



17º Congresso Nacional de Iniciação Científica

TÍTULO: A UTILIZAÇÃO DA QUALIDADE PARA REDUÇÃO DE AVARIAS DE FILÉ DE FRANGO:
ESTUDO DE CASO EM UMA REDE VAREJISTA DE ALIMENTOS

CATEGORIA: CONCLUÍDO

ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

SUBÁREA: ADMINISTRAÇÃO

INSTITUIÇÃO: FACULDADE ENIAC

AUTOR(ES): JORGE HENRIQUE GORGONIO DA SILVA, JAQUELINE GOMES PEREIRA

ORIENTADOR(ES): ENRICO D'ONOFRIO

COLABORADOR(ES): MARIA RITA DE CASSIA GOMES

Realização:



Apoio:



1 RESUMO

O presente trabalho baseado em pesquisas bibliográficas e estudo de caso tem o objetivo evidenciar a qualidade como forma de redução de prejuízo financeiro causado por perdas de filé de frango em uma rede varejista de alimentos. A loja alimentícia alvo da pesquisa, está localizada em um ponto privilegiado e recebe clientes de diversas culturas, etnias e nacionalidades. Atualmente apesar de ser reconhecida por seu atendimento eficaz, possui alguns pontos de melhorias relacionados a avarias de materiais. Para realizar o diagnóstico foi utilizado algumas das ferramentas de qualidade como; Diagrama de Ishikawa, seguido pela tabela (*Check-list*) que contabiliza os custos e o Gráfico de Pareto que ordena a frequência permitindo a priorização dos problemas. Após a aplicação destas ferramentas da constatado que a causa raiz das perdas são oriundas da mão-de-obra e os aspectos de melhorias em relação a este item contribui para o processo de melhoria contínua e redução de custos através da qualidade

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Estudo de caso. Ferramentas da qualidade. Redução de Avarias.

2 INTRODUÇÃO

Existem no mercado empresas de médio e grande porte que ainda não possuem gestão da qualidade eficiente e que atraem problemas como; controle de avarias de alimentos perecíveis que compõem seus patrimônios e fonte de faturamento.

Segundo Lobo (2010) a gestão da qualidade é determinada como todas as funções que resultam na política da qualidade, os objetivos e responsabilidades.

Para Vieira Filho (2010) a política da qualidade de uma organização serve para direcionar os esforços de todos para seu bom andamento. Assim, uma política bem elaborada permite que todos saibam o que tem a fazer. Ou seja, se houver uma gestão da qualidade que possui políticas com fundamentos que abrange detalhes, a empresa certamente terá um bom andamento das operações e aproveitamento dos esforços de cada indivíduo ligados a ela.

No atual cenário do mercado da rede de varejo de alimentos ocorrem constantes mudanças de rotina nas operações, principalmente no almoxarifado na qual são responsáveis pelo giro de estoque de diversos suprimentos. Por conseqüências destas rotinas instáveis, as causas de avarias de materiais perecíveis são cada vez mais incidentes.

Em relação ao estoque Arbache (2011) diz que; o estoque tem uma característica ambígua, se por um lado tranquiliza a empresa quanto às demandas e por outro é fonte de constante atrito em função do capital investido.

Então entende-se que as operações do almoxarifado que lida diretamente com o estoque deve conter uma prioridade em relação a qualidade, pois o mesmo está envolvido com o recurso financeiro da empresa e retorno lucrativo para a mesma.

A importância do controle da qualidade é notória quando tratamos de vantagem competitiva e aproveitamento de recurso financeiro para as empresas no segmento varejista de alimentos, porém existe uma grande dificuldade das mesmas de implantarem uma gestão de qualidade adequada e eficiente.

Para obter dados concretos da importância da qualidade como recurso indispensável para redução de prejuízo financeiro causado por avarias de filé de frango comercializados por uma rede varejista de alimentos foi realizado um estudo de caso.

Como será visto posteriormente a rede varejista de alimentos citada como estudo de caso não possui uma gestão de qualidade eficiente, gerando o prejuízo financeiro e queda de faturamento em uma de suas 27 lojas.

Para o alcance do objetivo, utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica pertinente a temática abordada.

Com base nos dados, desenvolvemos este artigo buscando soluções através de ferramentas relacionadas ao tema.

3 OBJETIVO

O objetivo deste artigo é evidenciar a utilização da qualidade para redução de prejuízo financeiro causado por avarias de filé de frango em uma rede varejista de alimentos.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do tema abordado, é bibliográfica com a proposta de um estudo de caso.

