Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

AUDITORIA NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DA EMPRESA ASA BRANCA MÓVEIS[1]

Eleane Soeli Constante Eichelt[2], Daniele Garcia De Oliveira[3].

[1] Relatório de pesquisa realizado no curso de Administração da UNIJUI
[2] Aluno do curso de Administração da Unijuí
[3] ALUNO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIJUI

Gerenciar recursos escassos e processos de produção de bens ou serviços é a função da gestão da produção com vistas a satisfazer as necessidades de seus clientes quanto a qualidade, tempo e custo esperados. A gestão da produção trata de assuntos reais que de alguma forma passa por um processo produtivo, sendo necessária a organização eficaz e eficientemente destes processos.

A auditoria operacional é uma das ferramentas mais importantes para o controle administrativo. A falta de controles adequados para as empresas as expõe a inúmeros riscos, erros e desperdícios.

A necessidade das empresas investirem continuamente em desenvolvimento tecnológico, aprimorar seus controles, reduzir custos, tornando mais competitivo os seus produtos, faz com que necessitam de um grande volume de recursos. O objetivo da auditoria operacional é dar subsídios para todos os membros da administração, com o intuito de fazer melhorar a gestão na busca da eficiência por meio da economicidade para atingir a eficácia satisfazendo as necessidades de seus clientes.

O estudo justifica-se pela busca crescente das organizações em conseguir uma melhor direção a ser seguida com vistas a um padrão elevado no processo de produção levando em conta a realidade em que a empresa está inserida, o porte organizacional, o ramo de atividade, entre vários aspectos.

Os procedimentos metodológicos que foram observados na realização da pesquisa, primeiramente a classificação da pesquisa, a forma de abordagem utilizada foi qualitativa, quanto aos objetivos e fins se classifica como exploratória e descritiva, e quanto aos meios ou procedimentos técnicos, é classificada como bibliográfica, de campo e um estudo de caso. Na sequência as técnicas de coleta de dados ocorreram da seguinte forma: na pesquisa bibliográfica, através do material de aula (slides e apostila), relativos ao tema de estudo: auditoria no Processo Produtivo; pesquisa de campo e estudo de caso: através de observação e entrevista. A entrevista com roteiro semi-estruturado com questões que abordem a temática de pesquisa. Na análise e interpretação dos dados,a entrevista será realizada com os gestores por meio de apontamentos para depois transcrever no trabalho, será realizada uma análise relacionando a teoria estudada com os resultados alcançados através da análise da Auditoria do processo Produtivo. Em seguida, identificados gargalos no processo produtivo onde serão sugeridas melhorias pelos autores do trabalho a organização em estudo.

O objetivo geral é elaborar uma auditoria na estrutura operacional de produção na empresa Asa Branca Móveis, localizada em Santo Cristo/RS. Os objetivos específicos é identificar as etapas do processo produtivo da empresa Asa Branca Móveis; descrever o (os) sistema(s) de produção utilizado pela empresa; analisar a função produção e a interrelação com as demais áreas; explorar o atual ambiente do processo produtivo: objetivos e tipos de sistema de produção,localização, layout,

ergonomia, planejamento e controle da produção, e capacidade produtiva,definir as proposições de melhoria com base em lacunas identificadas.

Os dados a fim de responder a questão central "Como acontece o processo produtivo na empresa Asa Branca Móveis, a partir de uma auditoria no processo de produção?" foram coletados por meio de: a) pesquisa bibliográfica, pois foi utilizado o material fornecido pela professora (slides e apostila) com dados relativos ao tema de estudo: auditoria no Processo Produtivo; b) pesquisa de campo e estudo de caso: através de observação e entrevista. A entrevista com roteiro semi-estruturado fornecido pela professora com questões que abordem a temática de pesquisa.

A coleta dos dados através da entrevista aplicada ao gestor Sr. Dálsio Gass aconteceram nos períodos do mês de março, abril e maio, onde foi necessário três encontros, o qual foram agendados anteriormente. Os encontros aconteceram de maneira informal, considerando que um dos integrantes do grupo também é gestor da empresa, com a durabilidade aproximada de 2hrs cada encontro, sendo o ultimo realizado em 1 hora, onde foi revisto o processo de produção da empresa.

Durante todo o processo de coleta de dados utilizou-se essencialmente a observação direta. Os três encontros com o gestor também foi aproveitado pra circular no ambiente produtivo em busca de captar informações observadas pelos alunos pesquisadores, assim como, do aluno gestor da organização que fez a observação em vários outros momentos, sempre que necessário agregar alguma informação a pesquisa.

