

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE QUALIDADE NA CLASSIFICAÇÃO E MEDIÇÃO DA MATÉRIA-PRIMA NA EMPRESA GOBBA LEATHER INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA**

**THE IMPORTANCE OF PROCESS QUALITY IN THE CLASSIFICATION AND MEASUREMENT OF RAW MATERIALS IN THE COMPANY GOBBA LEATHER INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA**

Ane Marjorie Sangoi Frozza e Mairo Luiz Madalosso Vencato

**RESUMO**

Este estudo teve como objetivo analisar a qualidade do processo de classificação e medição da matéria-prima (couro) na empresa Gobba Leather Indústria e Comércio Ltda. A metodologia utilizada é de característica quali-quantitativa de abordagem exploratória descritiva, tem embasamento na pesquisa bibliográfica, no estudo de caso e na pesquisa de levantamento de dados junto à empresa, por meio de questionários. A análise dos dados foi efetuada através de estatística descritiva e distribuição de frequência simples. Com os resultados levantados, foi possível averiguar que a empresa possui resultados satisfatórios em boa parte dos processos, mas ainda existem alguns pontos a serem adequados/melhorados. Observou-se que as pessoas estão sendo instruídas como se deve operar com a matéria-prima na máquina e também verificou-se que está sendo feito a análise do couro após este trabalho. Percebeu-se que o classificador ainda precisa ser melhor orientado, pois conforme a pesquisa, este aspecto deve ser melhorado. Também vale salientar que poderá ser reforçado o treinamento em alguns processos. Assim, apresentou-se algumas sugestões a fim de reforçar alguns processos e auxiliar na operação de máquinas, para então chegar ao resultado esperado nos padrões da empresa.

**Palavras-chave:** matéria-prima, couros, qualidade

**ABSTRACT**

This study aimed to analyze the quality of the process of classification and measurement of the raw material (leather) in Company Gobba Leather Indústria e Comércio Ltda. The methodology used is qualitative-quantitative trait descriptive exploratory approach has grounding in literature research, case study and survey research data from the company by means of questionnaires. Data analysis was performed using descriptive statistics and simple frequency distribution. With the results gathered, it was possible to verify that the company has satisfactory results in most of the cases, but there are still some points to be adequate / improved. It was observed that people are instructed how to operate the feedstock into the machine and it was also found that the analysis is being done after this work the leather. It was noticed that the classifier has to be better directed since according to research, this should be improved. Also worth pointing out that the training could be enhanced in some cases. Thus, if presented some suggestions to strengthen some assist in the operation of machines, to then reach the expected outcome processes expected company standards.

**Keywords:** raw material, leather, quality

## INTRODUÇÃO

O setor industrial tem passado por uma série de mudanças em seu processo gerencial, principalmente em razão da exigência de mercado e dos avanços tecnológicos da sociedade contemporânea. O aperfeiçoamento constante e a busca pela qualidade são de fundamental importância para a continuidade e o sucesso das organizações.

Um curtume, caracteriza-se por ser uma organização com fins lucrativos, ou seja, ao final de um processo tem-se um produto que deve ser vendido, gerando receita e deixando lucro para a empresa. Perante as condições mercadológicas da atualidade, garantir a máxima eficiência de todos os processos produtivos é fundamental para que o almejado lucro seja adequado à atividade empresarial.

A classificação e conseqüentemente a medição de couros é uma etapa fundamental para a indústria de curtumes, pois é o momento da verdade, onde ficam demonstradas a qualidade e rendimento obtido durante as etapas do processo. Além disso, a área medida é diretamente proporcional ao faturamento da empresa.

Uma gestão que tem como estratégia o fator qualidade surge como uma alternativa para as empresas brasileiras competirem e garantirem sua continuidade no mercado. Um exemplo disso pode ser observado através da crescente busca dessas empresas pela certificação de qualidade, apontada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas.

No entanto, elaborar um documento verificando essa variáveis implica realizar escolhas a todo o momento. Com o mundo competitivo atual, existem sempre problemas a serem resolvidos ou oportunidades a explorar nas organizações. Todo esse jogo de complexidade difere tendo em vista o tamanho, a tecnologia, as operações desenvolvidas, o tipo de mão-de-obra empregada, entre outros.

Desta forma, a presente pesquisa propõe um estudo a fim de conhecer como é o processo de classificação e medição do couro para que no final da operação a Gobba Leather Indústria e Comércio Ltda. ganhe rendimento de área do couro no seu processo produtivo.

