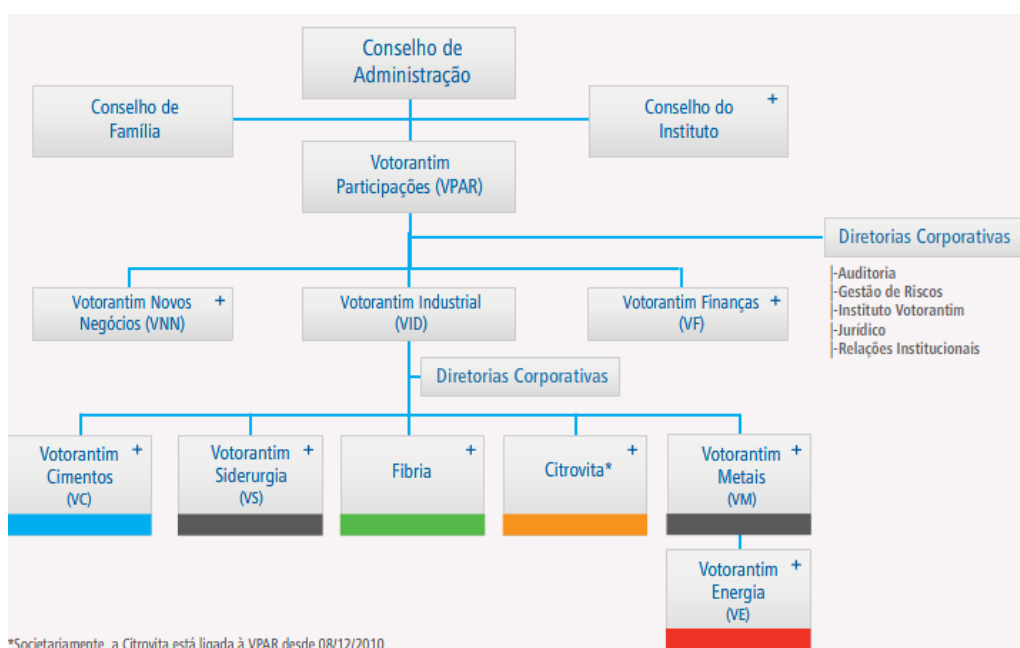
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Histórico do grupo Votorantim

O grupo Votorantim nasceu de uma fábrica de tecidos, fundada em 1918, no interior paulista. Desde então diversificou as suas atividades e manteve-se em contínuo crescimento amparado por seus valores. O primeiro passo rumo a expansão ocorreu em 1835 com a aquisição da Companhia Nitro Química, ele foi seguido pela inauguração, 20 anos mais tarde, da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), primeira indústria do setor a atuar no Brasil. Em continuidade a sua estratégica de crescer de forma consistente e diversificada, no final da década de 80 o grupo passou a investir em papel e celulose, três anos depois ingressou no ramo financeiro com a constituição de um Banco. O ramo de atividade do grupo é bem diversificado passando por cimento, celulose e papel, energia, metais, siderurgia, agroindústria e finanças.

Para fazer frente ao contínuo crescimento das suas operações em diversas áreas em 2001 criou um holding, assim deu o passo decisivo para a internacionalização de seus negócios, hoje em andamento em 24 países. A estrutura organizacional é composta pelo conselho administrativo, representada por membros da família e cada empresa do grupo comandada por executivos do mercado junto com o corpo de diretores.

2.2 Estrutura organizacional



Fonte: Dados da Empresa

2.3 Planejamento estratégico

Crescer com resultados sustentáveis no Brasil e no Mundo em materiais básicos de construção.

2.3.1 Missão

O grupo não tem uma missão definida.

2.3.2 Visão

Assegurar crescimento e perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade onde atua, com foco em criação de valor econômico, ambiental e social por meio de:

Valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável, negócios altamente competitivos, busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfólio e pessoas motivadas para o alto desempenho.

2.3.3 Valores e Crenças

Os valores são a identidade de uma empresa, no caso da Votorantim resumem-se em cinco palavras que utilizamos as iniciais das palavras temos uma nova palavra chamada “SER EU”, segue abaixo as cinco palavras que representam os valores desta empresa.

Solidez – Buscar crescimento sustentável com geração de valor

Ética – Atuar de forma responsável e transparente

Respeito – Respeito nas pessoas e disposição para aprender

Empreendedorismo – Crescer com coragem de fazer, inovar e investir

União – O todo é mais forte

As crenças são baseadas nos valores, deixa claro naquilo que a empresa acredita e é mais fácil de fazer uma relação com a operação, com o dia a dia, segue:

Cultivo de talentos, Meritocracia, Excelência, Pragmatismo, Dialogo aberto, Aliança e Senso de dono.

2.4 Recursos Humanos

Um grupo com tantas conquistas não conseguiria resultados expressivos sem investir em recursos humanos, pode-se dizer que além de cobrar resultado, performance, também é bastante exigente com a formação das pessoas priorizando sempre o preenchimento de vagas de liderança internamente. Desenvolvimento é uma palavra de ordem dentro desse grupo e investe em vários programas de desenvolvimento, como os citados a seguir:

O programa de trainee que tem como objetivo de atrair e formar talentos com potencial para assumir posições estratégicas dentro do grupo. Treinamento técnico operacional (TTO) são um conjunto de cursos sobre mineração, manutenção, fabricação, qualidade, meio ambiente, co-processamento ministrados na unidade. O trilha de desenvolvimento é outro curso voltado para o desenvolvimento profissional. Fábrica do conhecimento, treinamento voltado para as áreas de logística e comercial com foco em desenvolver as competências técnicas, pessoais e de gestão. Jovens técnicos, recebem a oportunidade aqueles que estão alinhados com a cultura da empresa para atender a demanda de profissionais.

Fast track, programa de aceleração de carreira desenvolvido especificamente para profissionais seniores, identificados como potencial para assumirem posições de liderança. Esses são alguns dos programas de treinamentos voltados para os colaboradores. Avaliação de meritocracia é realizada formalmente para 100% dos colaboradores duas vezes por ano e todas com feedbacks e planos de desenvolvimento individual.

3. ASPECTOS CONCEITUAIS

3.1 PALETES – UMA ABORDAGEM INICIAL

Para facilitar o entendimento e nivelar o conhecimento, torna-se necessário algumas explicações. A nomenclatura “ativo de giro”, que é bastante utilizada no mundo corporativo e serve para referenciar o palete. Conceitualmente alguns autores os definem. Para efeito deste trabalho algumas definições são esclarecidas a seguir bem como características pertinentes a este assunto.

Viana (2006, p.324) define palete como:

Uma plataforma disposta horizontalmente para carregamento, constituída de vigas, blocos, ou uma simples face sobre apoios, cuja altura é compatível com a introdução de garfos de empilhadeira, paleteira ou outros sistemas de movimentação, e que permite o arranjo e o agrupamento de materiais, possibilitando o manuseio, estocagem, a manutenção, a movimentação e o transporte num único carregamento.

A função do palete é a otimização do transporte de cargas que é conseguido através de empilhadeiras e a paleteira, obtendo com isso vantagens como:

Redução do custo homem/hora, pois o palete consegue compactar quarenta sacos de cinqüenta quilos, ou seja, duas toneladas arrumadas em um único palete que pode ser movimentado por uma empilhadeira conduzida por um operador em alguns segundos e sem o palete esta mesma carga seria movimentada do estoque para um caminhão por pelo menos quatro homens em pelo menos cinco minutos.

