

FACULDADES DOCTUM DE SERRA

**MARCELO PEREIRA DOS SANTOS
WESLEY TOLENTINO SANTOS**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE**

**SERRA
2018**

MARCELO PEREIRA DOS SANTOS
WESLEY TOLENTINO SANTOS

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão do Curso submetido à
Faculdades Doctum de Serra, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador:

Serra
2018

MARCELO PEREIRA DOS SANTOS
WESLEY TOLENTINO SANTOS

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Serra como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em _____ de _____ de 20 ____

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Bruno Miguel da Silva
Faculdade Doctum de Serra

Prof.
Faculdade Doctum de Serra

Prof.
Faculdade Doctum de Serra

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO UM ESTUDO NA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE ¹

SANTOS, Marcelo Pereira dos, SANTOS Wesley Tolentino ²

RESUMO

O Brasil atravessa uma crise política e econômica sem precedentes, e empresários de diversos ramos de atividades não medem esforços para que suas empresas possam sobreviver. Produtividade, estrutura organizada e bem definida, são quesitos discutidos e perseguidos em conjunto a outros fatores relacionados ao tema. As grandes corporações tentam se fortalecer e colocar de forma sistêmica, suas empresas em condições de igualdade nesta selva competitiva. Nas MPEs familiares, que possuem estruturas simplificadas e improvisadas, com acesso restrito a crédito e mão de obra mal qualificada, enfrentam uma maratona para sobreviver e neste sentido percebemos uma oportunidade para a realização de um estudo, que visa investigar a forma de conduzir as atividades dentro deste âmbito, com pretensão de consolidar o estudo, onde abordamos o tema como a profissionalização do Planejamento e Controle da Produção (PCP) pode impactar na produtividade de uma empresa, e para isso, utilizou se, como fonte de coleta de dados uma empresa de pequeno porte, do ramo alimentício instalada no Município da Serra.

Palavras- chave

Produtividade. Empresa de pequeno porte. Empresa familiar.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte de cunho familiar que atua no ramo alimentício, no Município da Serra ES, ela se situa nesta cidade há 18 anos, e nos últimos 11 anos vem trabalhando para completar seu mix de produtos, com o lançamento de um novo produto e nova marca. Por se tratar de um produto novo houve momentos em que as dúvidas eram maiores que as certezas, neste sentido se perceberam a necessidade de investigar como a profissionalização do

¹ O presente texto corresponde ao trabalho de Conclusão de Curso de Administração, e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Alunos do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2018/1. marcellovallejo@gmail.com; wtolentino@hotmail.com.

Planejamento e Controle da Produção (PCP) pode impactar na produtividade de uma pequena empresa. A relevância da pesquisa, objetiva justificar que as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, também denominadas MPE, são responsáveis por gerar contribuições importantes à economia brasileira, na medida em que estas são responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais brasileiros, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE 2010 (Santos, 2012).

A MPE tem como fator positivo a agilidade na tomada de decisões, este motivo influencia sua atuação, que podem ser considerados como uma vantagem competitiva. Por outro lado essas mesmas empresas sofrem com as dificuldades e limitações gerenciais encontradas pelos gestores no exercício de suas atividades, devido a fatores, financeiros, tecnológicos e qualificação profissional de seus colaboradores e administradores em suas organizações.

Segundo Lodi (1999), a organização, no ambiente global se desenvolve e atua na busca de se adequar às mudanças exigidas pela economia, estado e ao ambiente a que estão inseridas, o que corrobora com o autor acima, que leva em consideração a agilidade e o porte, desta forma, as mudanças podem ser sentidas rapidamente, e fica mais evidente quando se é administrada pela união MPE com a gestão familiar.

A profissionalização e a maneira que se administra o negócio familiar é uma questão de estudos incessantes, descreve Lemos (2003), já o planejamento nesta mesma esfera em muitas ocasiões é improvisado. Segundo Oliveira (1999) planejamento é o desenvolvimento de técnicas e procedimentos, que proporcionam condições de mensurar decisões presentes que impactarão no futuro, contradizendo o que se percebe na maioria das MPEs que não tem tempo, condição financeira e a tecnologia adequada para a colheita dos resultados em um futuro.

Planejar e controlar a produção traz para as organizações uma forma bastante eficiente de gerenciar os seus departamentos, pois integram áreas assim como clientes e fornecedores, organizam etapas de processos, criam itens para que se controle e registre as fases destes processos sistematizando a organização, desta forma o processo, deixa de ser hereditário e passa a ser conduzido de forma racional e sistêmica, dando maior segurança às atividades desenvolvidas na organização. Os fatores vivenciados no cotidiano das empresas podem apresentar dificuldades. Essas dificuldades podem estar atreladas a gestão de pessoas, falta de

foco da organização, falta de sincronia entre a ordem de produção, com a logística de matéria prima, insumos e embalagens, a mão de obra com pouca ou nenhuma qualificação, equipamentos mal dimensionados, *layout* desfavorável, planejamento mal executados, estratégias aplicadas de forma improvisada, contudo objetiva se com este estudo aprofundar nestas rotinas e dificuldades contidas nesta operação.

Como objetivo geral esta pesquisa busca compreender como a profissionalização do planejamento e controle da produção (PCP) pode impactar na produtividade de uma pequena empresa familiar.

Para responder a este objetivo propõe-se conceituar, através de bibliografia de autores especializados o que é produtividade; o que é PCP; o que é uma MPE familiar; como estas empresas mensuram sua produtividade; se esta técnica está de acordo com o previsto na literatura; apurar dados de produtividade de pelo menos dois anos da empresa; e analisar o processo de implantação do PCP a partir da implantação de uma consultoria aplicada na empresa.

A metodologia aplicada nesta pesquisa utilizou-se de um estudo de caso, em MPE familiar do ramo alimentício de bebidas localizado no município de Serra-ES, que aceitou participar da pesquisa, onde foram realizadas três visitas técnicas com finalidade de entrevistar os três níveis que compõe a operação desta unidade, representados pelos responsáveis dos níveis estratégico, tático e operacional, com auxílio de um questionário semi estruturado para analisar de modo a enfatizar a percepção destas pessoas sobre o PCP.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES:

2.1. PRODUÇÃO

Administrar um sistema produtivo diz respeito à atividades desenvolvidas para confecção de um bem tangível ou operações que relacionam a um intangível no caso dos serviços, sendo fato que quando ligamos a palavra produção, automaticamente pensamos em pessoas se movimentando de um lado para outro e máquinas dissipando calor e entregando produtos acabados do outro lado, segundo (Moreira, 2008).

O mesmo autor reitera que “a administração da produção é o campo de estudos dos conceitos e técnicas aplicáveis a tomada de decisão”.

Martins e Laugeni (2001) afirmam que as atividades que as empresas desenvolvem, visam atender objetivos de curtos e longos prazos e se apresentam de forma muito complexa na tentativa de transformar insumos e matérias primas em produtos acabados, mas nem sempre agregam valor aos seus desenvolvedores.

Maximiliano (2012) se refere ao administrar a produção como um processo que exigem ações e decisões, utilizando técnica que envolve quatro conceitos: planejar, organizar, executar e controlar.

2.2. PRODUTIVIDADE E PLANEJAMENTO

O interesse sobre o tema produtividade ocupa um lugar de destaque para os agentes responsáveis por estratégias dentro das corporações empresariais. Shimizu, *et. al.* (1997 *apud* King, 2011) descreve que à medida que se utiliza para produzir um determinado resultado será descrita por uma quantidade de recursos (materiais, matéria prima, material de embalagens, etc.) divididos pela quantidade de pessoas envolvidas em um determinado processo.