A empresa está situada na Rua Redênzio Frizzo, nº 1173, no município de Nova Esperança do Sul – RS. As atividades da empresa iniciaram em 1915 pelo imigrante italiano Redênzio Frizzo, sob razão social Irmãos Frizzo e Cia Ltda.

Este trabalho está subdividido em: revisão bibliográfica, metodologia, análises e discussões e considerações finais.

## 2 PLANEJAMENTO NOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Rezende (2008) define planejamento estratégico como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Necessita do envolvimento das pessoas que compõem a organização, assim como das pessoas externas a organização.

Na Gobba Leather, o ambiente externo e que determina as condições de trabalho na empresa é sempre analisado por pessoas qualificadas junto aos administradores da empresa, um conjunto de processos especiais relativos a uma determina arte ou indústria.

O nível tecnológico de uma empresa está expresso pela qualidade de seus produtos e seu valor percebido pelo mercado. O curtume é uma mistura de processos de transformação industrial do couro com arte, integradas e interdependentes.

A concorrência é internacional: de um lado os europeus, com avançado nível de automação industrial e organização fabril, criadores de novas tecnologias, alto nível de escolari-

dade e pesquisa, mas com custo de mão-de-obra elevado. De outro lado, os asiáticos, com baixíssimo custo de mão-de-obra, copiadoures de tecnologias, grande poder de investimento, alta capacidade criativa e investimento constante em pesquisa. A cada ano surge um novo falso-couro ou novo material sintético ou têxtil, normalmente com um upgrade tecnológico para fazer frente ao couro. Somos forçados a buscar nossa identidade neste cenário de competição acirrada.

A missão da empresa é a própria razão de existência da organização. Busca constante do reconhecimento do mercado que atuamos, relativos à excelência dos nossos produtos e serviços, baseados nos princípios de ética, sustentabilidade e responsabilidade social, fundamentados pela melhoria contínua e otimização dos processos administrativos, produtivos e dos recursos humanos, visando rentabilidade adequada e satisfação de acionistas e colaboradores.

A política constitui-se em manter a boa imagem da Gobba Leather no mercado, comprometida com a melhoria contínua, o atendimento aos requisitos e a satisfação de todos os clientes. A organização posiciona-se na produção através de preços competitivos e inovação na busca de novos artigos que atendam os anseios dos clientes. Também a empresa tem um controle onde sabe especificar quais são os seus produtos mais rentáveis no mercado, entre as quais se destacam o artigo Paragon, Sidney e América que estão em ascensão no mercado.

Os produtos nos quais a empresa está investindo alto na qualidade e que são uma aposta para o ano de 2014 são os artigos Montevideu, Olympic, Madras Eco. Devido ao fato do mercado de mobília e estofamento mudar constantemente, os artigos que a empresa não mais produz são apenas retrabalhados. Na Gobba Leather, atualmente, se faz algum tipo de retrabalho com os artigos Nevada, New Hope e Córdoba.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área e não a organização como um todo; trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico (BRASILIANO, 2003).

Na Gobba Leather, o plano de vendas é regrado pela Gerência de Vendas, o qual possui metas mensais e anuais desenvolvidas pelo plano mensal ou anual de vendas. As vendas são realizadas à vista ou com pagamento adiantado mediante emissão de nota fiscal eletrônica a prazo de 30, 45, 60 dias e as exportações com cartas de crédito.

A empresa está sempre em busca de atualização no mercado e usa do corpo a corpo para desenvolver o plano de marketing, pois devido ao fato dos contratos serem de altos valores, os gestores visitam os clientes levando amostras em que pode ser analisada a qualidade e os produtos nele utilizados para chegar ao padrão top da empresa. Além disso, há a participação constante em feiras internacionais com representantes espalhados pelo Brasil e Exterior.

Os preços dos artigos comercializados pela empresa estão em constante mudança devido às influências cambiais que impactam direto nos preços. Em relação a promoções, a empresa costuma realizá-las frequentemente com os artigos de descarte para fábricas de pequeno porte da cidade e arredores.