Menores custos na manutenção do inventário bem como melhor controle do mesmo, este ganho se dá pela arrumação dos produtos de forma padronizada sobre o palete, facilitando organização do estoque, diminuindo a movimentação e a contagem nos inventários;

Rapidez na estocagem e movimentação de cargas, o que era feito manualmente por muitos colaboradores, com a utilização dos paletes passou a ser feito por uma empilhadeira e um operador;

Racionalização do espaço do armazém, com melhor aproveitamento vertical da área de estocagem, com os paletes consegue-se empilhar um palete sobre o outro com até três paletes de altura de forma segura e eficiente;

Diminuição das operações de movimentação, pois permite ser transportado pela empilhadeira e com isso agiliza a movimentação;

Redução de acidentes pessoais, este se deve em função da forma que era movimentado antes dos paletes, pois esta movimentação era realizada manualmente por colaboradores que carregavam sacos de cinquenta quilos, inclusive em cima de caminhões causando quedas com lesão.

Pode-se dizer que circulam no mercado dois tipos de *paletes*, “o face simples ou dupla face” e cada um deles pode ser confeccionado com duas ou quatro entradas. Basicamente o que distingue a face simples da dupla face é que o primeiro dependendo do peso do material sob o palete, da movimentação, da forma que é estocada (um palete sobre o outro) não precisa de reforço, já o segundo, avaliado sob os mesmos aspectos precisa de reforço e pode ser usado as duas faces.

Agora é preciso entender qual a utilidade de ter duas ou quatro entradas. O primeiro normalmente é utilizado quando o local de armazenagem é de fácil acesso e não exige cruzamento de empilhadeira e o segundo é o inverso, quando o local é de difícil acesso e exige cruzamento, exemplifica-se como material que estocado em um container, pois é colocado de forma a não sobrar espaço para entrada do equipamento de manuseio, que normalmente para esse caso a mais utilizada é a paleteira e por ter quatro entradas qualquer posição que for colocado o palete serve para introdução do garfo. (DIAS, 2005, p.195)

Quanto à matéria prima utilizada informa-se que o palete pode ser fabricado com três tipos de materiais, madeira, plástico ou metal. Todos têm suas vantagens e desvantagens a considerar dependendo da utilização, local de armazenagem, etc...Começando pelo palete de madeira, o mais utilizado, ressalta-se que os maiores impactos são durabilidade baixa, necessitando de mais reposições durante o ano e custo alto. Levando em consideração que os espaços padrão e madeira adequada serão utilizadas.

Paleta de plástico - este relativamente novo no mercado apresenta algumas vantagens, melhor custo benefício levando em consideração a durabilidade do paleta de madeira versus o custo de reposição, desde que se tenha um bom controle e garanta o retorno dos mesmos, resistente a umidade, resistente aos agentes químicos, baixo peso, superfície lisa sem prego, parafuso ou grampos dispensando inclusive colaboradores dedicados a manutenção de paletes como acontece com os de madeira, mas dependendo do tipo de atividade, tendo um esforço extraordinário

este pode ser perdido com rachaduras, já que esse tipo de palete não é submetido a manutenção, além de ser escorregadio comprometendo a durabilidade e o custo benefício citado no início. VIANA (2006)

Para atividades com esforço extraordinário como fundições e ferramentais o palete mais indicado é o de metal onde o ativo é submetido ao excesso de peso e altas temperaturas, são altamente duráveis.

Na concepção de Autor DIAS (2005) para cada tipo de operação deve-se levar em consideração alguns requisitos para a escolha do melhor palete como:

Peso a ser transportado, resistência do palete no tempo, tamanho adequado para rodar na linha de produção e modal que será transportado, de acordo com a operação verificar se a necessidade de se manter uma turma para manutenção, se o local a ser armazenado e transporte tem umidade, tamanho adequado para a entrada dos garfos da empilhadeira, tipo de construção, tipo de carga a ser carregada, capacidade de empilhamento, custo, fornecedores na região, saúde financeira deste, logística para reposição.

3.2 ESTRUTURA – REALIDADE NAS EMPRESAS E FORNECEDORES

A realidade das empresas não colabora com o bom uso deste ativo de giro sem estrutura adequada para armazenagem, alguma delas descobertas molhando os paletes e reduzindo o tempo de vida útil consideravelmente, pois a tempo de vida que chaga seis meses dependendo da movimentação no tempo não dura um mês, sem mesa para realização de recuperação diminuindo a produtividade dos carpinteiros, uma vez que os paletes são pesados, grandes e para serem movimentados sem uma mesa adequada precisaria de dois colaboradores para movimentar, sem levar em consideração os problemas futuros de saúde esses colaboradores teriam, com risco de passivo trabalhista, espaço subdimencionado colocando os colaboradores em situação de risco constante, uma vez que existe movimentação de empilhadeira, sem ferramental adequado este também reduz a produtividade e aumenta o risco de acidente, pois dependendo da atividade pode levar a um acidente com perda de tempo que afeta o indicador da empresa, além do clima, já que ninguém trabalha da mesma forma depois de ver um colega sair do local de trabalho acidentado e local para guardá-los já que não se perde tempo quando sabemos onde as ferramentas estão quando precisamos, novamente falamos em ganho de tempo e local fica mais apresentável quando temos tudo no lugar, quando falamos de clima de trabalho nada melhor do que ter local para guardar objetos, com identificação, cadeados nos armários, entre outros. Trava quedas para garantir que ao subir nos caminhões para

retirar a lona para descer os paletes o colaborador estará preso pelo cinto de segurança e sem risco de quedas e que descarga seja realizada com segurança, não podemos deixar de falar de estrutura adequada para trocar o óleo da empilhadeira, manutenções leves como trocar o pneu, check list de funcionamento, todos esses itens são extremamente importantes para que o trabalho seja executada de forma produtiva e segura.

Conforme relatado acima a durabilidade do ativo é impactante na escolha do melhor tipo de palete, já o inverso de tudo que foi dito acima como condições de armazenagem e uso contribuem para melhor utilização dos recursos da empresa, uma vez que os paletes irão durar mais, equipe tendo melhor performance, mais motivada, ambiente arrumado. É recomendado realizar algumas análises dos fornecedores.

Uma visita para conhecer a estrutura e as mesmas considerações acima observadas para empresa vale também para o fornecedor, como local de armazenagem, se a madeira é adequada, no caso dos paletes a madeira utilizada é a de eucalipto e outras utilizadas não têm a mesma durabilidade, se tem certificação já que a empresa respeita e segue as leis ambientais, se a mão de obra é fixa por que quando é temporária existe risco do fornecedor não cumprir prazos de entrega e possíveis pedidos de emergência e acarretar em possíveis paradas de produção. Fluxo de caixa é importante por que reflete a situação financeira do fornecedor e com isso gera maior segurança no cliente, prazo de entrega, é importante checar com outros clientes do fornecedor a relação, se os prazos são cumpridos, custo logístico esse já seria se a produção do fornecedor é feita em cidades onde pode ser aproveitados veículos fariam esse trajeto vazio para casar o frete e ter ganhos financeiros, todos esses fatores são importantes para que a produção não pare por falta de entrega, para que a empresa não tenha surpresa com fiscalização e constatação de que a madeira utilizada não é certificada, que a durabilidade não seja comprometida por madeira utilizada fraca e fora do padrão, enfim fatores que podem levar a prejuízo a instituição.

3.3 PLANEJAMENTO E GESTÃO – CONTROLE, INDICADORES E CADEIA

Depois de escolher o melhor tipo de palete para a operação, de termos uma estrutura adequada propiciando um ambiente produtivo e com bom clima de trabalho, fornecedor respeitando a legislação, com boa estrutura, com saúde

financeira equilibrada de forma a manter um custo competitivo e entregas agendadas, é preciso controlar e para controlar é preciso de indicadores.