Para Falconi (2004), produtividade pode ser mais bem descrita se for utilizado como uma equação matemática, onde diz que produtividade é igual a valor produzido (*outputs*), dividido por valor consumido (*inputs*), que resultará em taxa de valor agregado, de certa forma parece complexo, mas o que o autor quis dizer é que essa taxa de valor agregado é composta por atributos de qualidade que refletem no produto como exemplo: produção de forma rápida, barata, com requisitos tecnológicos, com qualidade intrínseca, e ainda sobre o autor, esta modalidade ainda pode ser usada nas finanças se for adaptado pela seguinte equação: produtividade é igual a faturamento dividido por todo o custo que compõem esta produção, desta forma a relação fica proporcional, pois indica que quanto mais eficientes forem os custos de operação maior será o lucro, produzir mais com menos.

A tarefa mais difícil que o administrador moderno encontra na sua rotina diária é: enxergar a adversidade antes que elas aconteçam isto, devido às constantes mudanças que ocorrem no ambiente onde as empresas estão inseridas, por outro lado o objetivo principal é a agregação de valor por um baixo custo, se evidenciado, este fator indicará um domínio de mercado, por isso se faz tão necessário as questões de planejamento conforme descreve Ferreira *et. al.*(1997).

Para Ansoff (1990) A estratégia de planejar trata de basicamente utilizar de recursos humanos, técnicos e financeiros, para determinar o caminho a seguir em busca de alcançar os objetivos definidos pela empresa, que em outras palavras confirma e completa o pensamento de Ferreira, no sentido de que o planejar será útil para que se obtenha produtividade nas operações, onde o resultado será agregação de valor.

Porter (1996) conceitua estratégia de planejar como sendo a criação de posição única e de valor de mercado que envolve um conjunto de diferentes atividades.

O posicionamento de Skinner (1998) descreve que a, estratégia de planejar é como um conjunto de ações que envolvem planos, políticas, onde uma organização pode levar vantagens sobre seus concorrentes.

Certo (2003) afirma que a utilização de um planejamento bem estruturado, direciona os dirigentes da organização, de forma que enxerguem o futuro para que se antecipe a problemas e conflitos que possam vir acontecer.

Na visão de Oliveira (2006) que expõe o planejamento aplicado dentro das empresas deva ser o foco da alta administração, pois esta ação direcionará em medidas que a empresa poderá tomar, para aproveitar as oportunidades e pontos fortes e prevenir as ameaças e pontos fracos complementado a teoria defendida por Vollmann.

Kotler enfatiza (1985, p.493) “[...] planejar é decidir no presente o que fazer no futuro. O planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado quanto às etapas necessárias para realizá-los”.

Semelhante ao conceito de Porter, Tubino (2007) descreve estratégia produtiva como um conjunto de políticas, para atuar nas áreas de produção, e será benéfica para que a organização seja competitiva, através de especificações, tecnologias que definirão como esta irá operar.

2.3. PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

O mundo se modernizou afirmam Peinado e Graeml (2007), e nele há vários tipos de organizações, por maior que seja a diferença entre uma organização e outra, sempre haverá, semelhança em atividades como, por exemplo: gestão de pessoas, produção, contabilidade e marketing.

Os mesmos autores se referem a planejar produção como atividade que precisa ser administrada, pois abrange uma vasta gama de assuntos que não podem ou devem ser tratadas de forma isolada, sob a condição de perda de foco se não houver aplicação de conceitos importantes como: organização, administração e atividades de produção.

Da mesma forma Stoner e Freeman (1995) descrevem planejamento de produção caracterizando dois aspectos, sendo um a determinação dos objetivos, regras, padrões etc, e o outro é como atingir os objetivos que são as estratégias aplicadas na organização e os meios utilizados, corroborando com o que descreve Peinado e Graelm.

De acordo com Slack *et.al.* (2002), a finalidade de planejamento e controle da produção é garantir que produtos sejam sempre produzidos no mesmo padrão, de forma eficiente, eficaz, conforme requisitos dos clientes visando ter um produto manufaturado, sempre com os mesmos custos, qualidade, não importando em qual unidade produtiva onde ele for elaborado, pois manterá as mesmas características de padronização.

Vollmann *et.al.* (2006) descreve que o sistema de planejamento e controle da produção se preocupa com os aspectos relacionados do fabricar, com foco no gerenciamento de materiais e programação de linhas produtivas, mão de obra e fornecedores, para que haja interação entre todos os departamentos da empresa de forma colaborativa e amigável, não se esquecendo de fatores como tempo, onde podemos citar tempos de preparação, produção, operação, logística e etc.

3. EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

A seguir abordaremos as características das empresas de pequeno porte, e as dificuldades e limitações gerenciais encontradas e vividas pelos gestores em suas organizações.

Segundo Dutra; Guagliard, (1984) o termo, pequena empresa, foi utilizado por muito tempo, mas a definição não era clara. O motivo para tal fato pode ser justificado por semelhanças existentes entre pequenos negócios. De acordo com a Confederação Nacional do Comércio (2000), as características em comum são: estrutura organizacional simples, o dirigente principal é o responsável pelas tomadas de decisões, número de dirigentes é pequeno, os recursos empregados nas atividades

são limitados, as fontes de financiamentos, capitais de giro ou fontes de inovações tecnológicas são de difícil acesso, a mão de obra captada não é especializada, mas é absorvida, existe falta de domínio do setor que atuam se, posicionam submissas às empresas de grande porte, para ocupar as lacunas deixadas por elas e vivenciam problemas na administração porque é gerenciada pelo dono da empresa e nem sempre ele está apto para tal função.

Já a Financiadora de Estudos e Projetos FINEP (2010), instituição que fomenta a ciência, tecnologia e inovação em empresas e universidades no Brasil, define pequenas e medias empresas pela receita operacional anual bruta. Já pelo critério quantitativo o conceito adotado por países que compõem o Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, utilizam como princípio o setor produtivo e definem o número de funcionários e o valor de faturamento, para a classificação (ALMEIDA, 2000).

O critério de classificação da pequena empresa pelo conceito legal se define de acordo com o artigo 3º do Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte conforme transcrição.

Segundo o artigo 3º, do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o artigo 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I- No caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano calendário, receita bruta igual, ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

II- No caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano calendário receita superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Sendo este o critério utilizado para a definição do porte da empresa objeto do presente estudo.

Para Filion (1991), a forma que define microempresa e empresa de pequeno porte vai além de conceitos qualitativos e quantitativos, servindo de fomento para elaboração de políticas públicas, sendo assim pode-se esperar uma variação de acordo com o país em que se estuda, no caso deste estudo abordaremos empresas brasileiras e adotaremos o conceito legal.

Campos (1992), afirma que os gestores das microempresas e empresas de pequeno porte têm dificuldade de detecção de problemas e resultados de qualidade fora dos

padrões, números elevado de reclamações de clientes, custos elevados no processo de fabricação, atrasos de entregas e insatisfação de empregados, são exemplos de problemas enfrentados pela microempresa e empresa de pequeno porte.

Uma característica da empresa de pequeno porte e a captação de mão de obra local, assim produz sua própria tecnologia gerencial, conforme descreve Morelli (1994).