Os pontos de vendas estão localizados no próprio curtume com amostragem dos artigos de couro para o revisor de clientes e no exterior com amostragem de unidades mandadas através de fedex para que sejam aprovadas cores e padrão. Hoje a produção de curtume Gobba Leather está destinada em 95 % para o mercado externo, sendo a mesma coletada na empresa através do setor de expedição e destinada por transporte terrestre até o Porto de Rio Grande RS e Aeroporto Salgado Filho, no setor de Cargas da BAGERGS, dando um destino final ao cliente por transporte Marítimo ou Aéreo.

Os custos-benefício de artigos produzidos pela Gobba Leather passam pelo Orçamento de Controle de Gastos e Orçamento de Vendas. São feitos testes em alguns itens e é feita amostragem para técnicos verificarem o padrão e qualidade do artigo, sendo que hoje a em-

presa conta com um laboratório onde as análises de cada processo são analisadas antes de ser feito o Artigo.

A manutenção da empresa segue um controle rigoroso de formulários utilizado em cada máquina e conta com inspeção de rotinas nas principais máquinas e também naquelas que em seus relatórios de auditoria controlado pelo ISO 9001 tenham apresentado algum problema frequentemente, evitando-se assim os acidentes de trabalho.

Os acidentes de trabalho são controlados por uma Engenheira do Trabalho e por três Técnicos do Trabalho, possuindo o curtiúme ainda, um ambulatório onde são prestados os primeiros socorros em caso de acidente. Esse ambulatório dispõe de um médico (Clínico Geral) e uma enfermeira. A empresa também se preocupa com o bem estar das pessoas e constantemente os técnicos do trabalho visitam a salas do setor administrativo para verificar as condições de trabalho.

Os estoques de matérias-primas chegam todos os dias de várias regiões do Brasil, sendo que tais estoques são conferidos juntos a suas NFe e pra ver se estão de acordo com a manuseio de carga. Atualmente o estoque fechado, ou seja, couro não produzido fica armazenado no tempo, em pátio aberto, mas a empresa possui um plano gerencial que prevê a cobertura desse pátio.

Os estoques de produtos prontos são de baixa quantidade devido a empresa produzir em pedidos fechados e ter controle de produção. Também existe um estoque extra, mas esse se concentra no Porto, sendo levadas as quantidades até fechar um container para a exportação. No mercado interno, esse estoque fica no curtiúme por apenas um dia, devido à empresa ter contrato de transportes com empresas da região que entregam até seus clientes.

A empresa apresenta um ótimo planejamento, tendo todos os cadastros salvos em um banco de dados que contém todas as informações necessárias para que se possa entrar em contato com selecionados para fazer a entrevista para contratação. Após essa entrevista, se o candidato passar nas exigências da empresa, é feita a contratação do mesmo. A empresa junto com o setor responsável desenvolve periodicamente cursos em parceria com órgãos públicos e privados para determinada capacitação de seus colaboradores.

Conforme Silva (2005), o planejamento operacional é resultado do desdobramento do planejamento tático, correspondendo aos procedimentos e métodos usados para execução das tarefas, orçamentos, programas e tempo.

Na Gobba Leather, todos os procedimentos são padronizados com formulários, desde a chegada da matéria-prima até o transporte para o destino final, sendo acompanhados pelo setor de gestão organizacional. Atualmente, um processo de padronização em pleno desenvolvimento na empresa vai ao encontro de produzir os mesmos itens ou até um determinado setor com os mesmos procedimentos mantendo o mesmo padrão de qualidade.

Existe controle de NFe e das entregas através de recibos e controle de gerenciamento e controle na parte de logística para tentar reduzir prazos na entrega. O marketing da empresa ocorre através de visitas a clientes e exposição em feiras e através de vendedores do próprio Gobba Leather e representantes espalhados pelo Brasil e exterior.

A empresa segue as normas especificadas ISO 9001, onde são seguidos cronogramas nos diversos setores, tendo assim um menor desperdício de tempo em retrabalhos e mantendo a qualidade e padrões exigidos pelos clientes atendendo a prazos de entregas, os quais são estipulados quando o pedido entra em produção.

## 2.1 PROCESSOS DA MATÉRIA-PRIMA

Um processo, para Harrington (1993) é um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

De acordo com Rebouças (2007), processo é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Na empresa em estudo, o processo de compra da matéria-prima é feita pelo Gerente de Suprimentos, o qual incumbe o revisor da tarefa de receber o couro no cliente para conferir o padrão de qualidade.

Ao chegarem à empresa, os pallets de couro são descarregados e é realizada a conferência através da Nota Fiscal e do Romaneio. Na sequência, é lançado no Formulário o recebimento de carga e no sistema Infoeng.