Não adianta ter estrutura, cuidar do ativo dentro da fábrica se não existe controle, se não sabemos onde está o palete, se não garantimos que a mesma quantidade que sai é a mesma que retorna. O principal desafio deste trabalho é buscar dentro da cadeia que circula o palete procedimentos que nos permitam rastrear cada paleta que não voltou para fábrica. Na empresa que foi estudada quando citamos “cadeia” onde esse paleta gira, estamos referindo ao seguinte fluxo: A fábrica produz o cimento armazena-o no paleta, este é colocado no caminhão e pode ter dois destinos, Centro de Distribuição (CD) ou Cliente direto. Quando vai para o CD, este descarrega em seu estoque e depois envia para o cliente, ou seja, seria o seguinte fluxo. Fábrica x CD x Cliente. Estamos falando que a quantidade enviada para o CD tem que ser a mesma quantidade que retorna e este controle tem que ser diário. O outro fluxo seria da fábrica direto para o cliente sem passar pelo CD.

Um controle que bem desenhado pode permitir chegar ao objetivo é o inventário que para dar certo tem que ter uma equipe disciplinada e bem treinada, pois a contagem tem que ser realizada a cada turno e as diferenças não podem ser apenas contadas e sim rastreadas e com planos de ação consistente e com o envolvimento de todos para que o erro não volte a ocorrer. Além dos controles que visam a rastreabilidade do ativo externamente, temos os indicadores internos que são igualmente importantes e que podem ser expostos em quadros de gestão a vista, conhecido nas empresas com GAV (Gestão A Vista) e alguns indicadores importantes podem ser citados como, por exemplo, na área de manutenção de paletes, pois na empresa estudada são três carpinteiros e não podemos deixar de entender e discutir quando ocorre de um carpinteiro consertar cento e vinte paletes num dia e outro quarenta paletes. Este resultado é acompanhado e discutido diariamente através do GAV, outro indicador importante acompanhado é a quantidade de pregos utilizados por dia na reforma, neste indicador não deixamos de discutir quando na normalidade são consumidos quatro caixas de prego e um determinado dia se consome doze, três vezes mais e esta anomalia não pode passar em branco, com direito a rastrear a causa do problema e criar plano de ação também com o envolvimento de todos, quantidade em dias que a linha não pára por falta de paletes, para este como os outros qualquer superação é comemorada. Dependendo do desafio tem direito a churrasco com a presença do gestor da área na folga, quantidade em horas que a

linha de produção não pára por palete fora do padrão, foto do colaborador do mês, todos esses controles e discussões agregam para equipe, faz com que todos conheçam os indicadores e resultados a ponto de que em qualquer visita qualquer um seja abordado saiba explicar os resultados da área.

Todos esses indicadores permitem a qualquer pessoa o conhecimento e desempenho da área, permitem que seja percebido qualquer desvio de performance, permitem que desafios sejam lançados com base na produtividade média do mês ou do dia.

4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estágio foi desenvolvido na empresa Votorantim Cimentos, fábrica localizada na cidade de Laranjeiras, onde o autor desta pesquisa trabalha como chefe de logística há três anos.

Tendo-se o conhecimento da relevância da gestão e controle de paletes no resultado financeiro da empresa e na produtividade da fábrica, a intenção deste autor, foi desenvolver uma pesquisa que agregasse valor no dia a dia da fábrica fortalecendo e blindando os pontos fortes e propor banchmarck em outras unidades do grupo e levar a discussão os pontos a desenvolver identificados na pesquisa realizada com os colaboradores.

A idéia desta pesquisa foi coletar dados ao que se refere a melhoria continua das atividades realizadas no armazém de paletes, abordando vários assuntos como ambiente de trabalho, 5S, indicadores, ferramentas, equipamentos, entre outros, através da aplicação de questionário foi possível coletar dados que nos possibilite discutir com a equipe, propor ações que com o devido acompanhamento levem a resultados alinhados com a proposta deste estudo.

Foi aplicado um questionário composto por doze perguntas de múltiplas respostas, dividido em duas partes com uma pergunta fechada para cada parte e justificativas. A primeira parte das perguntas se preocupou com condições de trabalho e a segunda parte voltada para conhecimento, importância da atividade realizada e indicadores. Já a segunda parte se preocupa com rituais, relacionamento com a área de produção e comunicação.

Essa pesquisa foi realizada pelo autor deste trabalho, durante expediente normal, no período de 03 a 07 de outubro de 2011. Os entrevistados foram treze (13) funcionários, sendo 12 trabalham diretamente no armazém de paletes e o outro trabalha no administrativo, porém parte de suas atividades são voltadas para o controle e gestão do armazém de paletes. Esta amostra equivale a 30% dos colaboradores da logística, entre funcionários próprios e terceiros, que é a área que faz a gestão e 100% dos colaboradores que trabalham no armazém de paletes.

A seguir, será apresentada a análise dos dados obtidos, onde é possível compreender a visão dos colaboradores sobre o que funciona e precisa de ações para garantir um bom controle e uma gestão adequada de paletes.

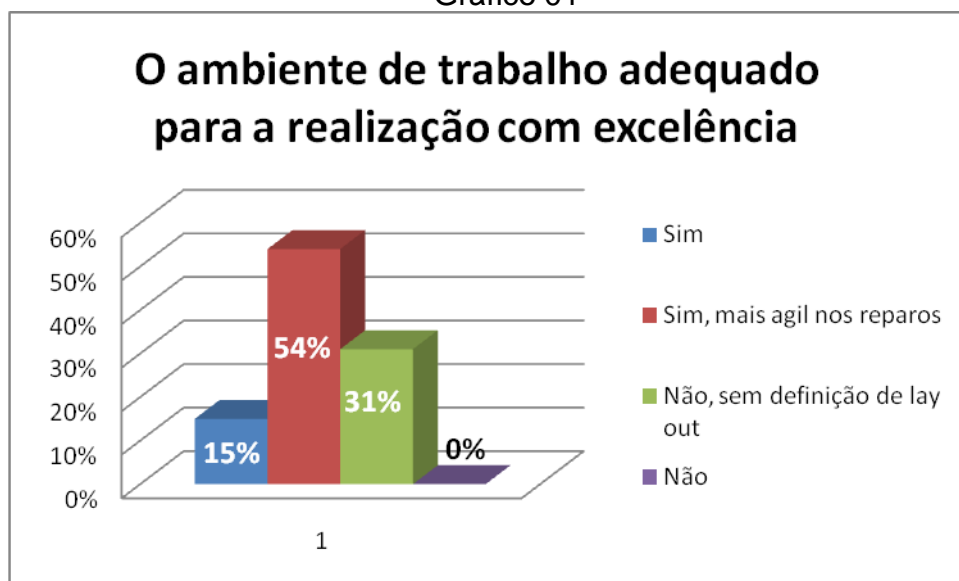
4.1 O ambiente de trabalho adequado para a realização com excelência

Para o gráfico 01 abaixo, 69% dos pesquisados se manifestaram de forma positiva afirmando que o ambiente é adequado para a realização com excelência de sua atividade. Sendo que deste grupo apenas 15% do total afirma estar amplamente satisfeito e diz que ambiente não precisa de qualquer alteração, que da forma que estar e que vem sendo gerido dá condições para a realização do trabalho, já outros 54% do total afirmam que o ambiente é adequado, mas chamam a atenção para reparar e manutenções, pois a cada quebra de equipamento consideram a reposição e o conserto muito lento.