4. EMPRESAS FAMILIARES

O crescimento de empresas familiares vem ocorrendo de forma muito contundente nos últimos tempos e mais de 90% destas, são empresas familiares, segundo artigo da Folha de Londrina, publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2005), e descreve o resultado, que de um total de seis a oito milhões das empresas do país, que, independente do porte, sejam pequenas médias ou grandes, as empresas familiares influenciam de maneira significativa no desenvolvimento social, econômico, e político do Brasil.

De acordo com Dery *et.al.* (1993, *apud* Machado, 2003), não existe um consenso em torno do conceito de empresa familiar. Para estes autores há tantas definições quantos pesquisadores, fato restritivo à realização dos estudos comparativos que usualmente promovem ampliação e aprofundamento sobre a diversidade de empresas que se encontram em determinado campo.

Lodi (1998) considera que empresa familiar é aquela em que sucessão dos diretores se dá de pai para filhos considerando a hereditariedade, onde os costumes da organização e o sobrenome da família do fundador da empresa prevalecem e se perpetuam.

De maneira mais ampla, afirma Souza-Silva *et. al.* (1999), para se caracterizar uma empresa como familiar, ela deve abraçar simultaneamente, características de posse ou propriedade, podendo possuir direito total, majoritário ou minoritário; deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica, os valores são influenciados ou identificados com a família, a quem, determina o processo sucessório.

Podemos afirmar que “[...] empresas familiares têm vantagem, na tomada de decisão por serem menos burocráticas, e freqüentemente estão dispostas a correrem ousados riscos, no tocante ao empreender” (TOFFLER, 1998).

Empresas familiares equivalentes em porte, estrutura, segmento de mercado e tempo de fundação, com diferentes combinações de estágio de desenvolvimento, podem ter evolução de forma diferente e independente, visto pelo lado histórico de cada empresa e em qualquer estágio de desenvolvimento, pôr o ato mais importante ser a sucessão, afirma Gersick *et. al.* (1997).

Para Smith (2007, *apud* Ramos, 2009) é reduzido ou não há o número de especialistas nas empresas familiares em comparação as empresas não familiares.

Cattani (1992) descreve que a empresa familiar tem como base os subsistemas, família e negócio, onde embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estrutura, qualquer mudança introduzida, fatalmente provoca mudanças nos demais subsistemas.

5. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi de caráter exploratório, com a finalidade de levantar os pontos críticos da empresa revisando o que já é utilizado, segundo Gil (2007), estes estudos buscaram entender as idéias e soluções inerentes a pesquisa na tentativa de se familiarizar com sua rotina.

Com relação à finalidade da pesquisa, esta foi será qualitativa, visando descrever a situação encontrada na organização, e quantitativa, buscando validar os dados estatísticos levantados no estudo de caso.

Para a execução da pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica, seguida pela formulação e aplicação de um questionário para coleta de dados, e realizações de entrevistas com os representantes da empresa, que conforme descreve Lakatos (1991), possibilita que haja uma interatividade nos trabalhos para que o entrevistado possa defender seu ponto de vista e por se tratar de uma pesquisa que ainda não foi realizada com este teor, ela foi elaborada e registrada de acordo com os acontecimentos na rotina da empresa através de interpretação dos relatos colhidos resultados das entrevistas com os envolvidos no processo.

A pesquisa foi realizada na empresa que está localizada no município da Serra ES, e atua no setor alimentício. Na expectativa da pesquisa e ao adentrar a empresa obteve-se a percepção de uma indústria organizada, com uma área construída relativamente grande, bem equipada com equipamentos aparentemente moderno,

extremamente limpa e em plena operação, produzindo refrigerantes e cervejas. Nesta pesquisa o objeto de estudos foi a produção de cerveja.

6. ESTUDO DE CASO

6.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em questão foi fundada no Estado do Espírito Santo, há mais de 30 anos, esteve instalada em Vila Velha, no bairro de Cobilândia, porém transferiu a sede da empresa para o município de Serra há aproximadamente 18 anos, mais precisamente no ano 2000.

A história da empresa começa como uma franquia do grupo Garantia que na época era proprietária das marcas de refrigerantes da Brahma e Pepsi Cola, mas que também trabalhava com uma marca regional.

No ano de 2000 a empresa é transferida para um bairro industrial da Serra, ampliando consideravelmente sua capacidade produtiva, mas ainda produzindo apenas refrigerantes, no entanto, a partir daquele momento, produzindo somente a marca regional. Esta marca não era própria e a empresa arcava com o pagamento mensal de *royalties*. Este custo foi eliminado com desenvolvimento de uma própria.

Todo este progresso, não bastava para os diretores da empresa, que resolveram empreender mais, adquirindo a indústria fornecedora de embalagens, passando a atuar no modelo *in house*³, o que possibilitou uma melhora em seus custos, tornando-se mais competitiva, o que deu base financeira para início do projeto “CERVEJA”.

Em um primeiro momento, o projeto “CERVEJA”, seria uma simples cervejaria com propósito de fornecer apenas chopp, uma demanda identificada pela empresa e uma lacuna de mercado que gerava uma expectativa de oportunidades que não era explorada no mercado de bebidas, principalmente na região metropolitana de Vitória.

Por volta do ano de 2006, a empresa mais uma vez investiu no seguimento com a aquisição de equipamentos de envase da cerveja, focado na modernização na sua planta produtiva e por conseqüência aumentando sua capacidade nominal.

³ Modalidade onde o fornecedor ou parceiro atende total ou parcial as operações do cliente.

Com o *slogan* de “vamos ser a primeira cervejaria Capixaba” no ano de 2007, inaugura-se a Serra Indústria de Bebidas com a marca de cerveja conhecida como SAIDERA, que num primeiro momento foi um sucesso, mas que durou pouco tempo. Isso foi resultado da pouca experiência em processos cervejeiros e a falta de um equipamento com tecnologia de envase que garantisse a qualidade intrínseca e estabilidade do produto, elemento essencial para a manutenção de uma nova marca dentro do setor cervejeiro.

Diante destes fatores foi tomada uma decisão drástica, que determinava a parada da produção de cervejas, especificamente o envase de latas e garrafas. Optou-se por manter a produção do Chopp, ainda sob a marca “SAIDERA”, que mesmo não trazendo retorno financeiro relevante, mantinha a marca no mercado, produção esta que mantinha os padrões de qualidade em sua totalidade.

Nos anos subseqüentes, até o ano de 2015 a empresa se capitalizou e adquiriu mais conhecimento sobre produção cervejeira, retomando o projeto de produção de cervejas. Para tanto a empresa, mais uma vez, investiu na aquisição de maquinários mais modernos e eficientes, o que trouxe um novo conceito para a planta e adequação de *layout*, fatores que elevaram a capacidade de produção e a qualidade final do produto. A empresa percebeu que era preciso criar uma nova marca que refletisse todo investimento, qualidade e empenho dedicado na produção, nasce neste momento a cerveja EXPERTA no mercado Capixaba.

Um ponto relevante a ser destacado é o motivo pelo qual esta empresa poderia ser considerada como micro cervejaria. Segundo a Escola Superior de Cerveja e Malte, para que uma empresa possa ser considerada Micro Cervejaria ela deverá produzir até duzentos mil litros de cerveja por mês, assim, se avaliarmos apenas por este critério a EXPERTA não pode ser considerada micro cervejaria, pois tem uma capacidade instalada de quase um milhão de litros por mês (SEBRAE. 2017).