Após ser lançado no sistema, o setor de recurtimento recebe o couro e efetua o teste de retração e ph. A retração consiste na coleta de quatro pedaços da cabeça e quatro pedaços da traseira. Esse serviço é realizado no balancim com navalha de 10cm x 3cm de largura sendo pingada uma solução química (ph) que visa a medição do ph visual.

Nesse processo, o couro é fervido durante dois minutos em suspensão e aferido com o gabarito, não podendo retrair mais do que 10%.

Conforme forem sendo acionados os pedidos pelo PPCP o couro entra em produção através da abertura de uma ordem de produção na Grade de Pedidos.

Depois disso, o couro passa pelo MIX (remolho), onde é molhado com água quente com 55 a 60 graus.

Dando continuidade, o material passa pelo processo de enxugamento na enxugadeira que secará o couro, medindo-o e classificando-o.

Após o couro ser separado por classes, é aberta uma Ficha de Produção, sendo então o material levado à divisora. Nessa máquina, o couro é dividido e gera a “flor” (couro) e a raspa.

A raspa sai para comercialização em Drops ou arredo curto. O Drops consiste no sub-produto melhor custo e qualidade, enquanto que o arredo curto consiste no maior valor comercial e maior qualidade. Na continuidade do processo o couro é levado para o rebaixe e recorte.

O rebaixe ocorre através do pedido do cliente, conforme espessura e classe, formando assim a carga para os fulões de recurtimento. O recorte consiste em retirar a rebarba do couro que o rebaixe ocasiona.

Através de uma nova formulação os pedidos estão sendo unificados para dar maior densidade e ganho de produtividade, unificação de fórmulas (fundos, cores, carnal). A unificação gera menor custo e menor descarte, maior agilidade, capacidade de fulões, reduzindo a diversidade de produtos utilizados no processo.

A seguir, os processos da matéria-prima são chamados:

Wet blue

- Estágio em que o couro chega à empresa;

- A seguir inicia o processo;

- Chamamos de Wet blue, pois o couro depois de curtido tem uma cor azulada e alta umidade.

No remolho inicia-se o primeiro passo para transformar a pele em couro. O remolho pode ser conceituado como processo de limpeza e reidratação das peles.

O enxugamento é uma etapa mecânica que elimina o excesso de água para facilitar o rebaixamento do couro. No processo de classificação o couro é separado em seleções e direci-

onado conforme suas características naturais para artigos como calçados, bolsas, artefatos e estofamento entre outros.

O processo de divisão o couro integral é submetido à divisão em duas camadas: a camada superior (flor) e a inferior (raspa). Deve-se observar que há perda da espessura das camadas assim obtidas em etapas posteriores.

A espessura é definida em função do artigo a ser produzido. do artigo a ser produzido. Convém salientar que o processo de rebaixe do couro é realizado de acordo com os padrões especificados de acordo com normas internacionais de qualidade.

A espessura é medida com um aparelho chamado espécímetro.

Nesta etapa os couros já estão em processamento final, onde acontece o recorte e classificação. Após, o couro é passado na máquina amaciadora e na sequência é realizada a medição.

No processo de medição é definida a área do couro através de sistema eletrônico com emissão de código de barras para rastreamento de todo o processo de fabricação.

A expedição é uma atividade de armazém que se realiza depois da mercadoria ser devidamente embalada.

Neste local, o couro e as raspas encontram-se embalados para comercialização.

## 2.2 QUALIDADE NO PROCESSO

Para Deming (1990), o termo qualidade deve ser entendido como o atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor. O autor acredita que as empresas devem compreender e oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes. O mesmo propõe ainda, um direcionamento empresarial voltado para a melhoria da qualidade através do controle dos processos produtivos.

O conceito de qualidade sempre estará associado à avaliação da qualidade que, por sua vez estará associada ao “avaliador”. Na realidade, o conceito de qualidade é operacionalizado mediante a definição do objeto a ser avaliado, do avaliador e seus motivos e de seu método de avaliação (BULGACOV, 1999).

Na empresa Gobba Leather a qualidade é consequência de um sistema de gestão, e deve ser baseada em métodos, na utilização de ferramentas e na participação intensiva de todos os funcionários, tendo por finalidade a melhoria contínua da qualidade através do controle dos processos produtivos.