Esse tipo de investigação concentra-se na análise de livros, artigos, dicionários e enciclopédias, [...] os estudos bibliográficos apresentam vantagens importantes, oferecendo uma quantidade impressionante de informações. (MASCARENHAS, 2012, p.49)

Os autores devem consultar fontes ricas e instáveis que tratam do tema em questão para proporcionar trabalhos inéditos baseados em métodos e informações que estruturam o conhecimento.

Além da pesquisa bibliográfica, foi utilizado um estudo de caso que para o autor mencionado é uma:

Modalidade de estudo nas ciências sociais, que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação – uma comunidade, organização, empresa etc. (BARROS; LEHFELD, 2007, p.112 *apud* CHIZOTTI, 1991, pp.102-103).

O estudo de caso possibilita a coleta de dados que trata de um caso particular, contribuindo para uma análise com mais amplitude para finalizar decisões, debates e intervenções.

Este método foi utilizado para coletar mais informações a fim de contribuir aceitação e para reafirmar a tese de que a qualidade tem papel fundamental para redução de avarias de filé de frango que causam o prejuízo financeiro.

5 DESENVOLVIMENTO

Este artigo irá abordar sobre a importância da implantação da qualidade para diminuir as avarias de estoque nas empresas de médio e grande porte do segmento de varejo de alimentos. Com isto será evidenciado as principais ferramentas de qualidade para sanar e reverter este problema no cenário mencionado.

Em primeiro será citado abaixo o conceito de segmento de mercado:

Cada segmento de mercado tende a ser um agrupamento homogêneo dos consumidores em função de características que seus membros possuem em comum [...]. A segmentação baseia-se em desdobramento da demanda e apresenta um ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor. (HONORATO, 2004, pp.149 – 150)

Com base na citação acima pode-se dizer que as empresas que optam por atuar no segmento de varejo de alimentos devem cumprir com as exigências do mercado para se manter competitivo e obter retorno lucrativo. Uma das exigências é; a qualidade e segurança no fornecimento de produtos até o consumidor final.

Para o autor Lobo (2010, p.19) qualidade é: “Conjunto de características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas e implícitas”.

Com tudo é viável afirmar que qualidade com a gestão adequada é fundamental como ferramenta para resolução de problemas internos e externos da empresa que possam prejudicar o atendimento ao cliente e seu desempenho financeiro.

Uma das ferramentas utilizadas foi: O diagrama de Ishikawa também conhecido como espinha de peixe e causa-efeito, para identificar os problemas que resultam em avarias de filé de frango.

Segundo Vieira Filho (2010, p.50): “O diagrama é uma ferramenta que faz com que além de resumir as possíveis causas do problema, também atua com identificação da causa fundamental do problema e ações que deverão ser feitas”.

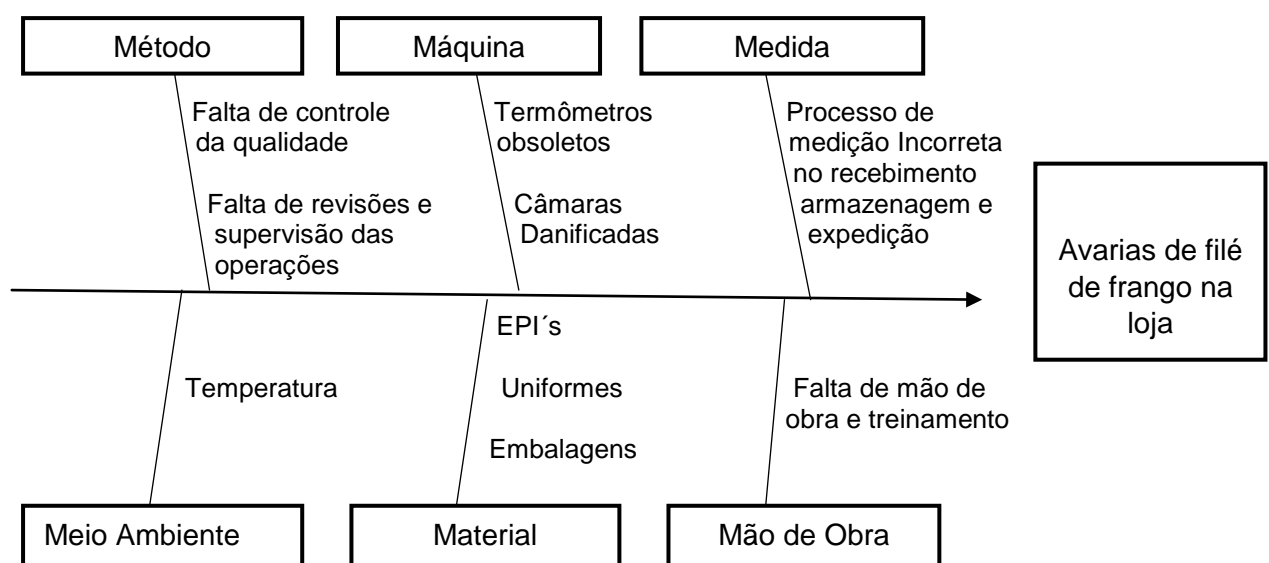
Lélis (2012) complementa dizendo que; a maior parte dos problemas de uma empresa tem a ver com os 6 Ms da cadeia produtiva: medição, material, mão de obra, máquinas, métodos e meio ambiente.