Sob outro critério, contudo, os mestres cervejeiros consideram Micro Cervejaria empresa, que produz a sua cerveja com matérias primas com qualidade superior, sem adição de conservantes e cereais não maltados. Nesta análise o volume de produção não é relevante, pois defendem que uma cervejaria pode ser grande e manter as características denominadas “artesanais”, que é o nicho que as Micro Cervejarias se enquadra.

Apesar dos dois conceitos se contraporem, a cervejaria EXPERTA, se considera micro pela forma que elabora os seus produtos de maneira artesanal e sem adicionar estabilizadores de espuma e aceleradores de fermentação, que corrobora com os conceitos dos mestres cervejeiros.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma vez que o objetivo geral desta pesquisa foi compreender como a profissionalização do PCP pode impactar na produtividade de uma MPE familiar e idealizou-se um questionário, reunindo 30 perguntas discursivas, que foram respondidas por diferentes representantes da empresa sob análise em uma entrevista pessoal com os pesquisadores. As entrevistas foram agendadas com antecedência e realizadas dentro da própria empresa.

Optou-se pelo formato de um estudo de caso, onde foram entrevistados representantes das três esferas da administração desta empresa: o estratégico-tático e operacional e baseado nestas respostas que foi possível obter informações relevantes para a análise.

Para a simplificação da leitura e entendimento neste estudo de caso denominaremos o representante administrativo na esfera estratégica de Entrevistado “A”, para o representante na esfera tática de Entrevistado “B” e na esfera operacional de Entrevistado “C”.

Sobre as características do Entrevistado “A”, pode ser descrito como uma pessoa que está na faixa etária dos sessenta anos de idade, morador da cidade de Curitiba-PR, porém natural de uma cidade do interior do estado do Rio Grande do Sul conhecida como Torres, trata-se de uma colônia Alemã, formado em quatro cursos superiores, sendo matemática, química, física e biologia, e mestre em cervejaria, pela *Akademie Doemens* na cidade de Munique Alemanha, com condição financeira estável, e trabalha para a empresa já há dois anos sendo o responsável pelas receitas e composição da cerveja. Há 41 anos como mestre cervejeiro, adquiriu experiência em sua trajetória profissional em atividades nas mais diversas companhias do ramo cervejeiro, com atuação em empresa como Ambev, Heineken, Kaiser, tendo migrado aproximadamente em 2003 para o ramo das micro cervejarias. Mesmo com toda esta experiência e qualificação, a oportunidade de se atualizar na escola cervejeira Alemã, onde tudo é padronizado e muito rigoroso, e

com a perspectiva de um novo nicho de mercado foi em busca de novos conhecimentos para se adequar as tendências vindouras, para aplicar em um breve futuro com o objetivo de prestar serviço na área cervejeira mais especificamente as micro cervejarias, repassando seus conhecimentos em empresas Brasileiras e Européias.

Sobre as características do Entrevistado “B”, este é formado como técnico em eletro mecânica e cursou o superior em administração e não possui doutorado ou mestrado, com condição financeira organizada, esta na faixa etária dos quarenta e cinco anos, natural de Cajazeiras - PB, mas residindo em Serra-ES há seis meses, casado com filhos e com experiência em processos cervejeiro adquiridos ao longo de dezessete anos trabalhando na empresa Ambev, se transferiu para uma micro cervejaria no estado do Espírito Santo devido a fechamento dos postos de trabalho em seu estado natal, esta na empresa a cerca de seis meses a frente da coordenação da equipe de produção e fabricação conforme os padrões elaborados pela alta administração.

Sobre as características dos Entrevistados “C”, foram três os entrevistados, todos com o mesmo perfil médio. Um colaborador na faixa etária entre vinte a trinta anos de idade em média, em sua maioria casados e com filhos, com baixa escolaridade que está entre ensino fundamental completo e ensino médio incompleto, sem nenhuma experiência no ramo cervejeiro, morador das cercanias da sede da indústria sem expectativa de retornar aos estudos, esses colaboradores são treinados na própria empresa e sua faixa salarial está entre um a três salários mínimos, este perfil reflete a realidade de muitos outros funcionários da empresa, sendo este, na maioria das vezes, o primeiro trabalho com registro em carteira. A média de permanência na empresa está na faixa de dois anos.

Após a definição do perfil dos respondentes desta pesquisa e do levantamento do histórico de evolução da empresa, a entrevista focou em cada vez mais na percepção de cada indivíduo sobre as questões mais específicas deste estudo.

Ao se questionar sobre quais foram os fatores motivadores para trabalhar em uma MPE familiar, o Entrevistado “A”, narra que a oportunidade de crescimento era grande, mesmo sendo esta uma oportunidade longe de seu estado natal, onde a estrutura encontrada na cervejaria em questão estava acima da média e por este

fator o desafio pessoal era bastante relevante. Para o Entrevistado "B", o fator motivador foi conhecer um novo estado, com uma nova cultura e a possibilidade de desenvolvimento de outras receitas juntamente com o corpo técnico formado, ao qual estaria sobre sua regência. Os representantes dos Entrevistados "C" se motivam apenas pelo fato de estar empregado, não importando qual seja a tarefa a desempenhar.

Neste ponto questionou se os entrevistados sobre o quadro que estes encontraram a empresa quando estes iniciaram seus trabalhos na cervejaria. Sob a ótica do Entrevistado "A" seu trabalho começou pela necessidade de rastrear os registros de vida dos produtos para entender como as atividades operacionais eram realizadas até aquele momento. Através dos resultados desta análise, teve início a elaboração dos passos que indicariam quais ações seriam tomadas, dentre elas: os tipos de problemas, sua frequência, o grau de criticidade, em qual estágio da produção tinha se maior ocorrência, dentre outros.

Apesar do Entrevistado "B", na época narrada pelo Entrevistado "A", não pertencer ao quadro de funcionários, ele concorda com a maneira com que foi conduzida esta primeira etapa, já os Entrevistados "C" não possuíam o conhecimento técnico e nesta fase suas participações foram somente em trabalhos de acompanhamento.

Segundo as entrevistas realizadas, o primeiro ponto crítico identificado, estava vinculado à área de tecnologia e estrutura de produtos, nesta fase, o Entrevistado "A" e a equipe de gestores notaram que este item era de urgência, pois impactava diretamente na qualidade intrínseca do produto. Devido a este fator os processos que eram feitos de maneiras diferentes por operadores diferentes, teriam que ser padronizados atendendo assim um dos conceitos do planejamento e controle da produção. O Entrevistado "B", não opinou diretamente neste quesito, pois não fazia parte do quadro de funcionários, contudo mencionou que concorda com as ações tomadas pela equipe enfatizando que talvez, utilizasse menos fases, porque, para ele, houve etapas que possivelmente não tivesse a mesma relevância, ao contrario da lógica utilizada pelo Entrevistado "A" que neste caso, utilizou as ações de forma mais burocrática com o objetivo de padronizar as atividades de cada equipe de funcionários através de treinamentos.

Os entrevistados "C" nesta fase participaram como executores dos passos determinados, esses passos não puderam ser descrito nesta pesquisa, por que a

empresa considera estas informações sigilosas tendo-as como segredo empresarial, por se tratarem de formulações inerentes ao produto.