Para obter um produto com qualidade, é preciso ter bons maquinários, matéria-prima qualificada e pessoas treinadas e comprometidas. Assim, a empresa procura investir da melhor forma em máquinas, matéria-prima e treinamentos, pois ambos fazem parte da norma ISSO 9001, que trata especificamente da qualidade.

**Maquinário:** a empresa estabelece mecanismos para a seleção e aprovação de maquinários adequados para a operação. Rotineiramente é feita manutenção preventiva, preditiva e corretiva a fim de disponibilizar as máquinas e equipamentos de produção pelo maior tempo possível para o processo produtivo, tendo como objetivo ter uma produção com qualidade e quantidades necessárias para atender os requisitos dos clientes. Também é feita calibração de dispositivos a fim de proporcionar a utilização dos equipamentos de medição e monitoramento em condições de uso.

**Matéria-prima:** para garantir a qualidade da matéria-prima, o processo se inicia na seleção e avaliação dos fornecedores, pois para avaliar e qualificar os mesmos, a cada recebimento de matéria-prima, insumos ou serviços, a organização avalia a qualidade dos produtos.

Este é um dos requisitos da norma ISO 9001 que trata da avaliação e da homologação de fornecedores ligados à empresa.

Somente é realizada compra de fornecedores conceituados no mercado, pois a qualidade dos materiais pode apresentar variações no produto final.

Treinamento de pessoas: na Gobba Leather as pessoas que executam atividades que afetam direta ou indiretamente com os requisitos do produto devem ser competentes com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriadas.

A educação e treinamento dos funcionários são planejados baseando-se nas necessidades previamente identificadas sendo que é avaliada a efetividade das atividades de educação e treinamento executados, sendo este um fator fundamental na empresa. Os treinamentos executados são todos documentados.

ISO 9001: a empresa busca um constante reconhecimento no mercado que atua, relativos à excelência dos produtos e serviços baseados nos princípios de ética, sustentabilidade, responsabilidade social, melhoria contínua e otimização dos processos administrativos, produtivos e dos recursos humanos, visando rentabilidade adequada, satisfação de acionistas, clientes e colaboradores.

A Gobba Leather possui certificação ISO 9001 e vem trabalhando constantemente para mantê-la. A empresa possui um grupo de auditores internos que foram treinados por um profissional qualificado, para que esse grupo faça as auditorias internas periodicamente, verificando todos os processos de sistema e processos produtivos e indicar correções onde há necessidade.

## 2.3 GESTÃO DA QUALIDADE

Conforme Carpinetti (2012, p.11), qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente as necessidades do usuário durante o uso.

[...] um produto de qualidade é aquele que no mercado apresenta o desempenho esperado a um preço aceitável (ou se possível, avaliar, a um custo do ciclo de vida aceitável), e internamente à empresa apresenta um nível de conformidade adequado a um custo aceitável. (CARPINETTI, 2012, p. 13)

Seguindo esse contexto, Paladini (2012, p. 7) afirma que [...] o conceito da qualidade envolve múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância. Centrar atenção exagerada em algum deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a empresa.

A primeira generalização do conceito de qualidade decorre da adoção de um conceito que diferencia clientes e consumidores. Os consumidores são todos aqueles que consomem nossos produtos; os clientes são todos aqueles que sofrem o impacto do uso de nossos produtos (PALADINI, 2012, p.101).

Para Carpinetti (2012) a gestão da qualidade como estratégia competitiva parte do princípio de que a conquista e manutenção de mercados dependem de foco no cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado.

No entendimento do autor, a gestão da qualidade como estratégia competitiva também parte do princípio de que o ciclo do produto, incluindo a pesquisa de mercado com foco no cliente, leva a uma contínua identificação de novos requisitos e necessidades.

De acordo com Porter (1996, apud Carpinetti, 2012, p.185) uma estratégia de negócios significa “escolher deliberadamente um conjunto de atividades específicas para oferecer valor único”.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se em relação aos seus objetivos e técnica, como um estudo de caso exploratório e descritivo, em função de aprimorar ideias e fatos, recolhidos do documentos da empresa estudada, com a intenção de estudar a efetiva aplicabilidade e manutenção deste para a instituição.

Quanto à natureza da pesquisa é aplicada, pois visa gerar conhecimentos para a aplicação prática. Quanto aos objetivos esta pesquisa será descritiva, pois conforme Andrade (1999, p.106) “neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Conforme Hair Jr. et al.(2010, p.57) “a pesquisa descritiva envolve a coleta de dados numéricos para responder as questões de pesquisa”. Quanto à abordagem do problema, uma pesquisa foi de caráter qualitativa ou quantitativa.