As temáticas que foram abordadas na pesquisa de campo e estudo de caso envolveram: as etapas do processo produtivo, a interrelação com as demais áreas, os tipos de sistemas de produção, arranjo físico: localização, layout e ergonomia, planejamento e controle da produção e capacidade produtiva.

A análise dos dados da entrevista foi realizada de forma qualitativa através da técnica de análise de conteúdo, e foi realizada por meio de apontamentos para depois transcrever no trabalho. Nesses apontamentos constam os detalhamentos do processo produtivo da empresa, as dificuldades e os pontos positivos na visão dos gestores e dos integrantes do grupo.

Como forma de análise geral, com abordagem qualitativa, com vistas à elaboração da Auditoria do Processo de Produção na referida organização, foi realizada uma análise relacionando a teoria estudada com os resultados alcançados através da análise da Auditoria do processo Produtivo. Em seguida, foram identificados gargalos no processo produtivo onde foram sugeridas melhoriasa organização em estudo.

A empresa Asa Branca Móveis existe há 20 anos no mercado e se caracteriza por ser uma empresa familiar, gerenciada pelo casal Dálsio Gass e Maristela Gass, localizado na rua Tenente Jung, 190 no município de Santo Cristo, RS. Em seu início produzia somente móveis comerciais para as lojas Quero-Quero, dependendo de espaço e máquinas alugadas. Ao expandir sua produção, os proprietáriosconstruíram seu prédio próprio com 540 m², o qual possui hoje 1.500m².

A organização em estudo teve seu trabalho reconhecido e expandiu seus negócios e clientes, contando hoje com diversos clientes pessoa física, para os quais produz móveis domiciliares sob medida e também grandes parceiros comerciais (Quero-Quero, vivo, Sicredi), atuando no três Estados da região Sul (RS – SC – PR). Atualmente a empresa conta com 15 colaboradores.

A Asa Branca Móveis está comprometida em buscar soluções para o conforto do seu cliente. Para isso, desenvolve soluções inovadoras para o aproveitamento de espaço que resultam em ambientes diferenciados e com elevado padrão de qualidade. Os ambientes criados com os móveis

Asa Branca formam ambientes únicos e funcionais, indo ao encontro de clientes exigentes e de um mercado em constante evolução.

A empresa é reconhecida pela excelência de seus produtos, bem como por sua produção associada à responsabilidade ambiental, e pela ética e transparência na relação com clientes e fornecedores. São móveis para ambientes residenciais como dormitórios, closets, cozinhas, salas de estar, home theaters, salas de jantar, banheiros, lavabos, áreas de serviço e ambientes comerciais como lojas e escritórios.

Na Asa Branca Móveis, o processo produtivo é flexível e adequado às exigências do mercado e é dividido da seguinte forma: Corte – os móveis são produzidos a partir de placas de fibra de madeira de média densidade (MDF) crus ou revestidos; Pintura – nos casos em que se utilizam chapas cruas de MDF o processo de pintura é necessário, onde as partes internas e externas dos produtos são pintadas, para uniformizar os padrões de cores; Colagem de borda – as bordas são parte do processo de acabamento do móvel e revestem as partes expostas do painel de madeira; Furação – esse processo permite a futura fixação das partes e montagem do móvel, e como os anteriores depende do projeto do móvel; Pré montagem – é realizada na fábrica, para visualização de possíveis ajustes a serem feitos e para facilitar a montagem final no consumidor; Montagem – esse é o processo final envolvido na produção. Caracteriza-se por ser realizado diretamente onde o móvel ficará permanentemente, ou seja, na casa/loja do cliente.

Além disso, a empresa conta com o auxílio de um software de produção conhecido como Gabster®. Esse programa realiza a atualização on-line de preços, custos, mark-ups; cadastro de custos; configurador de produtos; cadastro de atributos por componentes para altura, profundidade e largura, acompanhamento dos projetos; integração com as máquinas; detalhamentos dos projetos, estoque, medidas e furação, entre outros.

O processo produtivo começa no momento que o cliente faz o orçamento dos produtos, assim como a definição do designer dos mesmos, em seguida, após finalizar e confirmar o pedido, os móveis entram pra produção, saindo do estoque de matéria-prima, passando pelo corte, depois a furação, alguns móveis precisam ter um retoque de pintura outros não, na sequência passam para a pré-montagem de alguns itens, em seguida a montagem final, deixando os produtos acabados ou semi acabados, e finalizando o processo com a entrega dos móveis aos clientes, produtos prontos totalmente montados ou terminando a montagem no local de entrega.