De acordo com as informações obtidas, notou-se em segundo momento, uma possível falha no *layout* da empresa. Devido a baixas demandas na produção, as “não conformidades” que aconteciam não eram percebidas, dentre estas podemos citar as operacionais, mecânicas e elétricas que acabavam encobertas. Para o Entrevistado “A”, sobre o quesito o *layout* este chegou a sugerir algumas modificações, que resultariam, por exemplo, em uma mudança na ordem sequencial da produção, que idealmente seria: a brassagem⁴, em seguida a adega de maturação e logo após a sala de envase. Esta sequência é muito diferente da existente hoje, que é: adega, brassagem e sala de envase, ou seja, está distanciando a adega de fermentação e maturação do envase. Ou seja, o fluxo de produção ideal sugerido poderia eventualmente contribuir considerável para um ganho de eficiência e qualidade na produção.

O Entrevistado “A” relaciona este problema de *layout* com a não exigência de um volume de produção que pudesse por a prova a capacidade e a organização produtiva, que em maiores volumes se tornaram um problema.

O entrevistado “B” relata, que o alto custo para adequar o *layout*, não proporciona a correção total deste quesito, pois impactaria em uma parada de fábrica muito extensa, com um custo financeiro não tão fácil de calcular, sem contar com contaminações que poderiam ocorrer no ambiente com possíveis impactos no produto, para ele “não vale apenas correr este risco”.

Os entrevistados “C” acham que é possível a adequação deste *layout*, no relato destes funcionários eles mencionam a agilidade que este processo ganharia, mas o fator financeiro e de segurança do produto não são discutidos, eles só consideram a facilidade do menor esforço, ignorando completamente as consequências de uma decisão desta magnitude.

No aspecto de gestão de pessoas o Entrevistado “A”, descreveu uma equipe que carecia de entrosamento, fator este que causava desmotivação. Em alguns momentos o descrédito nas ações tomadas, ficava evidente e havia dúvidas que os resultados colhidos fossem os desejados. Foi sugerido uma melhoria no processo de

⁴ Processo ou efeito de misturar o malte e a água, sob a ação do calor.

comunicação e conseqüentemente no fluxo de informações e ações, mais condizente com o novo momento da gestão, onde fosse possível ter a real interação dos departamentos de produção, suprimentos, manutenção, tecnologia de produtos e comercial, fomentando assim a cultura interna, independente dos novos gerenciamentos.

Para o Entrevistado “B”, a gestão de pessoas, já estava bem encaminhada porque se havia percorrido um longo caminho, e varias adequações já tinham sido providenciadas, até o momento de sua integração na empresa, mas ainda houve mudanças, principalmente de funcionários que não conseguiram adequar-se as normas implantadas.

Os Entrevistados “C”, não têm gerencia sobre este aspecto, mas na opinião deles as substituições foram necessárias e a partir delas os trabalhos fluíram melhor.

Em qualquer que seja a organização o planejamento e o controle resultam em produtividade e através de uma interpretação própria sobre o assunto, a empresa definiu um corpo técnico compostos por gestores de produção, manutenção e processos, com objetivos de melhorar os resultados na indústria, pesquisando e priorizando as oportunidades de melhoria. Apesar da informalidade que os Entrevistados “A”, “B” e “C”, têm sobre o conceito de produtividade, eles compactuam da mesma opinião, não relacionam os fatores diversos que descrevem produtividade, tendo ela somente como elemento de medição de quantidades de produção. Esta opinião sobre o conceito de “produtividade”, não esta totalmente de acordo com a teoria já apresentada, sendo uma adaptação própria, fruto da experiência dos representantes das áreas.

Sobre os resultados alcançados, o Entrevistado “A” descreve que as melhorias obtidas nesta unidade produtiva, atingiram um patamar de rendimento satisfatório, ou seja, diminuiu as perdas e melhorou o custo de fabricação. Isso só foi possível, porque investiu-se na aquisição de equipamentos mais modernos, implantação das novas tecnologias, padronização de procedimentos, incremento da repetitividade nos processos, principalmente no que envolviam a introdução de novas metodologias criadas exclusivamente pela comissão de gestores e adaptadas para cada ação específica.

Em concordância com estas ações o entrevistado "B", complementa que ainda é necessária a aquisição de outros equipamentos, dentre eles uma centrífuga que traria para a organização um benefício de qualidade e agilidade em uma das etapas do processo. Os entrevistados "C" têm certo receio diante desta tecnologia, pois a mesma poderia reduzir exatamente alguns de seus postos de trabalho.

Sob a perspectiva das vantagens ou desvantagens que uma MPE familiar tem sobre as estratégias produtivas, o Entrevistado "A" considera como vantagem os impactos positivos do poder das decisões que são tomadas de forma rápida, ou seja, com menos burocracia. É possível identificar um problema, obter um diagnóstico, levantar possíveis soluções, apresentar opções e remeter à diretoria de forma ágil e rápida, de modo a obter uma decisão final em pouco tempo, o que é excelente para um negócio que precisa se adaptar rapidamente ao competitivo mercado atual. Já como desvantagem, considera o poder financeiro como um entrave, principalmente porque na disputa competitiva com grandes fabricantes, o acesso ao crédito é desproporcional, mas a batalha pelo espaço na gôndola do mercado é igual.

Para o Entrevistado "B" o fato de desempenhar as suas atividades dentro da empresa, não proporciona a percepção clara sobre essas vantagens ou desvantagens, mas de certa forma sempre impactam na sua rotina, sendo assim a equipe vai se moldando conforme as necessidades, desta maneira considera essa agilidade uma vantagem, e como desvantagem o fato de ser uma MPE e não ter a força competitiva como moeda de troca, em comparação com as grandes empresas.

Os Entrevistados "C" consideram que ao desempenhar as funções em uma empresa familiar vantajoso, pois, por estarem próximo da alta administração e sob este ponto de vista este conhecimento os favorecem obtendo o benefício de uma possível estabilidade no emprego. Porém como desvantagens descrevem que a proximidade com a alta gestão, faz com que, a comunicação e informação sejam ágeis, contudo, eventualmente estas podem estar eivadas de aspectos "pessoais", fazendo com que erros ou problemas não eventuais sejam questionados de forma mais austera do que se o trabalho se desse em uma empresa não familiar, em virtude dessa proximidade as cobranças e questionamentos se tornam mais enfáticos.

Na percepção dos autores da pesquisa os Entrevistados "C", não têm conhecimento legal e ou administrativo de como de fato é uma pequena empresa e sob este

aspecto, interpretam esta organização, relacionado diretamente o tamanho de suas instalações e não por as diversas atividades que as estruturam.

Na continuidade da escala de prioridades, surge o quesito demanda de mercado. Com o produto sendo cada vez mais bem aceito pelo público Capixaba, começam a surgir problemas com as entregas. Havia descontinuidade nas reposições de insumos necessários para o processo de fabricação. O Entrevistado “A” comenta que hora se tinha matéria prima, mas não se tinham insumos para o envase, hora tinha tudo que era necessário em matéria de insumos, mas não tinha a cerveja pronta, porque na fase anterior o atraso repercutiu no prazo de maturação do produto, ocasionando então as rupturas de produção e por consequência a falta do produto no mercado.

Nesta etapa, começou-se a levar em conta os estudos dos tempos de forma mais racional. A comissão de gestores sugeriu a criação, e implantação, de uma nova logística interna, que monitorasse as quantidades de insumos e o tempo de execução em cada etapa do processo, apontada em relatórios diários, para cada turno de operação. De forma artesanal e adaptada para esta empresa iniciou-se um sistema *Just in time*⁵, no entanto, os aspectos desta ferramenta ainda não são plenamente compreendidos e utilizados na empresa.