A ferramenta trata-se de um gráfico que ilustra claramente o problema e as causas que podem estar afetando um processo e que por consequência impede ou dificulta a performance da organização.

Com a avaliação dos 6 Ms visto anteriormente já é possível com que o usuário da ferramenta consiga desenvolver metas e traçar objetivos para melhoria do processo que está sendo estudado.

Segue abaixo um diagrama de Ishikawa utilizado para identificar as causas e efeitos das avarias filé de frango.

Diagrama 1 - Ishikawa



Fonte: Dos autores (2017)

Após compreender as causas e os efeitos utilizamos ferramentas como; lista de verificação ou *Check-list* para construção do gráfico de Pareto a fim de priorizar os principais problemas e construir um plano de ação eficiente.

Para Vieira Filho (2010, p.54) “Com a lista de verificação, podemos responder com qual frequência ocorre o problema ou a causa”.

Bond (2012, p.75) complementa dizendo que; “*Check-List* tem como objetivo principal verificar as atividades e atribuições a serem realizadas dentro de um processo”.

Por este entende-se que o mercado atual, e empresas sucedidas do segmento de varejo de alimentos priorizam o uso desta ferramenta em suas gestões.

A ferramenta em questão divide-se nas seguintes etapas: estabelecer o que será verificado, período em que os dados serão coletados, e preenchimento de uma tabela clara e de fácil manuseio como a do exemplo abaixo;

Tabela 1: Modelo conceitual de *Check-List*

Lista de verificação		
Assunto: Falhas de Embalagem Final		
Período da Coleta de Dados: 10/07/98 - 1º E 2º turno		
Responsável: Ronaldo Luiz de Lima		
Defeito	Contagem	Soma
1- Embalagem estragada	////////	10
2- Peso inferior	///	03
3- Peso superior	//////////	15
4- Conteúdo danificado	////////	08
5- Rótulo danificado	//	02
Soma		38

Fonte: Vieira Filho (2010, p.55).

Após a coleta de dados já é possível mensurar os problemas em outra tabela, contabilizar os custos e assim utilizarmos outro tipo de ferramenta como; o diagrama de Pareto.

O diagrama ou gráfico de Pareto, também chamado de gráfico 80/20 ou gráfico ABC, é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas. (PUPIM, 2015, p, 80)

Esta ferramenta permite com que os usuários apliquem um plano de ação mais eficiente, pois o gráfico melhora a visualização do grau de cada causa permitindo com o mesmo identifique as ações necessárias que corrijam gradativamente o problema.

As ações de correção devem ser realizadas de acordo com a prioridade evidenciada pelo diagrama de Pareto, ou seja, sempre do maior para o menor para que desta forma o impacto no prejuízo financeiro diminua e o rendimento aumente.

6- RESULTADOS

6.1 A empresa

Utilizamos como base de estudo uma rede varejista de alimentos, que sofreu percas significativas em seu faturamento no ano de 2016 e primeiro semestre de 2017.

A empresa é de grande porte localizado no terminal aeroviário de Guarulhos - SP, atualmente conta com 720 funcionários e 27 lojas que distribuem ao consumidor deliciosas refeições.

Para preservar a imagem da empresa daqui em diante citaremos a rede varejista de alimentos representada por uma de suas lojas alimentícias que onde ocorre o problema.

A Loja em questão fatura R\$ 1.143.109,94 por mês com suas vendas de refeições para clientes.

A tabela a seguir demonstra a frequência em média mensal de causas que resultam nas avarias de filé de frango, e também a contabilidade de prejuízo da Loja.