Quanto aos procedimentos utilizados na pesquisa caracteriza como um estudo de caso, Segundo Yin (2001), a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seu conhecimento a respeito de um caso específico. O caso escolhido foi uma empresa do ramo de curtumes da cidade de Nova Esperança do Sul.

O universo de amostra censitária definida para o estudo é constituída pela totalidade de vinte pessoas, ou seja, alguns encarregados, supervisores de setores específicos da empresa, gerentes e alguns operados do processo.

Como instrumento para a coleta de dados foi utilizado questionário estruturado com perguntas fechadas, onde o respondente poderá optar por apenas uma opção. O questionário foi elaborado pelo autor e aplicado para encarregados, supervisores, gerentes e alguns operadores de diversos setores da organização.

De acordo com Marconi e Lakatos (2001), o objetivo da análise é organizar e classificar os dados, para que a partir deles seja possível extrair as respostas para o problema proposto.

Para a análise dos dados, foram extraídas informações através dos questionários respondidos e tabulados através de distribuição de frequência simples, a fim de se chegar ao resultado. Após a coleta e a análise dos dados necessários para a realização do trabalho, foi possível analisar a qualidade do processo de classificação e medição da matéria-prima na empresa Gobba Leather Indústria e Comércio Ltda.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados obtidos deram-se através da pesquisa qualitativa e através da aplicação do instrumento quantitativo para a amostra selecionada. São apresentados gráficos que evidenciam as respostas obtidas nos questionários aplicados.



A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores. Diante disso, colocar um operador para trabalhar em uma máquina sem a devida orientação certamente irá resultar em um trabalho sem qualidade. Desta forma, a primeira pergunta do questionário foi se o operador e o auxiliar recebem orientação de que o couro deve ser colocado na máquina enxugadeira, pela traseira. Nesta questão observou-se que 45% concordaram fortemente, 35% concordaram moderadamente e 20% não concordaram e nem discordaram. Vale salientar a importância de tal orientação, já que o enxugamento é uma etapa mecânica que elimina o excesso de água para facilitar o rebaixamento do couro e para o adequado manuseio da máquina o operador deve estar bem orientado quanto aos procedimentos.

Um grande obstáculo enfrentado pelo setor de curtumes é a melhoria da qualidade no seu produto final, cujo atual nível depende da melhoria da matéria-prima. De acordo com os resultados obtidos com a tabulação dos dados referentes à pergunta 2 onde foi questionado se o classificador do setor analisa a classe do couro quando o mesmo sai da enxugadeira, 50% das respostas obtidas concordam fortemente, 30% concordam moderadamente e 20% não concordam e nem discordam. Assim, verifica-se que o classificador está atendendo aos objetivos da empresa, já que a análise é de fundamental importância.

Na pergunta 3, sobre orientação do processo, foi questionado se o classificador recebe a orientação de que o couro deve ser marcado com furo ou carimbo para ter maior rastreabilidade, e assim, foi verificado que 30% concordam fortemente, 25% concordam moderadamente, 35% não concordam e nem discordam e apenas 10% discordaram fortemente. Este processo serve para a rastreabilidade de separação de tamanho, classes, entre outros.

A expressão treinamento refere-se à aquisição de conhecimento, habilidades e competências específicas para realizar determinada atividade. Em relação à questão 4 foi questionado se o operador da máquina divisora recebe treinamento e orientação para que o couro seja dividido pela barriga para reduzir o dano ao cupim. Desta forma, 25% das respostas concordaram fortemente, 30% concordaram moderadamente, 20% não concordaram e nem discordaram, 15% discordaram moderadamente e 10% discordaram fortemente.

Em seguida ao descarte, a pele é submetida à divisão em duas camadas: a camada superior (flor) e a inferior (raspa). Deve-se observar que há perda da espessura das camadas assim obtidas em etapas posteriores. Por esta razão, foi perguntado se o auxiliar de produção confere a espessura do couro assim que ele é dividido, e a resposta obtida foi de que 35% concordam fortemente, 25% concordam moderadamente e 40% não concordam e nem discordam.