Para o Entrevistado “B”, a descontinuidade de processos, impactava negativamente, dificultando um dos objetivos do trabalho que era a repetitividade das ações, e essa dificuldade também foi vivida pelos funcionários que o antecederam.

Este sistema *Just-in-time*, adaptado pela empresa, ainda não está totalmente maduro, pois faltam dados sobre o histórico de fornecimento de insumos nos anos anteriores. Existem momentos em que um ou outro item não atende o prazo para ser repostado, por não haver ainda um histórico claro, e vivência na época de sazonalidade, ou ate mesmo de alta demanda. De forma superficial para os Entrevistados “C” os atrasos de reposição são sempre por falha de operação do departamento de suprimentos, o que demonstra claramente que estes não possuem o real entendimento de como funciona a indústria.

⁵ Sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa. *Just in time* é um termo inglês, que significa literalmente “na hora certa” ou “momento certo”.

O Entrevistado "A" descreve ainda acerca da questão de gestão que o uso de ferramentas digitais é fundamental para aliar mais tecnologia, com finalidade de resolver os problemas produtivos, desta forma estima se eliminar possíveis erros dentre estes podemos citar a aquisição de materiais.

As dificuldades que as MPEs têm para gerir as atividades empresariais em um mundo globalizado são demasiadamente relevantes, e na visão do Entrevistado "A", os esforços são muitos, na tentativa de empreender, e para que haja sucesso é necessário conhecimento. Em trabalhos vivenciados em empresas no Brasil, América Central e Europa as corporações estão à procura de profissionalização, e a EXPERTA está também em busca dos mesmos objetivos. Seu corpo gerencial e técnico, incluindo a área administrativa e financeira, está se qualificando, e apesar de não rotular nenhuma ferramenta de gestão, como exemplo o cinco "S", a empresa as aplica, de forma adaptada, mas, abrangente. Foi possível verificar como exemplo destas ações as calibrações de instrumentos, parametrização dos tempos e as análises físico-químicas, que são fundamentais para garantia das características intrínsecas dos produtos.

O Entrevistado "B" sintetiza a questão, e descreve que neste tipo de organização há muita influencia dos componentes da família. Na maioria das vezes, as decisões não são as mais assertivas, por se tratar de imposições para realizar tarefas que não agreguem o melhor resultado. Não assumindo assim o que possivelmente, seria a melhor e mais segura decisão para atender anseios pessoais, deixando de valorizar os conhecimentos técnicos elevando o custo da operação por haver discordância entre os envolvidos.

Na interpretação dos entrevistados "C" as formas que os componentes da família atuam dentro da organização, promovem conflitos que atinge diretamente os funcionários, e por estarem na base e ser o elo mais fraco dentro desta organização acabam por realizar tarefas que não estão relacionadas ao setor a que pertence.

As mudanças nas estratégias da empresa buscando adequar o público alvo, para o Entrevistado "A", possibilitou atingir os objetivos esperados, devido à profissionalização das ações dentro da indústria. O volume de produção e fatores não mensuráveis, mas, perceptíveis no aspecto sensorial demonstrou um retorno de mercado com uma evolução gradual que se refletida nas vendas. As renovações dos

rótulos das embalagens tiveram um retrospecto positivo e em conseqüência uma maior aceitação pelo público região metropolitana.

Com a integração do Entrevistado “B” no quadro de funcionários da empresa houve um incremento para a estratégia, principalmente no direcionamento das tarefas que passaram a ser executadas sempre da mesma forma e com o resultado dos treinamentos, ganhou-se maior agilidade no desenvolvimento destas tarefas.

Para os Entrevistados “C”, houve um ganho na qualidade de vida dentro da organização, apesar do aumento das atividades, as tarefas ficaram mais simples com a implantação dos padrões operacionais e treinamentos.

Sobre o aspecto da importância da formalização de metas, o Entrevistado “A” de forma subjetiva, relata que é necessário um histórico para poder parametrizar estes pontos e criar indicadores, juntamente com a alta administração, que ainda não se posicionou sobre o assunto no caso da eficiência fabril. Reforça que para o controle efetivo, seria necessária a aquisição de um software, que bem operado direcionaria e evidenciaria os indicadores, fomentando as medidas corretivas, mas este ainda não é uma prioridade que a alta administração pode bancar.

Para que haja eficiência na produção é necessário que existam metas estipuladas. O Entrevistado “B” descreve a não existência destas metas formais, somente uma integração feita no dia a dia objetivando corrigir as falhas ocorridas, anteriormente em eventos produtivos, por estar há pouco tempo desempenhando suas funções na empresa, está trabalhando na elaboração de metas, e o fator que mais impacta negativamente para a efetivação desta, está na forma com que a alta administração enxerga este quesito.

Não foi feito este questionamento aos Entrevistados “C” por que, não há relação da pergunta com os envolvidos, neste caso eles seriam somente elementos de execução.

Sobre os fatores que travam os objetivos de eficiência, o argumento usado pelo Entrevistado “A” é descrita como uma empresa muito jovem, e está aprendendo a caminhar, com isso faltam experiência para muitos assuntos, dentre eles eficiência de produção, e que em dois anos de trabalhos já percorreu se um caminho muito bom, e embora algumas vezes foi necessário voltar e repetir tarefas para que tudo

saísse nas normas elaboradas pela comissão de gestores e que ainda há muito que se fazer.

O Entrevistado "B" participa da mesma opinião do Entrevistado "A" e complementa que hoje a sua maior dificuldade esta no desenvolvimento das atividades, pois o perfil dos colaboradores não é o ideal. Por se tratar de contratações sem critérios específicos para uma determinada função, este fator atrasa o desenvolvimento das operações, por que estes selecionados não têm a habilidade necessária para realizar a sua tarefa e o nível de aprendizado e muito moroso. Este fato se deve porque as contratações são realizadas por intermédio de indicações, e em muitos casos despreza se a comprovação técnica. Não foi realizada esta pergunta aos Entrevistados "C".

Como dito anteriormente o entrevistado "A" reforça que o fato de uma empresa jovem com as dificuldades de mão de obra, que embora esforçada, sofre com sua baixa qualificação, tem uma evolução contundente, isto é fruto de muito esforço dos gestores que estão à frente das operações. No aspecto quantidades produzidas ficou evidente o crescimento, pois em conversas com clientes e nas visitas nos pontos de vendas observou se um a aceitação considerável.

O equilíbrio conseguido pela padronização das ações relacionadas ao sabor do produto, a criação da cerveja "*lager*", o desenvolvimento nova da embalagem e fato de que a empresa caminha para a maturidade esta evolução, e tem outros aspectos que não foram mencionados tem também o seu grau de importância.

O relato do Entrevistado "B" descreve um exemplo de uma melhoria feita na envasadora, de latas onde antes desta manutenção envasava se vinte mil litros em doze horas e após passou a ter o mesmo envase de vinte mil litros em dez horas. Cita-nos outro caso onde foi realizada a manutenção na envasadora de garrafas de vidro e resolveu se um problema de média horária. Antes desta ação o equipamento produzia uma media de quatro mil e duzentas embalagens por hora, e passou a produzir seis mil embalagens hora.

Os entrevistados "C", por não terem acesso a estas informações não tem a percepção evolução, porem percebe se que o índice de retrabalho diminuiu.

