

# A Logística e a Redução de Quebras em uma Empresa do Ramo de Vinhos



Jeferson Fernandes da Silva; Letícia Stroparo Tozetti  
Faculdade Educacional Araucária

## RESUMO

*Visto que o funcionamento de um sistema pode ser medido pelo seu nível de perda e desperdício, essa pesquisa foi realizada com a finalidade de discutir algumas questões ou paradoxos referentes aos processos de uma empresa do ramo de vinhos, suas quebras e seus desperdícios. Assim, foram analisados quais são os fatores que ocasionam o problema da empresa, as técnicas para medir o desempenho da organização, seus custos, processos e sua qualidade. Foi discutida de que forma o encarregado e/ou gestor podem contribuir com a falta de motivação de seus funcionários dentro da organização. Uma vez que o objetivo de um sistema industrial de qualquer natureza é a melhoria de seu desempenho frente à concorrência, todo estudo que proporciona uma análise mais precisa de seus processos de sua Supply Chain Management (Cadeia de suprimentos), envolvendo a redução de perdas, é também considerado relevante, onde o objetivo é a eliminação de fatores que auxiliam para o baixo desempenho das empresas.*

*Palavra-chave: Desperdícios, desempenho, cadeia de suprimentos.*

## ABSTRACT

*As the operation of a system can be measured by its level of loss and waste, this research was conducted with the purpose of discussing any questions or paradoxes of the proceedings at a wine company, its breaks and waste. Therefore, we analyzed what are the factors that cause these problems in this company, the techniques for measuring the performance of the organization, its costs, processes and quality. It was discussed how the supervisors and/or manager can contribute to increase motivation of its employees at the organization. Since the purpose of an industrial system of any kind is the improvement of its performance, every study that provides a more precise analysis of their processes of its Supply Chain Management (Supply Chain), involving the reduction of losses, It is also relevant, where the objective is the elimination of factors that contribute for companies bad performance.*

*Keyword: Loss ,Performance, Supply Chain.*

## 1. INTRODUÇÃO

Na atualidade muitas empresas sofrem com as perdas no processo, isso acontece como consequência de processos mal elaborados. O controle efetivo das atividades produtivas é essencial para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com seus concorrentes. Sem o controle, ou seja, sem a possibilidade de

avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente para correções e melhorias de processo, a empresa estará em desvantagem frente a uma concorrência mais eficiente.

O maior objetivo das organizações é buscar a melhoria contínua do seu sistema de gestão, buscando a eliminação de quebras, visando o aperfeiçoamento do atendimento aos seus clientes, aumentando sua faixa de mercado, sua receita e seu lucro.

É de vital importância que as organizações tenham um legítimo sistema de apuração e avaliação dos custos e baixa qualidade (perdas, desperdícios etc.) que associado a técnicas e ferramentas, permita saber onde ela está presente e que caminho deve seguir para alcançar a melhoria dos seus produtos e serviços. Isso também permitirá que seja estudada a estratégia de ação, quais medidas adotar e o que fazer para alcançar as melhorias analisadas.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Na época atual com a globalização e a tecnologia avançada, todas as empresas utilizam sistemas de gerenciamento organizacional, devido à grande competitividade. Com isso, estão buscando aperfeiçoar seus processos com ênfase na redução de custos. Ainda assim, não são todas as organizações que conseguem alcançar os resultados esperados e geralmente podem ser percebidos erros em processos já existentes, mas que podem ter sido habituados com as rotinas executadas de modo errado. Outro fator é a competitividade, a busca por novos clientes e mais faturamento, que podem ocasionar falta de atenção em procedimentos que também acabam prejudicando a empresa vagarosamente.

Esse artigo tem como objetivo apresentar o problema da organização da logística, localizada em Campina Grande do Sul, a qual é a única da região no ramo de armazenamento de vinhos finos, com uma instalação de 120 mil m<sup>2</sup> e dos grupos X e Y, especializada em vinhos e alimentos. Situada na rodovia do caqui, localização escolhida estrategicamente pelo fácil acesso ao porto de Paranaguá, aos estados de Santa Catarina, São Paulo, Rio Grande do Sul, além da BR 116 e das cidades vizinhas. A empresa faz o processo de recebimento, conferência e armazenamento dos materiais. O problema identificado na empresa é o grande percentual de quebras, causando um furo grande no caixa final do mês.

Essas quebras ocorrem na movimentação e principalmente na separação dos materiais. Existe um grande fluxo de saída dos produtos, uma faixa de 3 mil volumes por dia e isso acaba causando quebras e avarias, pois quando se quebra uma garrafa da caixa, ela acaba manchando as outras que precisarão ser descartadas do estoque.