A máquina rebaixadeira é utilizada para rebaixar o couro deixando a pele fina. Foi constatado na pesquisa que 65% dos participantes concordam fortemente que no momento do rebaixe se a navalha estiver mal afiada a mesma danifica o couro, 25% concordam moderadamente e 10% não concordam e nem discordam.

O recorte é uma das operações de representatividade na composição do custo do produto. Com o recorte se eliminam partes enrugadas ou defeitos para dar uma melhor apresentação, ou seja, são os ajustes nas extremidades.

Neste processo de transformação da matéria-prima é que se percebe o aproveitamento e o desperdício de material, os quais se revertem em lucros ou prejuízos. No que diz respeito ao recorte de forma incorreta ocasionar perda de área do couro, a pesquisa revela que 55% concordam fortemente, 25% concordam moderadamente, enquanto 20% não concordam e nem discordam.

Conforme o resultado da pesquisa, 60% afirmam que concordam fortemente que o couro revisado e reclassificado pelo encarregado ou supervisor ganha em qualidade, 10% concordam moderadamente e 30% não concordam e nem discordam. Cabe frisar que não quer dizer que o couro revisado e reclassificado por outro profissional não esteja correto, ape-

nas afirma-se que pode ganhar em qualidade devido à experiência e melhor acompanhamento do processo.

O primeiro passo no desenvolvimento dos produtos é a seleção da matéria-prima. A correta seleção da matéria-prima não só determina a qualidade do produto final, mas também influencia de modo significativo na qualidade de aditivos necessários. Considerando os resultados apresentados, em relação à análise da matéria-prima, 60% concordam fortemente que a falta de análise acarreta perda de classe, 25% concordam moderadamente e 15% não concordam e nem discordam.

O planejamento da qualidade é a atividade de desenvolvimento de produtos, serviços e processos exigidos para a satisfação das necessidades dos clientes. Na questão 10, quando questionado se pode ser utilizado matéria-prima classe “C” na falta de classe “A”, nota-se que mais da metade dos participantes, ou seja, 70% afirmaram que discordam fortemente, 15% discordam moderadamente, 10% não concordam e nem discordam, enquanto apenas 5% concordam moderadamente que na falta de matéria-prima da melhor classe pode ser utilizada outra classe inferior.

Retrabalho por defeito ou erro de processo são os problemas de qualidade que ocasionam os maiores desperdícios do processo. Produção de itens defeituosos implica em desperdiçar materiais, disponibilidade de mão-de-obra, disponibilidade de equipamentos entre outros. Desse modo, constatou-se na pesquisa que 40% concordam fortemente, 30% concordam moderadamente, 20% não concordam e nem discordam e 10% discordam moderadamente quando se fala que o retrabalho afeta na qualidade do produto. Com isso, conclui-se que a eliminação de retrabalho e defeito aumenta a qualidade do produto.

A utilização de máquinas na execução das mais diversas operações, dentro de organização visa à realização de tarefas de uma forma mais rápida, eficiente e com maior conforto ao operador, permitindo aumento da capacidade individual de trabalho e produtividade. No entanto, o uso de máquinas preconiza a tomada de certos cuidados, principalmente com relação a sua correta manutenção e conservação. Em relação à última questão, foi perguntado se a falta de controle sobre a manutenção preventiva nas máquinas ocasiona perda de produtividade. As respostas obtidas apontaram que 40% concordam fortemente, 35% concordam moderadamente e 25% não concordam e nem discordam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para vivermos em uma sociedade com qualidade de vida, faz-se necessário à busca pela harmonização entre seres humanos e natureza na perspectiva de proteção e recuperação do ambiente onde estão inseridos. A questão ambiental torna-se um desafio que deve ser antes de tudo reconhecida, passando por um enfrentamento de possíveis soluções.

Sugerem-se através dos resultados, ações à instituição, assim, foram elencadas algumas delas como alternativas para uma busca constante de um desenvolvimento sustentável para o a empresa.

A importância do processo de classificação e medição do couro para que a empresa tenha um rendimento satisfatório. Com a globalização da economia, os clientes estão cada vez mais exigentes e querem produtos com maior qualidade e com preços mais justos.

Assim, com esta pesquisa pode-se concluir, através dos dados apresentados em relação à orientação, que as pessoas estão sendo instruídas como se deve operar com a matéria-prima na máquina e também verificou-se que está sendo feito a análise do couro após este trabalho.

Neste aspecto, a empresa pesquisada possui resultados satisfatórios, pois foi constatado que a grande parte das respostas foi positiva.