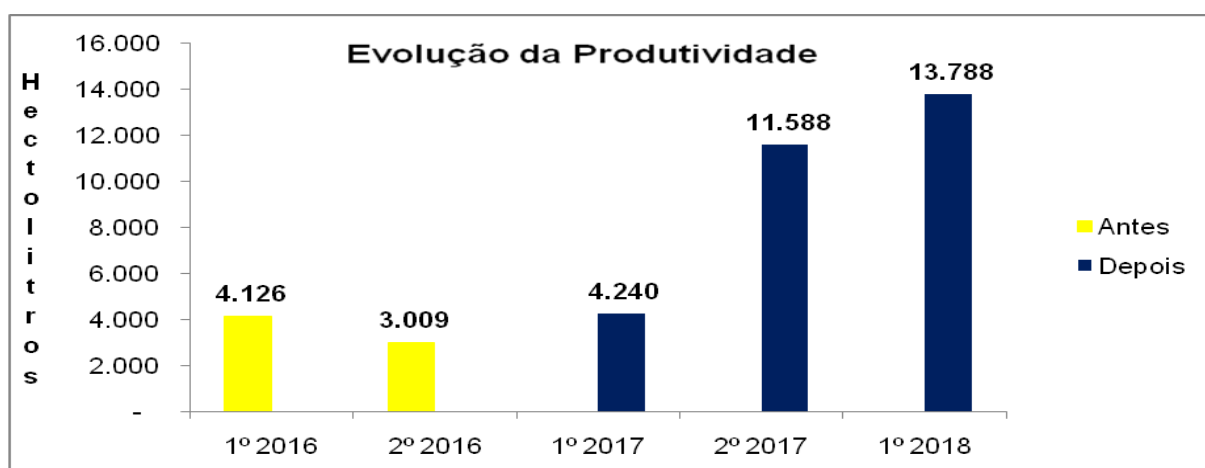
Na ótica do Entrevistado "A", a realidade há dois anos, era de uma menor aceitação e vendas de produtos, então desenvolveu se todas as ações que anteriormente

foram citadas e o produto que ficava no tanque a esperava da venda do comercial, evoluíram e hoje através das ações planejadas obteve uma sincronia de tempo, que passou a ser de três meses, um mês, quinze dias e uma semana.

Houve um evento planejado com os uma infra estrutura enorme que contribuiu positivamente em um momento onde donos de bares e restaurantes de grande parte do estado do Espírito Santo receberam uma palestra e perceberam o novo momento da cervejaria EXPERTA contribuindo para o desenvolvimento da marca.

Este desenvolvimento da marca incentivou o estudo de uma nova planta com o objetivo produção de dois milhões de litros mês, em uma fabrica de ultima geração.

Gráfico 1 - Evolução da Produtividade



Fonte: Elaboração do Autor

Pode se observar através do gráfico de evolução da produtividade, que representa a relação *Hectolitros*⁶ de cervejas produzidas no semestre. No primeiro semestre de 2016, os trabalhos de melhoria de produtividade estavam na fase de estudos e levantamento de dados, admite se que a quantidade produzida de aproximadamente 27%, maior que o segundo semestre de 2016, se deve introdução do produto no mercado, que ate aquele momento era uma novidade que gerava expectativa do publico em conhecer o produto, aliado a períodos festivos como finais de ano e carnaval, épocas que o consumo de bebidas está em alta.

No segundo semestre de 2016, houve uma queda na produção considerada normal devido ao período de inverno, e começa se a ter o retorno do publico relacionado às

⁶ Medida de capacidade equivalente a cem litros (símbolo: hl).
"hectolitros", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa .

características de sabor, e já se identificava uma necessidade de ajustes neste sabor, as ações corretivas já estavam planejadas e prontas para serem implantadas.

No primeiro semestre de 2017 as execuções das ações que foram estudadas, pela equipe de gestão que começavam a ser aplicada, a opinião do mercado eram positivas, mas devido a um fato inédito ocorrido no estado que envolvia a segurança pública com a greve de policias, proporcionaram um impacto negativo muito grande na economia local, agravado por uma crise hídrica, causando uma retração nas vendas da empresa e por conseqüência a um resultado atípico, em relação há anos anterior. A evolução da produtividade neste caso se deu através da comparação do primeiro semestre de 2016, onde se obteve um crescimento de aproximadamente 2,76%, no entanto foi utilizado o primeiro semestre de 2016 como elementos de análise por se tratar do melhor resultado alcançado até aquele momento.

O ano de 2017 teve sim um peso muito grande na economia brasileira, e este fato teve suas repercussões no mercado do Espírito Santo, que fecharam muitos dos seus postos de serviços em grandes empresas, reduzindo a circulação de dinheiro, mas a ação de liberação do Governo Federal do Fundo de Garantia por Tempo de serviço aqueceu a economia e mudou o cenário no estado.

Com poder aquisitivo “restabelecido” a população foi às compras e no segundo semestre de 2017, as vendas da empresa se aqueceram, sendo este o momento de por a prova as estratégias elaboradas no, intuito de melhorar a produtividade da empresa. O resultado obtido pela empresa após o inicio das ações de melhoria em busca de produtividade correspondem respectivamente a um crescimento aproximado de 173% e 225%, segundo semestre de 2017 e primeiro semestre de 2018, porem não está incluso os meses de maio e junho, respaldando que as decisões tomadas neste período foram assertivas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As MPEs que são responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais no Brasil, sofrem com as oscilações promovidas pela falta de uma política, que viabilize e fortaleça suas estruturas, através de incentivos para que as mesmas possam se equipar e modernizar-se tecnologicamente. As empresas familiares, que estão inseridas neste ambiente, sofrem com as mesmas dificuldades, aumentadas

consideravelmente por enfrentarem controvérsias características das famílias, que eventualmente burocratizam a realização de ações, na busca de soluções acerca de suas organizações.

Mas mesmo com todos estes problemas as MPS familiares se esforçam na ambição de sobrevivência, colocando em prática planos e estratégias, utilizando-se de experiências de seus gestores vivenciadas em anos de trabalhos prestados a grandes corporações.

Neste sentido a pesquisa buscou interpretar através de relatos das ações tomadas e vivenciadas dentro deste âmbito objetivando a melhoria da produtividade.

Através deste estudo, foi possível observar que a empresa possuía um bom produto porém, não tinha estabilidade que proporcionasse uma vida longa, foram propostas e realizadas ações que corrigiram o problema.

Notou-se que as ações tomadas pela empresa com objetivo de padronização das características organolépticas do produto, tiveram como enredo principal o treinamento de pessoas, estruturação do produto e a definição das etapas a serem seguidas, que não foram descritas por se tratar de segredo industrial. Contudo mais ações foram necessárias, dentre elas a correção de layout, e a criação de uma metodologia que adequasse as necessidades de ressuprimentos em concordância com o departamento de compras e a integração dos fornecedores.

Observa-se que com realização deste estudo de caso a importância do uso de conceitos de padronização como o conhecimento profundo de etapas de processos pode contribuir para que haja um ganho de eficiência e por consequência melhores produtividades, e espera-se que através deste haja um crescimento contínuo não somente de produtividade mas, um crescimento pessoal e a aplicação de conceitos de produtividade, qualidade e outras ferramentas de gestão possa tornar o funcionário apto a desempenhar funções em qualquer organização promovendo sempre uma condição de multiplicador.