De forma contrária a tudo dito anteriormente se manifestam 31% deste público, comentando que o local não está estruturado para a realização de um bom trabalho, já que o lay out não está identificado na sua totalidade e falta uma gestão mais firme e atuante na hora em que outras áreas colocam no local o que não é devido.

O autor concorda com a manifestação apresentada na pesquisa de forma menos radical, ou seja, sem afirmar que não tem condições de trabalho ou que é totalmente adequado e não precisa de melhorias, mas sim que já existe um grupo de trabalho focado, desempenhando um papel em conjunto com os colabores do armazém busca da melhoria continua. Existe um clima muito positivo em função das melhorias já implantadas.

Gráfico 01



FONTE: Dados da Pesquisa

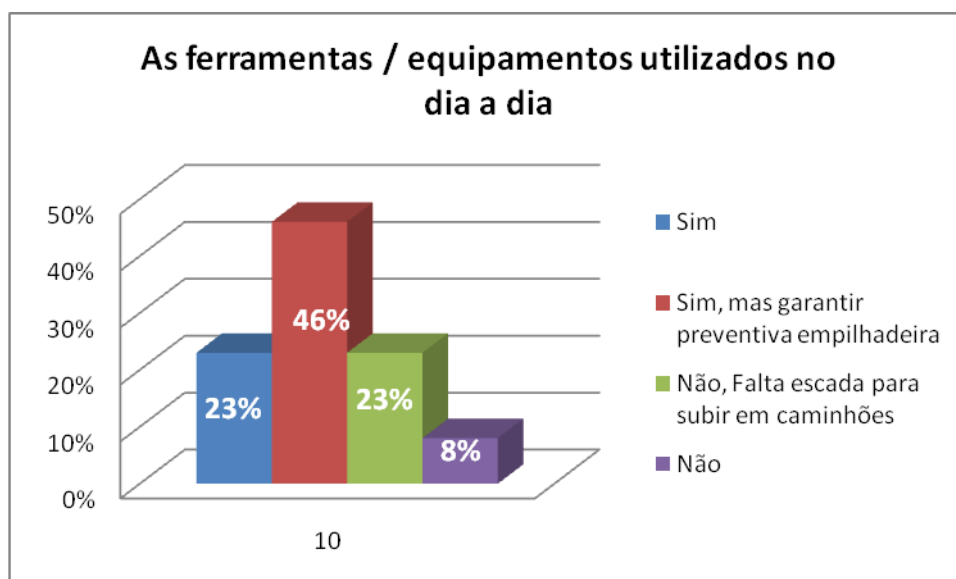
4.2 As ferramentas / equipamentos utilizados no dia a dia

No gráfico 02, posicionam-se favoravelmente 69% dos pesquisados, informando que os equipamentos e ferramentas são adequados para realizar a sua atividade com excelência. Do total 23% informam que possuem totais condições de trabalhar sem fazer qualquer observação, já 46% dizem ter condições, mas observam que as preventivas programadas nas empilhadeiras têm que ser respeitadas para minimizarem as quebras que poderiam ser evitadas, já 31% diz faltar ferramentas e equipamentos adequados para a realização das suas atividades, uma vez que 23% dizem faltar equipamento para subir no caminhão, a escada seria uma solução e 8% reforçam o “coro” de não ter condições.

O autor concorda que as preventivas têm que ser respeitadas, que é preciso adicionar equipamentos para auxiliar na subida do caminhão, mas o desafio além de buscar soluções para os pontos a desenvolver é de engajar a equipe a perceber que todos precisam atuar como “donos do negócio” e que não podemos aceitar subir num caminhão se falta equipamento para auxiliar e que sem esta existe um risco eminente de acidente, é preciso pedir ajuda e não esperar por uma pesquisa para relatar problemas, principalmente esses de fácil resolução.

Nesta empresa existe um procedimento que precisa ser utilizado quando preciso que é o “DEVER DE RECUSA” que diz que o colaborador tem o direito de recusar a trabalhar em cenários que apresentar qualquer tipo de risco sua integridade física e da equipe.

Gráfico 02.



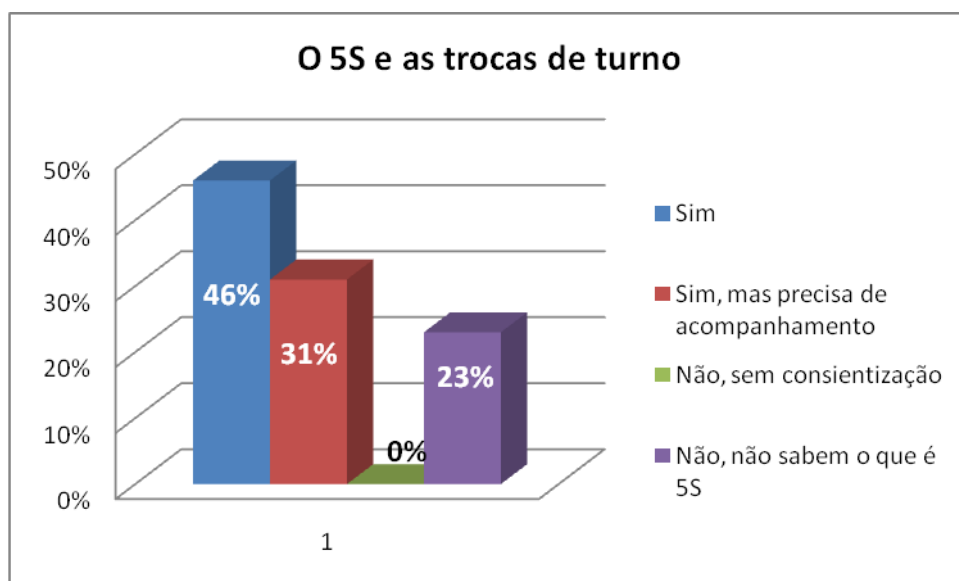
FONTE: Dados da Pesquisa

4.3 O 5S e as trocas de turno

No gráfico 03, 77% dos colaboradores pesquisados se posicionam favoravelmente com relação ao 5S no galpão de paletes e dizem receber a área limpa e organizada nas trocas de turnos. Da totalidade dos pesquisados 46%, quase a metade consideram que todos estão conscientizados e que com o ambiente limpo, organizado, com tudo identificado, a produtividade aumenta também, 31% se manifestaram favoravelmente a pergunta, mas pedem um acompanhamento maior do administrativo para não deixar perder o foco já que o programa de 5S o senso “autodisciplina” é muito importante, nenhum dos pesquisados acreditam que falte ao time conscientização, mas 23% acreditam que nem todos têm o conhecimento na integra do que é o programa de 5S e pede atenção para os novatos, sugerindo constar o treinamento no programa de integração.

O autor entende que o programa de 5S evoluiu muito dentro do armazém e em toda a fábrica por ser foco do grupo como um todo. Cada unidade tem uma verba destinada só para despesas com este programa, mas como comentado é necessário garantir o treinamento dos novos colaboradores e que o administrativo realize ações de engajamento com intuito de manter vivo um programa que traz muitos ganhos no dia a dia.

Gráfico 03



FONTE: Dados da Pesquisa

4.4 Importância e o impacto da contagem de paletes nas outras áreas

O gráfico 04, reflete um público dividido onde 46% dos entrevistados percebem a importância de passar uma contagem correta para as outras áreas e os impactos gerados na cadeia com uma informação de contagem errada e a outra parte se posiciona de forma contrária, é mencionado a questão de treinamento por boa parte desse público.