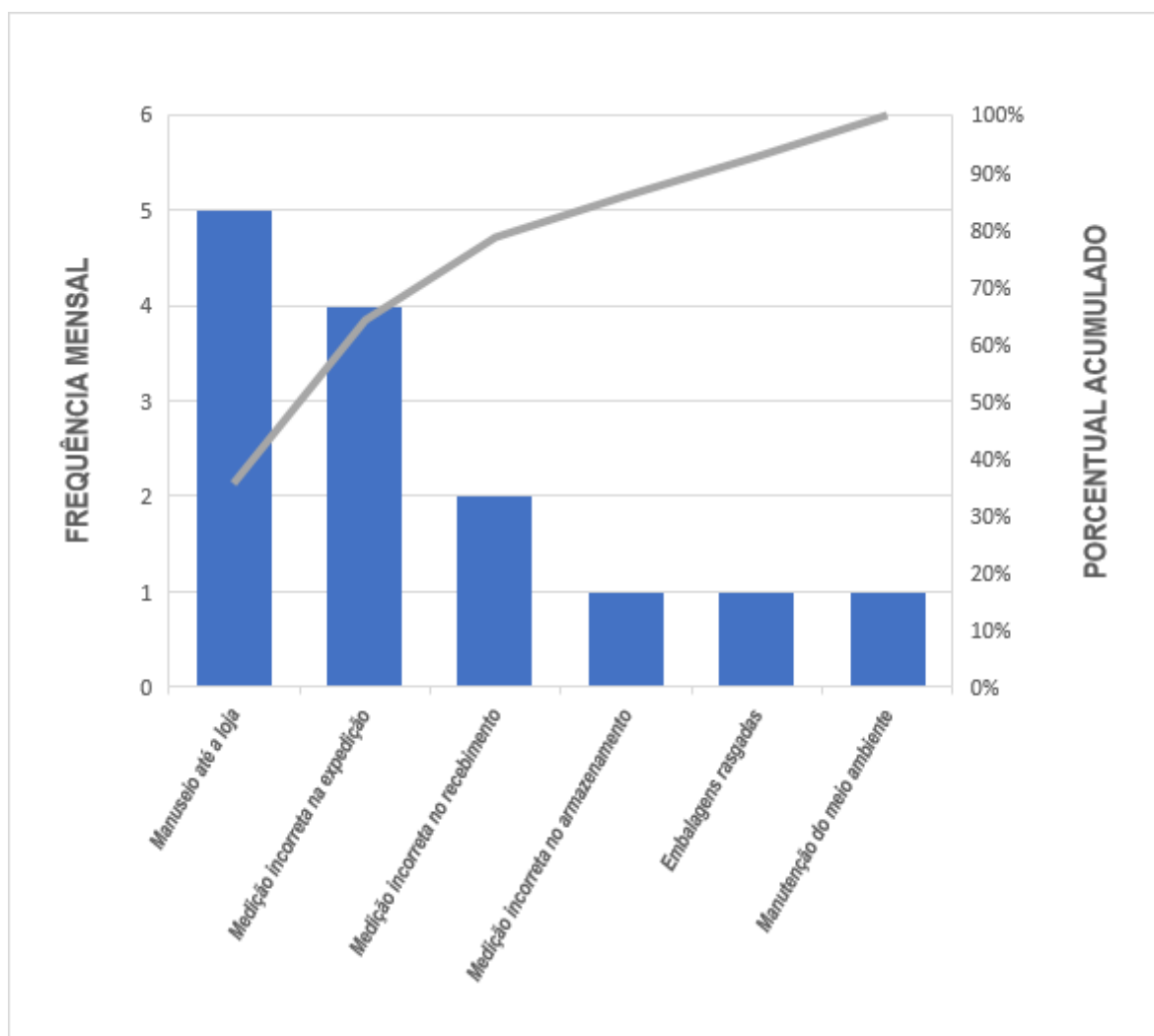
Tabela 2: Folha de verificação / Demonstrativo de perda

PRINCIPAIS PROBLEMAS	FREQUÊNCIA MÊS	PERCA DE MATERIAL KG	PERCA ACUMULADA	%	% ACUMULADA
Manuseio até a loja	5	24,000	120,000	36%	36%
Processo de medição incorreta na expedição	4	13,000	52,000	29%	64%
Processo de medição incorreta no recebimento	2	46,760	93,520	14%	79%
Processo de medição incorreta no armazenamento	1	48,000	48,000	7%	86%
Embalagens rasgadas	1	18,790	18,790	7%	93%
Manutenção do meio ambiente	1	72,960	72,960	7%	100%
Total	14	223,51	405,270	100%	

Fonte: Dos autores (2017)

Com essas informações da tabela 2 efetuamos o gráfico de Pareto ilustrado abaixo;

Gráfico 1: Diagrama de Pareto



Fonte: Dos autores (2017)

Os problemas que causam avarias no filé de frango que foram mencionados na tabela 2 e gráfico 1, são resultados de falta de conferentes, operações incorretas efetuadas por pessoas não treinadas que trabalham com equipamentos ineficientes (termômetros, carrinhos de transportes) e falta de gestão da qualidade para verificação e correção.