Os inputs da Asa Branca Móveis são as chapas de MDF (placas de fibra de madeira de média densidade) que possuem diferentes revestimentos e texturas, conforme a escolha do cliente, os aramados e o cliente, pois a produção só ocorre quando o consumidor solicitar e apresentar seu projeto. Esses recursos passam pelo processo de transformação, caracterizado pelo prédio onde a empresa se localiza, o qual possui oito máquinas de alta tecnologia como seccionadora horizontal, coladeira de borda automática, centro de usinagem, esquadrejadeira, coladeira de PET à vácuo, prensa, plaina, tupia e outras como parafusadeiras e furadeiras. A tecnologia e os serviços de produção e montagem são realizados por 15 funcionários. Ao passar pelo processo produtivo, o conjunto formado pelas chapas de MDF, utensílios e aramados se transformam nos móveis projetados para os clientes (Output).

A função produção está diretamente relacionada com as demais funções da empresa, que são: marketing, finanças, desenvolvimento de produto, recursos humanos e compras. O marketing possui a função de tornar visíveis os produtos da empresa para alcançar mais clientes, e esse setor realiza

sua função mantendo o site da empresa e suas redes sociais atualizados. A função do setor das finanças da empresa é realizar a cobrança pelo serviço e o pagamento das mercadorias e serviços necessário para a função produção operar de forma organizada e eficiente. A empresa fornece o serviço de desenvolvimento de produto, onde uma pessoa é responsável pelo projeto dos móveis conforme solicitação do cliente, e essa função precisa estar a par da produção para elaborar projetos possíveis de serem desenvolvidos e comunicar o prazo para a produção.

Outro setor inter-relacionado com a produção é o de recursos humanos, pois é necessário mão de obra suficiente para atender aos pedidos dos clientes, por exemplo, se a produção aumentar terá que se realizar a contratação de novos colaboradores. A função produção depende diretamente da função compras, que é responsável pela compra de materiais, equipamentos, material de consumo e outros para a produção dos móveis.

Na empresa Asa Branca Móveis o objetivo principal da produção é atender ao pedido do cliente, com qualidade e eficiência, obedecendo ao prazo de entrega determinado no momento da compra, o qual está sendo atendido conforme planejado, sendo assim, considerado um ponto forte, pois é uma vantagem em confiabilidade e qualidade da empresa a seus clientes. Além disso, a organização busca constantemente otimizar o seu processo de produção para produzir mais em menos tempo, mantendo a alta qualidade, design exclusivos e personalizados dos seus móveis e eficácia nos serviços.

Como ponto fraco destacamos que a produção não apresenta vantagem em custo, pois como os móveis são totalmente customizados exclusivamente para cada cliente, os produtos conseqüentemente possuem um preço mais elevado, portanto, os clientes que buscam preço atrativo provavelmente não irão adquirir móveis desta empresa.

É utilizado o Processo Sob Encomenda, pois a empresa trabalha com projetos únicos e exclusivos de móveis, tanto domiciliares quanto comerciais, portanto alta variedade de tipos de produtos e baixos volumes de produção. Cada item produzido compartilha os recursos de operação com diversos outros, por exemplo, um móvel para cozinha utiliza o mesmo maquinário e mão deobra do que um móvel para banheiro.

O tipo de sistema de produção da empresa em questão caracteriza-se, ainda, como intermitente sob encomenda, pois fabrica móveis especiais e especificados pelo consumidor, sendo que a produção somente se inicia após o recebimento do pedido de compra e dificilmente o mesmo produto terá sua produção repetida.

O estudo de localização não foi realizado na empresa Asa Branca Móveis no momento que iniciou suas instalações, somente os proprietários tiveram o cuidado de adquirir um terreno mais isolado e relativamente longe do centro urbano. No entanto, com a expansão do município de Santo Cristo, atualmente a empresa encontra-se em um bairro com crescente número de moradores.

Pode-se dizer que o arranjo físico presente na empresa é o arranjo físico por processo, pois os produtos são sob encomenda e cada um segue um roteiro pré-definido no qual a sequência de atividades requerida coincide com a sequência na qual os processos foram arranjados fisicamente. O fluxo de produtos, informações ou clientes é muito claro e previsível no arranjo físico por processo, o que faz dele um arranjo relativamente fácil de controlar. Observa-se que todo o processo produtivo tem seu lugar adequado, possibilitando e facilitando o trabalho e a circulação das pessoas dentro da fábrica.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

A empresa adota parcialmente o enfoque ergonômico global, pois além de considerar os limites e as capacidades do individuo a fim de minimizar a fadiga física, ele também abrange aspectos psicológicos e cognitivos.