Numa área onde se busca controle, o alinhamento de informação e impactos causados quando esta é divulgada errada é primordial e precisa ser trabalhada com urgência. A informação de contagem errada pode gerar uma compra sem necessidade de urgência, pode gerar também uma antecipação de manutenção na linha de produção desnecessária, ou seja, produzir menos.

Para que se tenha uma boa contagem se faz necessário que alguns procedimentos sejam respeitados, como:

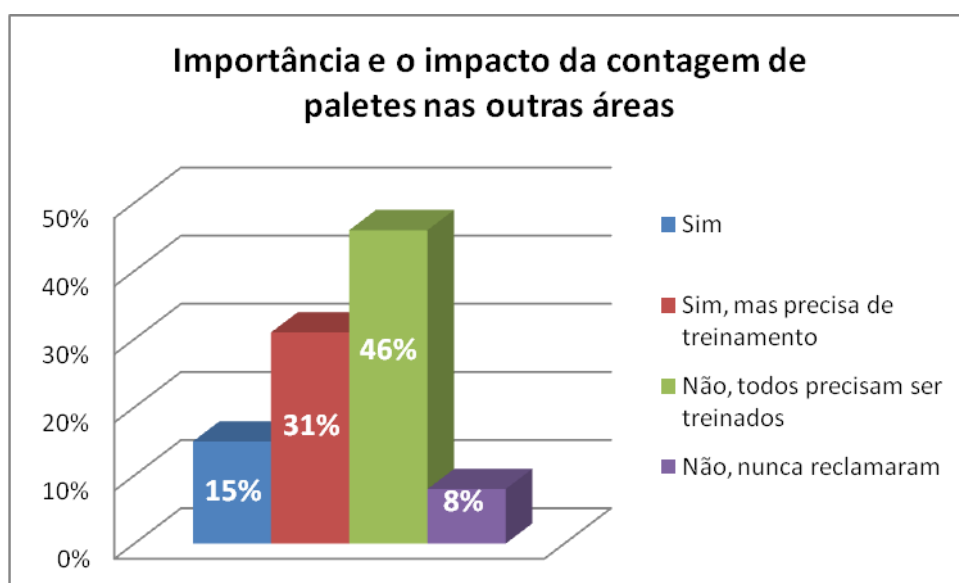
A área tem que estar organizada e a arrumação têm que ser padronizada.

No momento da contagem quem conta não pode ser interrompido.

Tem que existir um segundo contador para que no final confrontem as contagens para garantir que não existirão falhas.

Durante a contagem os dois contadores não se conversam.

Gráfico 04



FONTE: Dados da Pesquisa

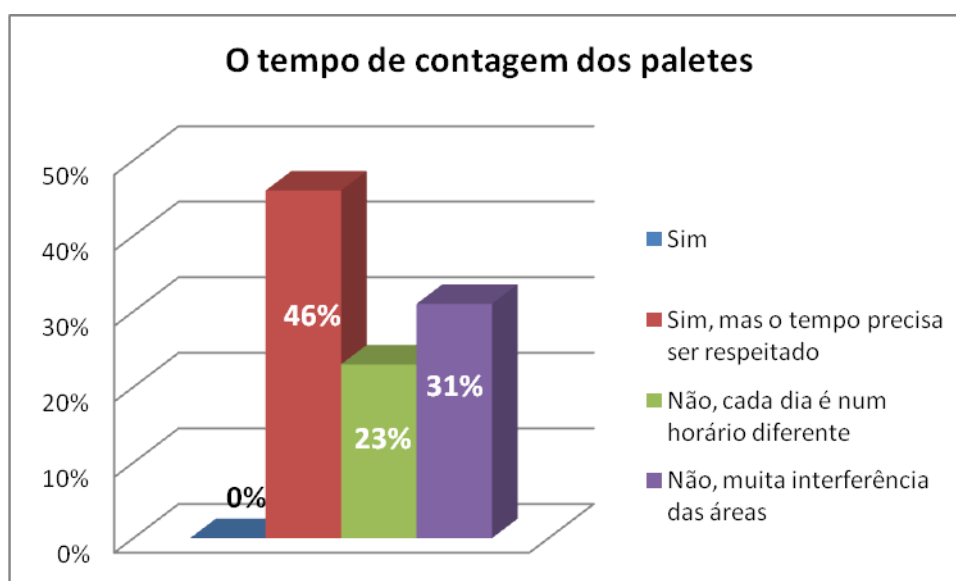
4.5 O tempo de contagem dos paletes

Observa-se no gráfico 05, que os colaboradores questionam as condições para contagem e as principais reclamações são: Embora boa parte considere adequado o tempo estabelecido, é necessário que este tempo seja respeitado, pois os próprios gestores sem a intenção passam para a equipe que está atividade não é tão importante, pois qualquer surpresa, imprevisto se reduz o tempo da contagem para apagar qualquer outro “incêndio”. O não cumprimento do tempo acordado compromete toda a contagem, aumentando a possibilidade de erro na informação, outro ponto é o horário de corte, se a contagem está acordada para acontecer sempre vinte minutos antes das trocas de turnos, este acordo tem que ser respeitado, e em caso de exceção todos tem de ser avisados, para que não exista movimentação no estoque e comprometer a contagem.

O momento da contagem é de foco e concentração e a interrupção de outras áreas pode comprometer todo o processo de contagem. Quando se inicia o processo é aconselhável que se desligue os celulares, rádios de comunicação interna e qualquer outro aparelho que tire a atenção quem participa do processo.

O autor deste trabalho concorda com o gráfico acima e reconhece a unanimidade do não respeito ao tempo, que ações precisam ser discutidas e implementadas para que ruídos apontados sejam evitados.

Gráfico 05



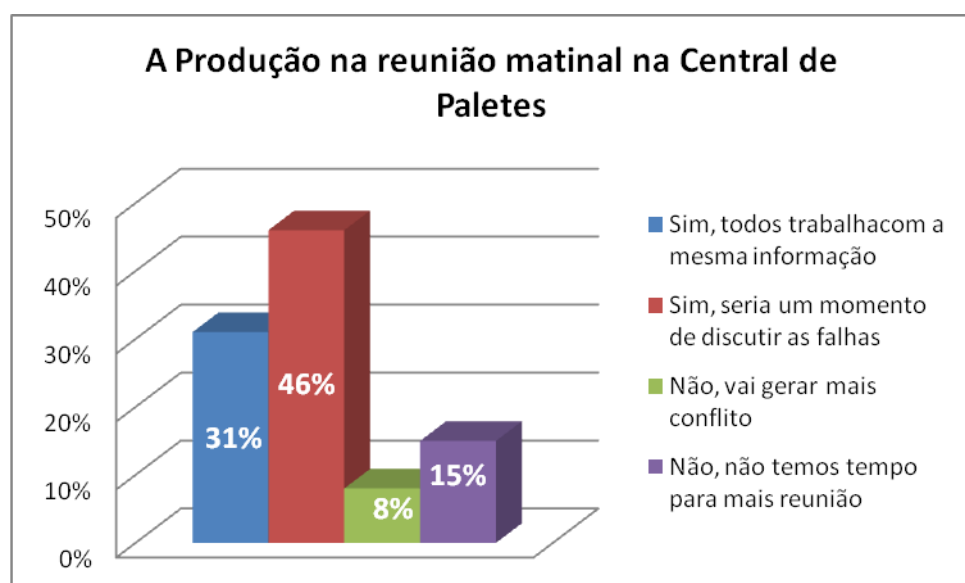
FONTE: Dados da Pesquisa

4.6 A Produção na reunião matinal na Central de Paletes

No gráfico 06, pode-se comprovar que a maior parte dos entrevistados acredita nos benefícios da participação das duas áreas que tanto interagem no dia a dia e ações realizadas em qualquer uma das áreas sem que a outra tome conhecimento pode comprometer o resultado. Esse momento do dia onde as duas áreas se encontram precisa ser conduzida de forma objetiva abordando e discutindo falhas do dia anterior e como poderia ser evitado, reconhecer atitudes positivas, desdobrar recados importantes, discutir se alguma atividade de risco será executada no dia e que cuidados precisam ser tomados, desta forma todos vão para seus postos de trabalho mais preparados e seguros para os desafios do dia e com a informação compartilhada.