Na figura 1 estão as principais causas de ocasionar quebras durante o horário de trabalho.

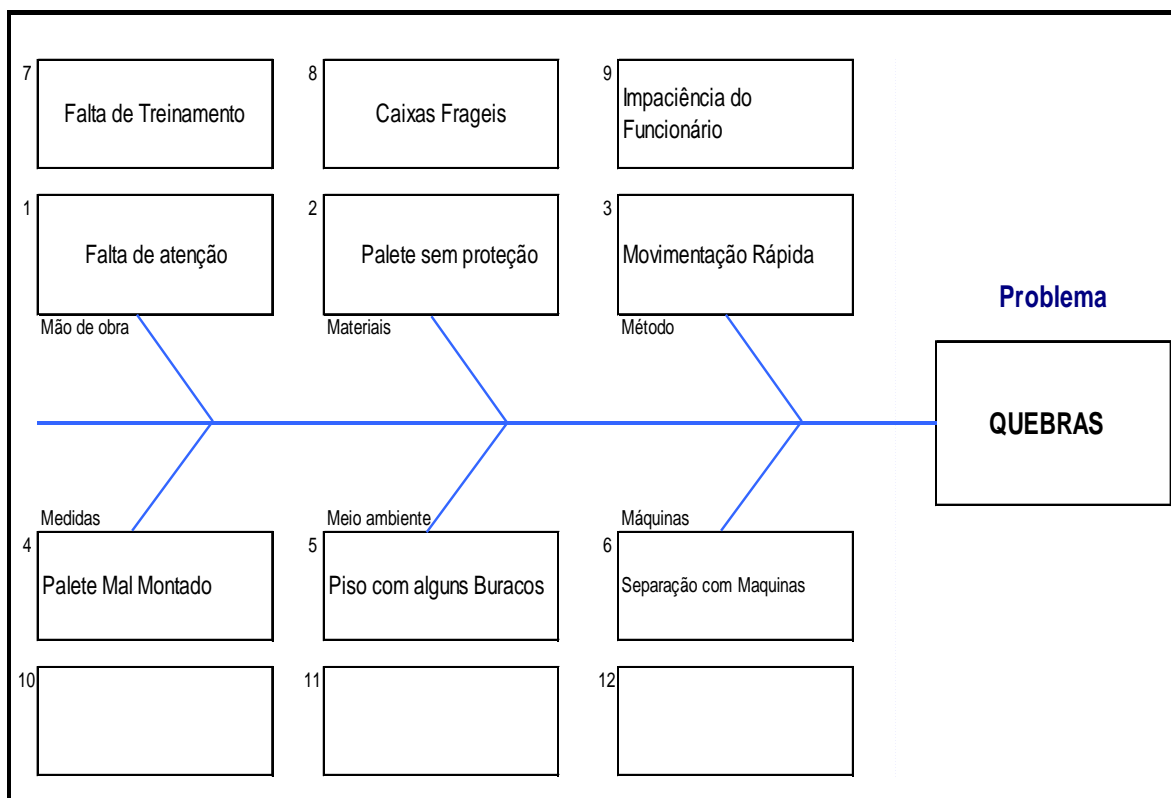


FIGURA 1: CAUSAS DAS QUEBRAS DE GARRAFAS  
 FONTE: O AUTOR (2015)

Pode-se perceber que a empresa apresenta vários pontos fracos no seu processo produtivo. Com base nessas causas, pretende-se buscar algumas soluções para resolver esses problemas.

### 3. JUSTIFICATIVA

Analisando o processo dessa empresa, pode-se concluir que uma ferramenta essencial para a redução de quebras, seria o 5W2H, basicamente ele é um *Check List* das atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos funcionários da organização. Ele funciona como mapeamento destas ações,

onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e os motivos pelos quais estas atividades deveram ser feitas.

A ferramenta 5w2h serve para elaborar planos de ação a fim de resolver os problemas identificados na organização, por meio de respostas a sete perguntas, por meio de diversas versões sobre o assunto. Essas perguntas são:

- *What* (O quê)
- *When* (Quando)
- *Where* (Onde)
- *How* (Como)
- *How much* (Quanto custa)
- *Why* (Por que)
- *Who* (Quem)

Entende-se que a ferramenta 5w2h serve para buscar os pontos fracos da empresa e para se apresentar planos de ação para esses itens, para que assim possam ser resolvidos da melhor forma possível.