Ela conta com máquinas de alta tecnologia que oferecem condições ergonômicas adequadas e que atendem as normas regulamentadoras de ergonomia, assim como, todos os EPIs necessários são disponibilizados aos colaboradores da fábrica. Também no setor administrativo pode se observar que as cadeiras e mesas são reguláveis, têm apoio para o mouse ficar e as telas do computador estão a altura do campo de visão do colaborador, evitando assim as lesões por esforço repetitivo (LER).

No entanto, é necessário inovar alguns processos para melhorar as condições de trabalho dentro da fábrica, como a instalação de esteiras que conduzem as peças e materiais de uma setor ao outro, evitando maiores esforços físicos e posições inadequadas de trabalho.

Quanto aos aspectos organizacionais, a empresa observa as normas de produção, assim como os horários diários permitidos por lei; e quanto aos aspectos ambientais podemos citar que a iluminação e a ventilação são adequadas, estimulando assim um melhor clima organizacional.

O planejamento e controle da produção é organizado de acordo com os pedidos de compra realizados pelos clientes e ajustada conforme a demanda.

Nesse processo, a empresa possui a vantagem de contar com o auxílio de um software de produção conhecido como Gabster®. Esse programa realiza a atualização on-line de preços, custos, mark-ups; cadastro de custos; configurador de produtos; cadastro de atributos por componentes para altura, profundidade e largura, acompanhamento dos projetos; integração com as máquinas; detalhamentos dos projetos, estoque, medidas e furação, entre outros, o que facilita todas as etapas de produção. É um sistema totalmente integrado ao processo produtivo e as demais áreas como vendas, engenharia, logística, financeiro, emitindo ordens de produção e de compras, e o estoque está controlado conforme a demanda futura. No entanto, um ponto fraco que destacamos é que o sistema ainda não está totalmente em conformidade com as necessidades da empresa, deixando ainda margem pra erros na aquisição de matéria prima, deixando algumas sobrar e outros faltar.

Na Asa Branca Móveis não há o controle da capacidade produtiva, o que caracteriza mais um ponto negativo da organização. Pelo fato da produção ser muito instável, nunca foi realizado esse estudo dentro da fábrica, por isso pode estar ocorrendo desperdício de materiais, tempo e reduzindo o lucro desejado.

Contudo, percebe-se que uma produção personalizada como essa é complexo fazer um estudo adequado de capacidade produtiva, porque cada produto é diferente, no entanto, um cálculo aproximado a empresa possuipois senão teria condições de efetuar um orçamento ao cliente.

Primeiramente, por se tratar de uma empresa familiar, uma das melhorias sugeridas é definir responsáveis para cada setor da empresa, principalmente para o setor produtivo, que necessita de maior planejamento e controle. E também de estudos da capacidade produtiva, a organização da produção da empresa poderia atingir seu máximo potencial produtivo, reduzindo o tempo de Mão de obra e máquinas proporcionando vendas constantes e capital de giro para manter estoque de materiais.

Outro fator para propor melhoria seria a ergonomia, que poderia ser conseguida com a obtenção de maquinário adequado para a movimentação das peças dentro da fábrica, reduzindo o esforço físico dos colaboradores e, consequentemente, aumentando a qualidade do trabalho.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Além disso, poderia ser realizado um novo estudo de localização da fábrica, considerando que, atualmente, a empresa está localizada na área urbana devido ao crescimento do município.

Por meio da realização de um relatório de pesquisa, aplicado junto à empresa Asa Branca Móveis, buscou-se elaborar a Auditoria no Processo de Produção de forma a ser utilizado pela organização.

Verificamos que em algumas etapas podem ser melhorado seus processos com vistas a uma melhor qualidade de vida no trabalho para seus funcionários e maior geração de lucros.

Por fim destacamos que o presente estudo possibilitou um maior conhecimento pelos autores do trabalho sobre os aspectos que envolvem uma auditoria do processo produtivo, e o quanto a compreensão e aplicação pela empresa pode trazer ganhos significativos em produtividade, eficiência, qualidade, maiores lucros e satisfação dos clientes. Portanto, cabe finalizar que o relatório de pesquisa abrangeu todas as fases dos processos, cumprindo assim plenamente sua finalidade.

Palavras-chave: satisfação de clientes; produtividade; eficiência; qualidade; lucros.

Referências Bibliográficas:

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PASQUALINI, Fernanda; LOPES, Alceu de Oliveira; SIEDENBERG, Dieter. Gestão da Produção. Editora Unijuí, Ijuí, RS, 2010.

ROCKENBACH, Cláudia Werle. Pesquisa em Administração. Volume básico. Santa Rosa: Unijuí, 2013.

SLACK, Nigel. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1999.