O responsável pela condução da reunião tem que ter habilidade para não gerar conflito e acabar inibindo os colaboradores de expor os problemas. Este ritual é extremamente importante para empresa, gera resultados em curto prazo e não pode cair em descrédito, nem ser tratado pelos colaboradores como mais uma reunião que não leva a nada, por isso o responsável por conduzir esta reunião tem papel fundamental. A empresa e os funcionários acreditam no valor gerado para todos nesta reunião, uma vez que todos participam com sugestões.

Gráfico 06



FONTE: Dados da Pesquisa

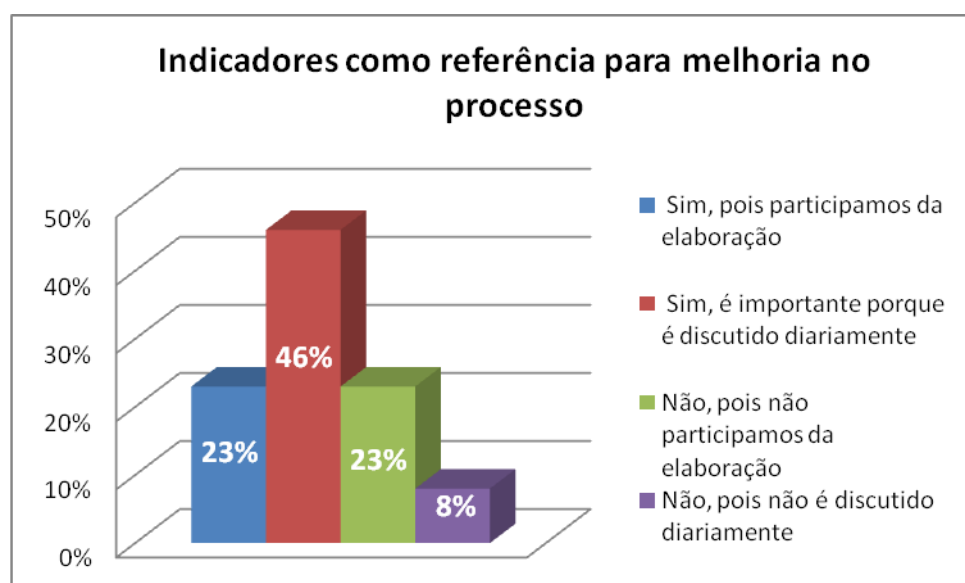
4.7 Indicadores como referência para melhoria no processo

No gráfico 07, fica claro a importância e a eficiência da gestão a vista e que quando contém indicadores que são utilizados no dia a dia e ajudam como referência para que a melhoria continua seja alcançada é uma ferramenta poderosíssima para as empresas, sem levar em conta que qual o gestor não fica feliz e orgulhoso quando apresenta uma determinada área para uma visita e ver demonstrado no quadro uma evolução e quando aborda um colaborador da área percebe que este tem conhecimento dos indicadores contidos no quadro e além disso sabe da importância de cada um deles no seu dia a dia.

Fica claro também no gráfico o quanto é gratificante para o colaborador quando este participa da produção dos indicadores, pois se sente parte do quadro de gestão a vista, alguns chegam a falar em visitas que o indicador foi sugestão dele, eles enxergam valor.

Com relação aos colaboradores que citaram a não participação, procedo pois os três são novos na empresa e chegaram após a produção do quadro e o colaborador que informou não ser discutido diariamente as informações, este não teve um bom feedback do seu gestor, pois não tem obtido bons resultados e tem problema de relacionamento com a equipe.

Gráfico 07



FONTE: Dados da Pesquisa

4.8 Sugestão para agilizar a descarga de veículos

Para esta questão não temos gráfico, pois se trata de uma pergunta aberta e sem opções. Várias sugestões foram levantadas e algumas bem interessantes de fácil implementação.

A mais citada é de que quanto menos mexer na equipe, menor serão os problemas de produtividade na descarga, pois a equipe integrada, treinada, dá mais resultado, sem levar em conta o tempo perdido com treinamentos, o custo de exames admissionais e demissionais, outro ponto levantado foi o alinhamento com os centros de distribuição para não enviar mais paletes quebrados e buscar o próprio descarte próximo a sua localização, pois esse processo atrasa a entrada de outros veículos na fábrica, pediram ferramentas reservas que auxiliam na abertura das grades, pois quando quebram até que consertem o carregamento fica parado, outro ponto foi colocar uma bateria reserva para o rádio de comunicação, pois quando descarrega a bateria ficam sem comunicação com a área que libera os veículos.

Percebam que todas as sugestões acima não de custo elevado e de resolução em curto prazo, pois necessitam mais de atitude do que outro recurso.

4.9 O envio diário das informações do quadro de gestão

No gráfico 08, uma parte dos colaboradores acredita agregar Valor, pois nem todos participam da reunião matinal, que é um ritual que envolve as duas áreas, comentado a sua importância no gráfico seis, em função dos turnos, já que no horário somente dois turnos participam e seria uma forma de disseminar mesmo que por email os assuntos levantados e discutidos, ajudando assim inclusive nas tomadas de decisão. Em contrapartida outros comentaram que não seria eficaz por não terem tempo mal para almoçar quanto mais para ler e-mails.

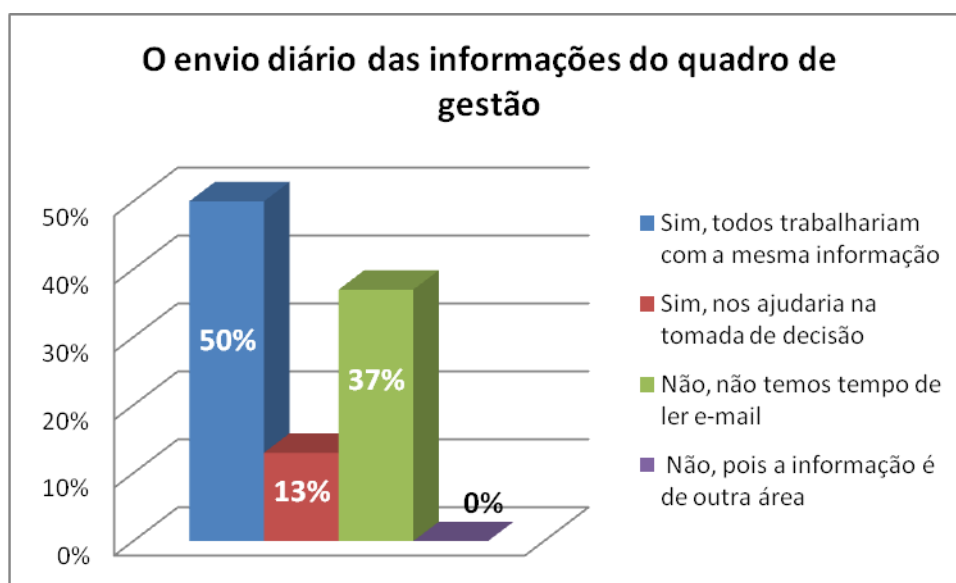
O autor concorda em parte quando é comentado sobre tempo, já que alguns realmente têm uma rotina de inspeção muito forte e realmente esse tempo é curto, mas que também não seria de todo ruim porque é mais uma forma de desdobrar uma reunião importante e que se atingisse o 30% público que não participou já seria de grande valor.