É importante ressaltar que o manuseio até a loja e medição incorreta na expedição ocorre com mais frequência, e são operações de extrema importância porque são visíveis aos clientes, ou seja, além de gerar impacto financeiro no faturamento da Loja, pode prejudicar sua imagem da rede no mercado.

O custo do filé de frango para Loja é de R\$ 6,70Kg, levando em consideração que com um quilo de filé pode-se comercializar nove pratos chamados de “Tour of Italy” que custam R\$ 44,80, entende-se que a perda de um quilo causado por avarias tem por consequência um considerável impacto no rendimento da loja e prejuízo financeiro.

De acordo com a Tabela 2 ocorre uma média de 14 avarias no mês, estas resultam na perda de 405,270Kg de filé de frango, sendo assim é deixado de comercializar muitos pratos “Tour of Italy” e o rendimento da loja despenha em relação às outras lojas da rede, pois é deixado de faturar por mês em torno de R\$ 163.404,86 totalizando 14,295% de seu faturamento mensal atual.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da qualidade permite com que a competitividade das organizações aumente, pois é possível a visualização e correção de problemas externos e internos que influenciam no resultado da mesma. Isto foi identificado no estudo da loja que sofria com avarias de filé de frango que deixava de faturar por mês cerca de R\$ 163.404,86.

Para visualização do problema foi necessário utilizar ferramentas como; diagrama de Ishikawa, lista de verificação e gráfico de Pareto. Com tudo foi identificado que as causas de avarias estão diretamente relacionadas a mão de obra e equipamentos para manuseio do produto e medição do mesmo.

O gráfico 1 e a tabela 2 evidenciaram os problemas que mais ocorrem e que impactam mais no problema que são; manuseio do produto até a loja e medição incorreta na expedição.

Seguindo o conceito de Diagrama de Pareto o plano de ação deve ser realizado por prioridades, ou seja, da maior causa de avaria até a menor

Com tudo apresentamos como solução das duas principais causas que totalizam 64% das ocorrências; o investimento em cinco termômetros de precisão com o custo unitário de R\$ 345,00, contratação de três conferentes que irão custar com encargos R\$ 3.100,00 e treinamentos periódicos para manuseio dos materiais até a loja sem custo, pois os treinamentos serão realizados por funcionários da logística da rede.

No primeiro mês a Loja terá um custo de R\$ 11.025,00, após a aquisição dos materiais o custo ficará em R\$ 9.300,00 ao mês. Com este investimento a loja vai

comercializar 172K de filé de frango, resultando no aumento do faturamento mensal em R\$ 69.350,40. Subtraindo o investimento mensal da loja o lucro ficará em R\$ 60.050,40.

As causas com frequências menores não foram estudadas afundo, mas pode-se prever de que a mão de obra para solucionar as principais causas também será utilizada para correção das menores.

O tempo estimado para redução de avarias após os investimentos citados é de 5 a 10 dias de trabalho ou imediato. O tempo está relacionado diretamente com o planejamento e com a política da qualidade em que a empresa irá adotar para manter as operações ligadas aos problemas.

Observando todo o conteúdo é notório que a gestão da qualidade é fundamental para a efetividade de uma empresa em seu mercado, visto que o mercado é competitivo e todo cliente possui critérios para aquisição de um bom serviço.

8 FONTES CONSULTADAS

ARBACHE, S. F. **Gestão da logística, distribuição e trade de marketing** – 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

BARROS, A.J. S. e APARECIDA DE SOUZA LEHFELD, N. **Fundamentos de metodologia científica**. – 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOND, T. M., BUSSE, A., PULSTILNIK, R. **Qualidade total: o que é e como alcançar** – Curitiba: Intersaberes, 2012.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing** – Barueri, SP: Manole, 2004.

LÉLIS, C, E. **Gestão da qualidade**- 1ª Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2012.

LOBO, N.R. **Gestão da Qualidade** - 1ª Ed. 6. Reimpressão. São Paulo: Érica, 2014.

MASCARENHAS, A, S. **Metodologia Científica** – São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

PUPIM, G, M. **Gestão da qualidade em bens e serviço** – São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total** - 3ª Ed.Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.