Acerca dos números alcançados por esta empresa demonstrou que a organização e padronização, juntamente com um produto de qualidade, elaborado com a concordância do público-alvo, contribuíram para que a produtividade desta empresa atingisse os objetivos que foram propostos na fase de estudos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. R.; A pequena empresa e os novos paradigmas do direito do trabalho. **Revista Legislação do Trabalho - RLTr**, v.64, p.89-96, Setembro de 2000.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. ed. Atlas. São Paulo, 1990.
- BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123. Estatuto Nacional da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte: Simples Nacional. **Diário Oficial da União- DOU**. Seção 1, p.1, 2006.
- CAMPOS, V. F. **TQC- Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- CATTANI, M. A.; Empresa familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa. **Dissertação de Mestrado**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1992.
- CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO - CNC. **As micro e pequenas empresas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2000. 56 p.
- DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v.24, n.4, p.123-131, Rio de Janeiro.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. F.; et.al.; **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. Ed. Pioneira São Paulo, 1997.
- FINEP**. Financiadora de estudos e projetos. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br>>. Acesso em: 05 outubro, de 2017.
- FILION, L. J.; The Definition of Small Business as a basic elemento for policy making. **Anais**, “Small Business, Marketing and Society” (congresso). The Institute of Sociology, USSR Academy of Scienc, Academy of Sciency of Georgia, Centre for Sociology (orgs). Tibilisy (Georgia-Russia), 1991.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J, A.; et.al. De geração para geração: Ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negocio Editora, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas,2007.
- KOTLER, P., **Administração de marketing: análise planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEMOS, M. F. M., Processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE Business**, n.5, p. 40-42, abri, 2003.
- LODI, J. B.; **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira,1998.
- _____; **Fusões e aquisições: o Cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KING, N. C. O.; LIMA, E. P.; et. al.; Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações. **Produção**. v.10, n.5, p.3; PUC-PR, Curitiba, 2011.
- MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. **Anais do 3 EGEPE**. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 562-573.

- MARTIN, P. G.; LAUGENI, F. P.; **Administração da Produção**. ed. 5. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MAXIMILIANO, A. C. A.; **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 7ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOREIRA, A. D.; **Administração da Produção e Operações**. ed. 2. São Paulo: CENGAGE- Learning, 2008.
- MORELLI, G. H. G.; **Micro e pequenas empresas**: a necessidade de prioridade na política econômica São Luiz, 1994.
- OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. 14 ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PEINADO, J.; GRAEML A. R.; Administração da produção: operações industriais e de serviços. **Centro Universitário Positivo – UNICENP**. p.43-45 Curitiba, 2007.
- PORTER. M. E., What is strategy?. **Havard Business Review**. ; n. 6, p.61-68, novembro, 1996.
- RAMOS, E. N. P., **Gestão do conhecimento em uma empresa familiar**: um estudo de caso. 2009. 82 f. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte , 2009.
- SANTOS, A. I.; KREIN, J. D.; et. al.; **Micro e Pequenas Empresas**: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento, Rio de Janeiro- IPEA.; p.18, 2012.
- SEBRAE: Micro cervejarias ganham espaço no mercado nacional. **SEBRAE NACIONAL**. Jun. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 05 jun. 2018.
- SEBRAE; Artigos para micro e pequenas empresas: No Brasil, 90% das empresas são familiares. **Folha de Londrina**. Londrina. Out, 2005. Disponível em:<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410>. Acesso em: 15 out. 2017.
- SKINNER, M.; Manufacturing: Missing link in corporate strategy. **Havard Business Review**, May-June,1998.
- SLACK, N.; CHAMBERS. S.; et.al.; Administração da produção.; 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.; p. 87-91.
- SOUZA-SILVA. , et. al., Organizações familiares e tipologias de análise: o cãs da organização Odebrecht. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. ; **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TOFFLER, A. **O choque do futuro**. 0000. ed.Rio de Janeiro: Record,1998.TUBINO, D. F.; **Planejamento e controle da produção-Teoria e Pratica.**, São Paulo; Editora Atlas, 2007.

VOLLMANN, E. T.; BERRY, W. L.; et.al.; **Sistema de Planejamento e Controle da Produção para o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre, 2006.

PRODUCTION PLANNING AND CONTROL: A STUDY IN A SMALL BUSINESS FAMILY COMPANY

ABSTRACT

Brazil is undergoing an unprecedented political and economic crisis, and entrepreneurs from various industries are struggling to keep their business alive. Productivity, organized structure and well defined, are issues discussed and pursued together to other factors related to the theme. The big corporations try to strengthen themselves and to put systemically, their companies in conditions of equality in this competitive jungle. In family MPEs, which have simplified and improvised structures, with restricted access to credit and poorly qualified labor, they face a marathon to survive and in this sense we perceive an opportunity to carry out a study, which aims to investigate the way to conduct the activities within this scope, with the aim of consolidating the study, where we approach the theme as the professionalization of Production Planning and Control (PCP) can impact on the productivity of a company, and for that, it was used, as a source of data collection, a company of small size, of the food branch installed in the Municipality of Serra.

KEYWORDS

Planning and production control. Small business. Family business.

APÊNDICE 1 QUESTIONÁRIO

Este questionário visa avaliar a percepção do diretor, gerente, e funcionários de uma MPE no ramo de alimentos, objetivando estudar como a profissionalização do Planejamento e Controle da Produção (PCP) pode impactar na produtividade de uma empresa

1- Informe seu sexo

2 - Qual sua idade?

3 - Qual o município que reside?

4 - Qual é o seu grau de escolaridade?

5 - Há quanto tempo trabalha para esta empresa?

6 - O que o que fez vc vir trabalhar nesta empresa?

7 - Quando chegou aqui em nossa empresa qual foi o cenário encontrado?

8 - A empresa tinha problema ?

9 - Que tipo de problemas?

10 - Qual sua percepção de ponto mais crítico encontrado?.

11 - O Layout estava apropriado?

12 - Na sua avaliação, em face de sua primeira visão a equipe estava preparada para as atividades produtivas?

13 - Os equipamentos estavam apropriados para o desenvolvimento das atividades?

14 - Havia fatos ou fatores desmotivadores?

15 - Qual a sua opinião sobre a produtividade?.

16 - O que foi necessário fazer para direcionar as atividades? .

17 - Por se tratar de uma empresa familiar você acha que leva mais ou menos vantagens sobre as políticas e estratégias produtivas. Por quê?(Impactos positivos e negativos).

18 - Os tempos de reposição de materiais (matéria prima, insumos, embalagens) eram adequados?

19 - Que tipos de ferramenta de gestão foram aplicada para resolver os problemas produtivos?

20 - As pequenas empresas sentem muita dificuldade em gerir suas atividades, qual a sua opinião, sobre o ponto mais relevante? (Impactos positivos e negativos).

21 - As ferramentas de análise operacionais e de qualidade eram suficientes e adequadas?

22 - O publico alvo da empresa estava adequado?

23 - Foi necessário mudanças nas estratégias de produtos ou vendas?

24 - Estas mudanças surtiram efeitos esperados?

25 - Com relação a eficiência de produção há metas estipuladas?

26 - Como se interligam as metas de produção com o conceito de produtividade

27 - Existem fatores que travam os objetivos de eficiência?.

28 - Em relação ao cenário atual a empresa evoluiu no aspecto eficiência e produtividade?

29 - A que se deve essa evolução?

30 - Qual a importância do planejamento de produção em sua visão para a empresa?

a) Como estava a empresa antes dos trabalhos?

b) Como esta a empresa atualmente?