Durante a pesquisa uma sugestão foi dada e já implantada com sucesso para resolver esse impasse, foi à confecção de um quadro próximo ao banheiro

onde a cada final de reunião matinal, as principais informações são selecionadas e colocadas neste quadro para que todos possam ter a oportunidade de tomar conhecimento sem ter que ler e-mail e o local também foi muito bem escolhido, pois todos passam pelo menos uma vez por dia, seja para colocar o fardamento ou fazer suas necessidades fisiológicas.

Essa ação foi para o conhecimento da gerência da fábrica que formalmente tratou de parabenizar através do jornal interno que circula em todas as unidades da regional Nordeste.

Gráfico 08



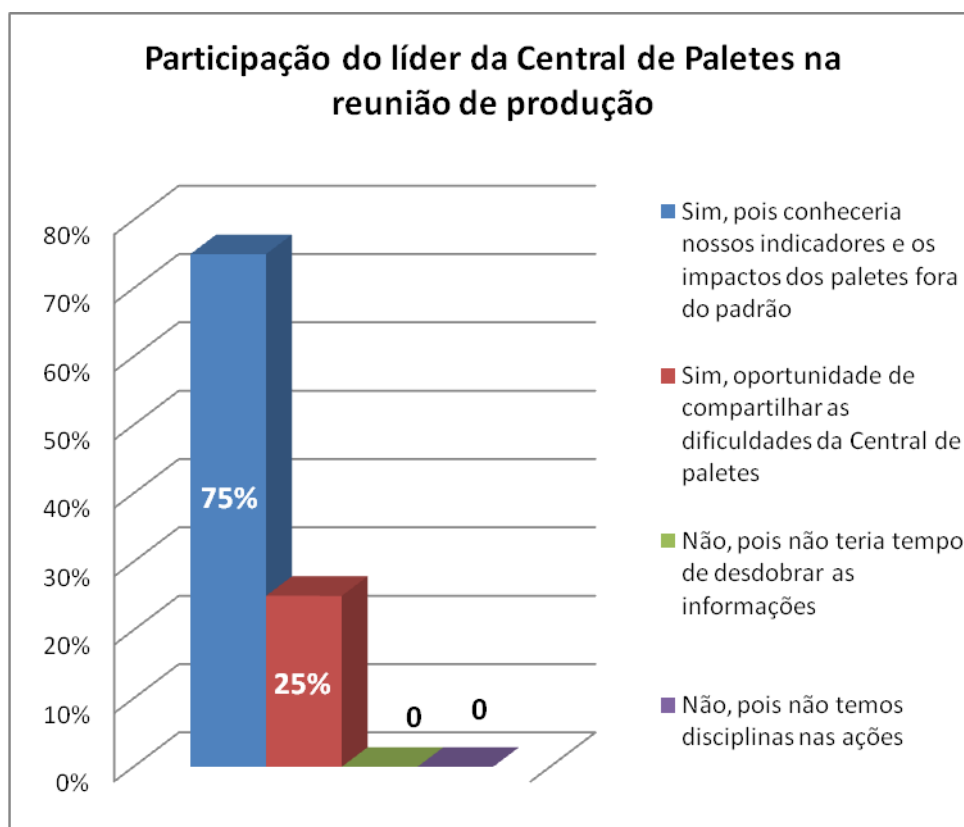
FONTE: Dados da Pesquisa

4.10 Participação do líder da Central de Paletes na reunião de produção

O gráfico 9, aponta como já está disseminada a importância de se compartilhar as informações entre áreas dentro desta empresa, pois 100% dos colaboradores entrevistados concordam e dizem fazer sentido. Este é um momento de conhecer e entender os indicadores da produção, perceber o quanto o seu trabalho é importante e se não feito com qualidade pode impactar na área de produção e na opção fala-se de palete quebrado, que dá o seguinte recado, caso a Central de paletes não faça uma boa inspeção e desapercebidamente passe paletes fora do padrão o impacto será provavelmente uma linha de produção parada porque

este palete quebrou algum equipamento, sem contar a oportunidade de compartilhar as dificuldades da outra área.

Gráfico 9



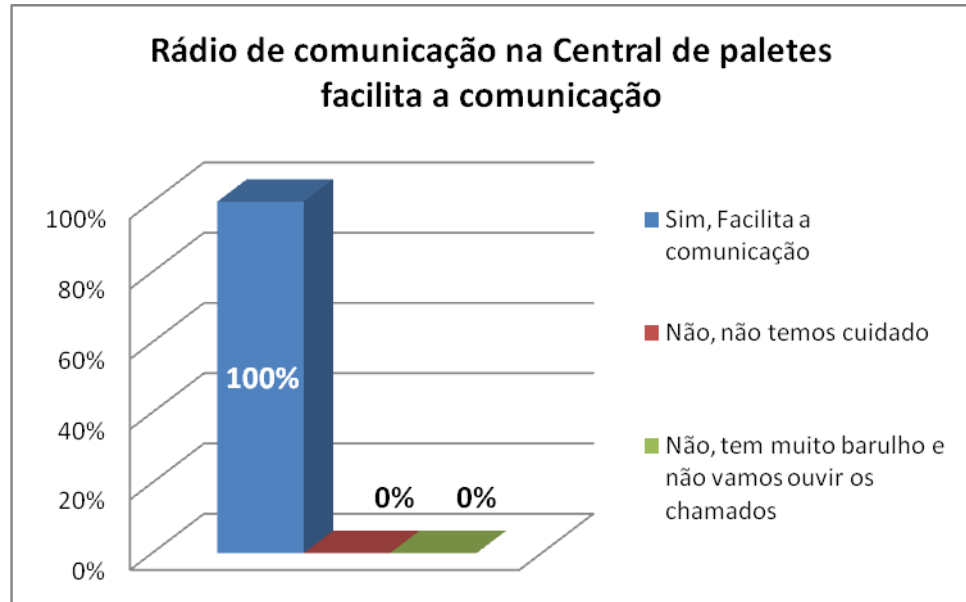
FONTE: Dados da Pesquisa

4.11 O rádio de comunicação na Central de paletes facilita a comunicação

No gráfico 10, fica claro e evidente a importância do rádio na comunicação e o quanto ele facilita, já que 100% dos colaboradores entrevistados concordam com o descrito acima. Os principais benefícios do rádio de comunicação são na hora que quebra a empilhadeira ajuda no anúncio do problema já que a manutenção fica na Mina há dois quilômetros de distância e a Central não dispõe de telefone, mas o principal é que conseguem controlar a descida de veículos para descida de veículos sem deixar faltar no local de descarga ou acumular uma quantidade de veículos atrapalhando o fluxo dentro da fábrica.

O autor do trabalho acredita que a posição do gráfico é positiva, pois o custo / benefício de um rádio de comunicação nesta área é altamente favorável.

Gráfico 10



FONTE: Dados da Pesquisa

4.12 Contribuição da área de produção

Assim como na questão oito, para esta não temos gráfico, pois trata-se de uma pergunta aberta e sem opções e algumas polêmicas levantadas. Todos concordam que algo tem que ser feito, pois as evoluções obtidas não são significativas e causa muito atrito entre as áreas, pois na maior parte quando o palete fora do padrão engancha na linha ou quebra este já tem quarenta sacos de cinquenta quilos sobre o palete e antes de realizar o conserto.