O que	Quem	Onde	Quando	Por que	Como	Quanto
FALTA DE TREINAMENTO	FUNCIONÁRIO	ARMAZEM	16/09/2015	PARA EVITAR QUEBRAS	TREINAMENTOS SEMESTRALMENTE	R\$
FALTA DE ATENÇÃO	FUNCIONÁRIO	SEPARAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO	16/09/2015	PARA EVITAR QUEBRAS	TREINAMENTOS	R\$
CAIXAS FRAGEIS	PRODUTO	AREA DE SEPARAÇÃO	23/09/2015	NÃO ERGUER MUITO OS PALETES	SEPARAR PROD. NO PALETE	R\$
PALETE SEM PROTEÇÃO	EMPRESA	ARMAZEM	25/10/2015	PRODUTOS FICAM SOLTOS NO PALETE	FAZER AMARRAÇÃO CORRETA	R\$
IMPACIÊNCIA DO FUNCIONARIO	FUNCIONÁRIO	AREA DE SEPARAÇÃO	27/10/2015	ENCARREGADO ORIENTAR COM FUNCIONÁRIO	REUNIÃO, CONVERSAS	R\$
MOVIMENTAÇÃO RAPIDA	FUNCIONÁRIO	AREA DE SEPARAÇÃO	21/11/2015	ORIENTAR SEPARADOR PARA TER CUIDADO	IMPOR REGRAS	R\$
PALETE MAL MONTADO	FUNCIONÁRIO	AREA DE SEPARAÇÃO	22/12/2015	NÃO SEPARAR MUITOS VOLUMES EM UM PALETE	APLICAR QTDE POR PALETE	R\$
PISO COM ALGUNS BURACOS	EMPRESA	ARMAZEM	23/12/2015	OCASIONA MUITAS QUEBRAS	PEDIR MANUTENÇÃO.	
SEPARAÇÃO COM MAQUINA	FUNCIONÁRIO	AREA DE SEPARAÇÃO	04/01/2016	PROIBIR.	SEPARAR APENAS COM PALETEIRAS	

FIGURA 2: PLANO DE AÇÃO  
 FONTE: O AUTOR (2015)

## 4. OBJETIVOS

Com esse plano de ação espera-se que o custo perdido em quebras dentro da empresa seja reduzido ao máximo possível, pois com o mapeamento dos processos ficará mais fácil e mais visível para se alcançar todos os objetivos da empresa.

Com as ferramentas aplicadas pode-se concluir que os maiores motivos de quebras se deviam aos processos inadequados, como a separação de pedidos com maquinas. Esse procedimento foi a maior causa de quebras, pois durante a movimentação os produtos se mexiam bastante em cima do palete e isso ocasionava a queda do produto.

O objetivo deste trabalho também é reduzir os custos da empresa, e a primeira etapa é reduzir o percentual de quebras, pois os custos de quebras mensais pode-se ser aplicado em outros pontos fracos da empresa, como exemplo, na falta de treinamento. A empresa tinha um custo de aproximadamente R\$ 1.200,00 de quebras no mês, por vários motivos, piso ruim, movimentação inadequada e falta de atenção, depois da correção desses processos a empresa reduziu cerca de 90% das quebras que aconteciam na movimentação dos produtos.

Com os custos de quebras reduzidos poderão ser realizados treinamentos semestralmente na empresa, orientando funcionários de como fazer os processos corretamente, ou até mesmo treinamentos de aperfeiçoamento de sistema.

## 5. CUSTOS

Segundo Marques (1994) custos são os valores conhecidos em valores monetários de produtos, atividades ou serviços consumidos e aplicados na sua realização com fabricação ou remuneração dos recursos financeiros, humanos e materiais aplicados para a fabricação de produtos ou somatória de remunerações aos funcionários, empresários, fornecedores, compras, consumo. Custos são os preços para se obter um bem ou serviço. O custo só existe quando há consumo ou aplicação. Pode-se concluir que custos são todos os valores que circulam dentro da organização, para realizar às atividades, fabricações, pagamentos, compras e etc.

Para Ferreira (2007), custo é o gasto relativo a bens e serviços utilizados na produção. São todos os gastos relacionados à atividade de produzir. Entende-se que custos são todo o dinheiro gasto dentro de uma organização desde a matéria-prima até o produto final.

Para Schier (2004) custo é o gasto referente a um bem ou serviço utilizado para produção de outros bens e serviços. Assim, o custo pode ser definido como um gasto, reconhecido como tal, isto é, como custo, no instante da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de produtos ou para a execução de serviços. Assim pode-se concluir que este autor vê os custos como gastos que podem ser utilizados na execução de novos bens e serviços dentro das organizações.