Em relação à rastreabilidade do couro, observou-se que o classificador ainda precisa ser melhor orientado, pois conforme a pesquisa, este aspecto deve ser melhorado.

Quanto ao treinamento, o mesmo deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições, sendo este uma peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional. Vale salientar que poderá ser reforçado o treinamento em alguns processos. Também é importante reforçar para que haja um maior controle na conferência da espessura do couro, evitando que no produto final se tenha um resultado inesperado.

Em relação à utilização de navalhas mal afiadas na rebaixadeira e no recorte do couro, os funcionários entendem que tais processos precisam ser realizados de forma adequada, pois caso contrário, haverá perda de área na matéria-prima.

Ressalta-se ainda que a seleção da matéria-prima é fundamental, onde foi possível observar que a análise na qualidade da mesma traz melhores resultados e, conseqüentemente, maior participação no mercado. Assim, a análise da matéria-prima é um ponto muito importante para uma eficaz gestão da qualidade, uma vez que envolve uma relação com elementos externos à empresa que podem pôr em causa a política de qualidade da mesma.

Outro ponto positivo observado é o grau de instrução que os operadores possuem relacionado à manutenção preventiva nas máquinas.

Com esta pesquisa foi possível comprovar a real importância do processo de classificação do couro para que no final da operação a Gobba Leather Indústria e Comércio Ltda ganhe rendimento de área do couro no seu processo produtivo.

Diante deste cenário, observou-se que a empresa deverá constantemente reforçar ainda mais as instruções, treinamentos e acompanhamento das medidas preventivas nas máquinas, para que no processo final se possa demonstrar a qualidade e rendimento obtido durante as etapas do processo devido à boa classificação na matéria-prima.

Assim, para manterem-se competitivas, é necessário que as empresas invistam cada vez mais na qualidade de seus produtos, pois pesquisas indicam que as organizações que investiram em capacitação e melhoria nos processos obtiveram melhores retornos de investimentos.

Desta forma, após ser identificado alguns problemas sugere-se que seja dada mais orientação ao classificador quanto à rastreabilidade do couro, pois o mesmo não tem instrução suficiente em relação à importância da rastreabilidade, sendo que tal orientação poderá ser dado pelo encarregado do setor e não tem custo para a empresa.

Também poderá ser oferecido treinamento aos operadores da máquina divisora ao decorrer do tempo, pois os operadores precisam saber que o couro dividido pela barriga reduz o dano causado pelo cupim. Esse treinamento poderá ser realizado pelo encarregado do setor e não tem custo para a empresa.

Outro ponto é solicitar ao auxiliar de produção que seja feita conferência da espessura do couro assim que ele é dividido, pois neste processo poderá ocorrer modificação na espessura e esta instrução pode ser realizada pelo encarregado do setor não gerando custo para a empresa.

E, ofertar treinamento e acompanhamento de medidas preventivas aos mecânicos nas máquinas e equipamentos em geral, periodicamente, para que não ocorra perda de produtividade com máquina parada. Isso pode ser ministrado pelo supervisor da mecânica e sem custo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998
- BALESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASILIANO, A. C. R.; BRANCO, L. **Manual de planejamento tático e técnico em segurança empresarial**. São Paulo, Sicurezza, 2003.
- BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo: Makron Brooks, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1985
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração**: teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Administração para não-administradores**: a gestão de negócios ao alcance de todos. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.
- FARIA, José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- HALL, Richard., **Organizações: Estruturas e Processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. São Paulo: Manoele, 2004.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KUAZAQUI, Edmir (org.) **Administração para não administradores**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8 ed. SÃO PAULO: Atlas, 2008.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, técnica e arte**: o desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *Pesquisa social*: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 9-29.

- NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- REIS, Linda G. **Produção de monografia: da teoria à prática**. 2 ed. Brasília: Senac, 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica da pesquisa**. 4 ed. São Paulo: DP&A, 2001.
- SERTEK, P.; GUINDANI, R. A. MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpx, 2007.
- SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde**. Maceió: Edufal, 2005.
- SOUZA, Zilma Barros de. **Gestão e Administração: Desvendando as quatro fases do processo administrativo**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 12 set. 2013.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.
- TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TEIXEIRA, Ricardo. **A Estratégia nos Níveis Estratégico, Tático e Operacional**. Artigo. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 12 set. 2013.
- VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNEL John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.