Se faz necessário a retirada dos sacos manualmente e a primeira solução um tanto polêmica levantada era que a cada quebra desse tipo os colaboradores da central de paletes deveriam parar a sua atividade e retirar os sacos e tem turnos em que essa anomalia ocorre por três ou quatro vezes. Este autor acredita que as evoluções seriam mais significantes, pois que está causando o transtorno não está sentindo a dor ou incômodo de retirar as duas toneladas de cima do palete quebrado, mas por outro lado poderia ser caracterizado como desvio de função já que estes não foram contratados para bater sacos de cimento.

Outra proposta e mais fácil de implantar é de que a cada parada o líder da produção ligaria para o chefe da logística e este pararia o que estivesse fazendo

para ir na área junto com os colaboradores da Central de Paletes assistir os companheiros da outra área executando uma atividade que poderia ser poupado se o serviço fosse feito com qualidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada neste trabalho teve como principal objetivo identificar oportunidades de melhorias voltadas para a área de controle e conseqüentemente com impactos financeiros, mas sem deixar de lado a busca de um melhor ambiente de trabalho, onde a implantação e manutenção do programa 5S apóiam, adequando lay out, ferramentário, áreas limpas e organizadas, diminuindo o impacto com retrabalhos.

Essa empresa vive atualmente numa forte campanha de implantação de 5S, onde temos áreas fábricas adiantadas e outras muito atrasadas com forte resistência, o que se percebe da fábrica pesquisada é que o 5S ainda está bem atrás, porém curiosamente os colaboradores que atuam na área de paletes aceitaram bem essa nova cultura e crêem no valor que este programa traz para a rotina deles.

Esses colaboradores estão saindo da zona de conforto, onde realizam suas atividades soltos, sem um acompanhamento próximo, pouca cobrança e pouca produtividade e com as mudanças sendo realizadas em busca da melhoria continua a todo vapor, com controles, tempos cronometrados, performance sendo medida por turno e sendo lançada no painel de gestão a vista, nem todos conseguiram acompanhar o ritmo e como eles mesmo dizem “O sarrafo subiu”, com isso metade do time foi trocado, gerando um pouco de apreensão, preocupação, mas aos poucos vamos tendo um time mais homogêneo e com maior foco em resultados, com “senso de dono”, remando na mesma direção.

Analisando os gráficos podemos dizer que o grupo tem consciência da força do 5S se aplicado com disciplina no dia a dia, mas também tem consciência do que falta como lay out bem definido, ferramenta de boa qualidade e adequada para melhorar a sua produtividade, um outro ponto percebido foi a preocupação com a segurança e a importância que a empresa dá a esse assunto, impondo que o colaborador pare a sua atividade quando este perceber que o cenário que está trabalhando apresenta risco, fazendo valer o que a empresa chama de “DEVER DE RECUSA”.

Abordando sobre controles, o que se percebe é que ainda existe um descontrole muito grande nas atividades envolvendo paletes, mas o sentimento do

time é que essa é também uma enorme oportunidade de se desenvolver um bom trabalho e ganhar visibilidade no grupo tornando-se um benchmark.

O que o autor reconhece é que ninguém melhor que os colaboradores para melhor dizer o que está acontecendo, o que pode ser melhorado, o que muitas vezes faltam é o diálogo aberto, próximo e não somente cobranças por resultados ou determinações muitas vezes por e-mail ou enviadas por terceiros e traçadas no escritório, no ar condicionado sem sequer a presença de nenhum deles.

REFERÊNCIAS

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. 5 edição, editora Atlas S.A.. 2005

VIANA, J.J. **Administração de Materiais**. 1 edição, editora Atlas S.A., 2009

MARTINS, Petronio G.; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**; editora Saraiva. 2011.

POZO, Hamilton; **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**; editora Atlas S.A., 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; **Administração de Materiais**; editora Campus; 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

CONTROLE DE PALETES GESTÃO ORGANIZADA E FOCO EM RESULTADOS

Questões de 01 a 08 direcionadas para Central de paletes e a 08 sendo aberta.
Questões de 09 a 12 direcionadas para a área de produção e a 12 sendo aberta.

Prezado colaborador, este questionário visa adquirir dados para estudos estatísticos de qualidade, é confidencial, e de suma importância, contamos com a sua cooperação no fiel preenchimento.

01 – O ambiente de trabalho é adequado para que sua atividade seja realizada com excelência?

- a) Sim, o ambiente já é estruturado
- b) Sim, mas é preciso ser ágil nos reparos / manutenção
- c) Não, pois é preciso definir o lay out, identificar a armazenagem e não permitir que seja colocado no galpão o que não é palete
- d) Não, o ambiente não tem estrutura nenhuma

02 – As ferramentas / equipamentos utilizados no dia a dia são adequados para que sua atividade seja realizada com excelência?

- a) Sim, Temos todas as condições
- b) Sim, mas temos que garantir a preventiva das empilhadeiras
- c) Não, pois é preciso de escadas para subir nos caminhões
- d) Não, as ferramentas e equipamentos não são adequados

03 – Com relação ao 5S, pode-se considerar que nas trocas de turno a área é recebida limpa e organizada?

- a) Sim, todos os turnos estão conscientizados
- b) Sim, mas precisa ter um acompanhamento do administrativo para não perder o foco
- c) Não, não existe conscientização da equipe
- d) Não, pois nem todos sabem o que é 5S

04 – É do conhecimento do colaborador a importância e o impacto da contagem de paletes nas outras áreas?

- a) Sim, Sabemos perfeitamente
- b) Sim, mas todo time precisa ser treinado e envolvido
- c) Não, todo o time precisa ser treinado
- d) Não, nunca reclamaram

05 – O tempo fornecido para contagem dos paletes é suficiente para que esta seja feita com qualidade?

- a) Sim, é suficiente
- b) Sim, mas esse tempo precisa ser respeitado
- c) Não, cada dia é num horário diferente
- d) Não, tem muita interferência de outras áreas

06 – A participação da produção na reunião matinal da Central de paletes agrega para as áreas?

- a) Sim, todos trabalham com a mesma informação
- b) Sim, seria um momento de discutir as falhas
- c) Não, vai gerar mais conflito
- d) Não, não temos tempo para mais reunião

07 – Todos os indicadores contidos no quadro de gestão à vista servem como referência para melhoria no processo?

- a) Sim, pois participamos da elaboração
- b) Sim, é importante porque é discutido diariamente
- c) Não, pois não participamos da elaboração
- d) Não, pois não é discutido diariamente

08 – Qual a sua sugestão para agilizar a descarga de veículos?

09 – O envio diário do quadro de gestão a vista atualizado para área de produção agrega valor?

- a) Sim, todos trabalhariam com a mesma informação
- b) Sim, nos ajudaria na tomada de decisão
- c) Não, não temos tempo de ler e-mail
- d) Não, pois a informação é de outra área

10 – A participação do responsável da Central de paletes nas reuniões de célula da área de produção faz sentido?

- a) Sim, pois conheceria nossos indicadores e os impactos dos paletes fora do padrão
- b) Sim, oportunidade de compartilhar as dificuldades da Central de paletes
- c) Não, pois não teria tempo de desdobrar as informações
- d) Não, pois não temos disciplinas nas ações

11 – O radio de comunicação na Central de paletes facilita a comunicação?

- a) Sim, Facilita a comunicação
- b) Não, não temos cuidado
- c) Não, tem muito barulho e não vamos ouvir os chamados

12 – Como a área de produção pode ajudar a Central de paletes para reduzir as paradas de produção por paletes fora do padrão?