## **6. INDICADORES DE DESEMPENHO**

Como definição, um indicador é uma ferramenta que possibilita a aquisição de informações sobre uma dada realidade, tendo como atributo principal poder sintetizar diversas informações, guardando apenas o significado essencial dos aspectos analisados (MICHELL, 2004).

Partindo deste contexto pode-se entender que indicadores de desempenho servem para passar informações de todas as áreas de uma organização de maneira eficiente.

Conforme Junior (2012), as medidas ou indicadores são as ferramentas chaves do sistema de controle, deixando ações e decisões coerentes e conduzidas para a estratégia. A base de medidas eficazes é um diagnóstico de fatores de sucesso para um produto ou andamento de um processo. Medidas corretas para a competição mundial de hoje medem mais que indicadores de produtividade tradicionais (razão entre produção real e entrada real) e introduzem indicadores de utilização e desempenho.

Entende-se que indicadores são informações preferencialmente numéricas, que representam um determinado fenômeno e que são usados para medir o negócio da organização, um processo ou o trabalho.

Segundo Coral (2002) os indicadores servem para medição de grau de sucesso nas implantações de estratégias para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Dentro deste contexto deve-se dizer que os indicadores são ferramentas para as organizações monitorar em certos processos, visando correções e buscando causas do não cumprimento de determinadas metas, buscando ações para melhoria do processo.

## **7. PROCESSOS**

Segundo Laugeni (2007) em uma empresa industrial entendem-se por processos o caminho realizado por um material desde sua entrada na empresa até a saída dela com um grau determinado de transformação. Trata-se de um trabalho desenvolvido sobre o material por homens ou máquinas em um tempo especificado.

Nas empresas de serviço, o material essencial é a informação. A informação flui dentro da organização entre as áreas e as pessoas, sendo exercido para tomadas de decisões ou para a execução de ações, que são chamadas de operações, organizando um paralelo simples com a empresa industrial. Portanto, seja na empresa industrial ou na empresa de serviços, um processo é composto por diferentes operações.

## **8. DESPERDÍCIOS**

Segundo Brimson (1996) desperdícios são compostos por atividades que não incorporam valor e que resultam em gastos de tempo, dinheiro, recursos sem lucros, além de acrescentar custos irrelevantes aos produtos. Atividades que não aglomeram valor são as que podem ser eliminadas sem que haja deterioração no desempenho da empresa, em relação ao custo, qualidade, valor agregado e funções.

Já Nakagawa (1993) relata que desperdício envolve todas as formas de custos em que não são adicionados valores aos produtos, sob a ótica do consumidor, por exemplo, a linha de fabricação de televisores que só agregava valor ao combinar e montar as partes que eram necessárias para a produção.

Junior (1996) define desperdícios como todas as perdas a que a sociedade é submetida devido ao uso de recursos escassos. Esses recursos vão desde a matéria-prima e energia perdidos até a perda de horas em treinamento e aprendizagem pela empresa.

Partindo desse pressuposto, percebe-se que desperdícios são todos os materiais que não são utilizados nas indústrias (os restos) tornando-se materiais inúteis que não se podem reutilizar em processos de fabricação.

## **9. ADMINISTRAÇÃO DOS MATERIAIS**

Amaral (2002) afirma que a administração de matérias tem apontado a indispensabilidade de uma coordenação de todas atividades e procedimentos na cadeia de suprimentos. Essas posições são expressas na administração dos fluxos de materiais e produtos e no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

O conceito, bastante antigo, vêm sendo realizado frequentemente por profissionais experimentados e apenas recentemente aplicado em intensidade compatível com sua relevância na administração das empresas. Conforme Chiavenato (2004) a administração de materiais inclui a totalidade dos fluxos de materiais na empresa: desde a ação de planejar e o controle dos materiais, produtos, recepção, tráfego de entrada de qualidade na recepção, almoxarifado e armazéns, administração do inventário, movimentação de materiais e transporte interno.

Segundo Francischini (2004) a administração de materiais é a necessidade de uma supervisão de todas as atividades e fundamentos na cadeia de suprimentos. Esses pontos são expressos na administração dos fluxos de materiais e produtos e no gerenciamento da cadeia de suprimento.

## **10. HIPÓTESES E RESPECTIVAS DEFINIÇÕES EMPIRICAS**

O objetivo geral, atingido pela pesquisa, foi a identificação das perdas existentes no processo da empresa, e com base nos conhecimentos adquiridos, foram propostas soluções de melhoria para a redução ou eliminação dessas perdas.

Com esse estudo espera-se a redução de quebras mensais existentes dentro da organização, pois é um gargalo grande da empresa, eliminando esse custo pode-se ser aplicado em outros fatores, um deles é proporcionar aos funcionários mais conhecimento com cursos, treinamentos e palestras.

Eliminando essas quebras pode-se também melhor atender os clientes, pois muitas vezes não é possível efetuar uma venda pelo fato do produto ser quebrado quando está em suas últimas peças.



## 11. CONCLUSÃO

Uma empresa para sobreviver a um ambiente altamente competitivo como o atual, deve ter como base uma gestão direcionada para a satisfação dos seus clientes e acionistas, pessoas que compõe a sua força de trabalho e da sociedade.

A ação desenvolvida neste trabalho procurou mostrar como a organização pode ter melhor desempenho num ambiente de competição acirrada, eliminando as diversas formas de perdas e desperdícios ao longo de sua cadeia de valores.

Enfim, enfatizou-se em seu objetivo que a empresa deve buscar de forma incansável a qualidade de seus processos, evitando erros com quebras e retrabalhos que afetam seu desempenho, desvalorizam sua imagem e reduzem sua margens de lucro.

Assim, o objetivo deste trabalho foi alcançado, já que mostrou a eficácia dos métodos utilizados para a redução de quebras no processo produtivo, sugerindo propostas de melhoria nos pontos em que eram mais requisitados.

## 12. REFERÊNCIAS

AMARAL, Floriano G. **Administração de Materiais e Patrimônio**; São Paulo: Editora Cengage Learning, 2002. disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=O8hFhrJ67A0C&pg=PA261&dq=conceito+administra%C3%A7ao+de+materias&hl=pt-BR&sa=X&ei=OLvvVJrjLcvjsATZ6YFo&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=conceito%20administra%C3%A7ao%20de%20materias&f=false> Acesso em 07 agosto 2015.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades**: Uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo. Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da Produção**: Uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004. Disponível em <https://books.google.com.br/books?id=m0iwSxrWmMC&pg=PT106&dq=conceito+administra%C3%A7ao+de+produ%C3%A7ao&hl=pt-BR&sa=X&ei=mwryVPaFJ4iyyATYqIFw&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q=conceito%20administra%C3%A7ao%20de%20produ%C3%A7ao&f=false>. Acesso em 07 agosto 2015.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese- engenharia de produção e sistemas, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FERREIRA, Jose Angelo. **Custos Industriais: uma ênfase gerencial**. Ed: STS, 2007.

FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração de materiais e patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson

Learning, 2004. Disponível em

<<https://books.google.com.br/books?id=O8hFhrJ67A0C&pg=PA261&dq=conceito+administra%C3%A7ao+de+materias&hl=pt-BR&sa=X&ei=OLvvVJrjLcvjsATZ6YFo&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso 10 agosto 2015.

JUNIOR, Adalto. **A importância do sistema de informação gerencial para as empresas**, 2012. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-do-sistema-de-informacao-gerencial-para-as-empresas/66425/>>. Acesso em 05 agosto 2015.

JUNIOR, R. Antonio. **Custos da qualidade**: Uma estratégia para competição global. São Paulo: atlas, 1996.

LAUGENI, Fernando Piero; MARTINS, G. Petronio. **Administração da produção**. Ed: Saraiva, 2007.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário empreendedor**, 1994. Disponível em <[http://books.google.com.br/books?id=LQ8r2j\\_rjQ4C&printsec=frontcover&dq=diario+de+um+empreendedor&hl=ptBR&sa=X&ei=0tRoVNuFLfeSsQTr3lHoAQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=diario%20de%20um%20empreendedor&f=false](http://books.google.com.br/books?id=LQ8r2j_rjQ4C&printsec=frontcover&dq=diario+de+um+empreendedor&hl=ptBR&sa=X&ei=0tRoVNuFLfeSsQTr3lHoAQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=diario%20de%20um%20empreendedor&f=false)> . Acesso 04 agosto 2015.

MICHELL, G. **Problems and Fundamentals of sustainable development indicators**. Disponível em <<http://www.lec.leeds.ac.uk/~people/gordon.html>>. Acesso em 04 agosto 2015.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos**: Conceitos, sistemas e implementação. São Paulo. Atlas, 1993.

SHIER, Carlos Ubiritan da Costa. **Gestão Prática de Custos**. Ed: Jurv, 2004.