

MONITORAMENTO NO SETOR PRODUTIVO: REDUÇÃO DE DESPERDÍCIO DE MATÉRIA-PRIMA E REAPROVEITAMENTO NA FABRICAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.

1.0 INTRODUÇÃO

Conhecendo a história da empresa e um dos dilemas empresariais que ela enfrentou em sua trajetória. A Marcenaria São Lázaro está localizada na cidade de Caicó RN, iniciou suas atividades no ano de 2002 com fabricação de esquadrias como portas, janelas e forras. O empresário senhor Fabiano Dantas aprendeu o ofício da marcenaria muito cedo, aos 13 anos de idade, na escola aonde estudava oferecia curso profissionalizante de marceneiro, no qual ele se destacou por aprender rápido e fazer tudo com capricho. Seu Fabiano trabalhou por alguns anos na marcenaria escola, até que fora contratado para executar um serviço como autônomo para a Diocese, a partir daí surgiu a oportunidade de empreender, nesse intervalo a escola extinguiu o curso por falta de verbas do governo e colocou o maquinário a venda, seu Fabiano sabendo da oportunidade aproveitou e adquiriu o maquinário para realizar seu grande sonho, abrir sua empresa, o empresário buscou então apoio do SEBRAE e realizou cursos de gestão, na sua área fez aperfeiçoamento em marcenaria e fabricação de móveis.

O empresário iniciou a fabricação de móveis planejados no ano de 2019, a partir de uma demanda. Para ajudar nessa nova empreitada firmou sociedade com uma Design de Interiores para ajudar no layout e projetos dos móveis, neste novo serviço seu Fabiano encontrou alguns desafios, dentre eles a ausência de profissionais de produção especializados no mercado para trabalhar com este segmento, com isto uma dificuldade chamou a atenção dele, mesmo com o projeto de fabricação bem definido, estava havendo um grande desperdício de matéria-prima, as chapas de madeira não estavam sendo bem aproveitadas no corte, e estava ficando muito resto de madeira, em perfeito estado, cortada em estoque.

1.1 DILEMA EMPRESARIAL

Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito na seção abertura, a empresa se deparou com o seguinte dilema:

Como reduzir o desperdício de matéria prima e qual destino dar a esse material estava parado no estoque?

2.CONTEXTUALIZAÇÃO

Entender o contexto é fundamental para compreender a real dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão. Conheça os dados da região, do setor econômico e a situação da empresa no momento do dilema.

Seu Fabiano se considera um homem forte e resiliente, nesses 20 anos de empreendedorismo já passou por muitas dificuldades, mas venceu a todas. No ano de 2008 ocorreu um incêndio no prédio aonde funcionava a marcenaria e o empresário perdeu 70% da sua matéria-prima, foi a primeira grande dificuldade enfrentada. No ano de 2015 surgiu a oportunidade para expandir o negócio e vender no atacado à grandes lojas de material de construção da cidade de Mossoró e região, devido à enorme demanda, o empresário decidiu abrir uma filial em Mossoró para vender no varejo, no entanto por falta de experiência em gestão administrativa e financeira para um novo mercado, o negócio não decolou, gerou um enorme prejuízo, ficando sem condições até de atender a demanda do atacado, sem alternativa, ele decidiu por fechar a loja em Mossoró, e continuar com seu negócio em Caicó, atendendo as demandas de esquadria da região Seridó.

Em 2019 surgiu uma demanda para fabricação de móveis planejados, o cliente lhe trouxe um projeto que chamou muito atenção pelos detalhes, ele logo pensou que se encontrasse alguém que fizesse aquele tipo de projeto, ele investiria no ramo de móveis planejados. Foi então que procurou a Designer de Interiores que havia feito aquele projeto e lançou a proposta de uma sociedade, a qual foi aceita, e desde então a marcenaria tem trabalhado com móveis projetados, os quais levam a marca de “Casa São Lázaro”, os desafios são muitos, hoje a empresa conta com 08 funcionários, a mão de obra especializada é bastante difícil, contudo os resultados são bastante expressivos.

De acordo com seu Fabiano apesar da crise pandêmica seu negócio obteve excelentes resultados, foram muitas demandas para Caicó e região,

de 2020 até o fim de 2021 a marcenaria obteve os melhores resultados financeiros, contudo o início de 2022 o empresário tem considerado um pouco devagar. Apesar do foco hoje ser em móveis planejados a marcenaria não deixou de produzir esquadrias.

3. DIAGNÓSTICO:

O setor Moveleiro apresentou uma alta performance na evolução dos indicadores de produção, durante o isolamento social causado pela pandemia do Coronavírus foi um dos setores que mais cresceram neste período. Um relatório apresentado pela Confederação Nacional da Indústria, no início de 2022, demonstrou dados consolidados dos meses de novembro e dezembro de 2021 a produção de móveis em volume foi de 36,4 milhões de peças em novembro, um aumento de 3,7% em relação ao mês anterior. (ABIMÓMEL, 2022).

Embora os resultados tenham sido positivos nos anos anteriores, no primeiro trimestre de 2022, a condição financeira da pequena indústria tem enfrentado um dilema, devido à elevação dos preços da matéria-prima, como também a falta dela, sendo esse um dos principais problemas enfrentados pelo setor neste período. (ABIMÓVEL, 2022).

A cidade de Caicó é um importante polo econômico da região Seridó, de fácil localização geográfica, se destaca pelo seu alto potencial de consumo, com vocação diversificada que vai de indústria têxtil, laticínio e comércio. Hoje Caicó possui em média 15 marcenarias. Em 2019 o salário médio mensal do município era de 1,7 salários mínimos, a proporção de pessoas ocupadas em relação a população total era de 17,5%. (IBGE, 2022).

De acordo com Maria, a Designer de Interiores da Marcenaria e sócia de seu Fabiano, dos clientes usuais da marcenaria 80% são pessoas que compreendem o valor de um móvel projetado, personalizado e que irá atender as suas necessidades, característica que o mercado de móveis prontos possui limitações em ofertar. O carro chefe da marcenaria é a fabricação de cozinha, esse é o ambiente mais solicitado pelo público, tanto com demandas por projetos autorais da marcenaria como de outros arquitetos.

Com o aquecimento do setor moveleiro, a marcenaria recebeu muitas demandas, apesar do crescimento no faturamento as contas não estavam fechando, e os custos estavam bem altos, foi então que seu Fabiano percebeu que estava havendo um grande desperdício de matéria-prima, ocasionados na hora do corte, mesmo utilizando um sistema que ajuda na medição das peças, acontecia de não haver um cuidado para aproveitar ao máximo a folha de madeira.

Surgiu então a oportunidade de a empresa participar do programa Brasil Mais –Ali Produtividade, onde por meio do acompanhamento de um Agente Local de Inovação seu Fabiano pode buscar ideias e soluções para resolução desse dilema.

4.SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

Para resolver um problema empresarial, é possível adotar uma ou várias soluções, de diferentes áreas do conhecimento, como: mercado, gestão de pessoas e inovação. Conheça, agora, as medidas adotadas pela empresa protagonista desta história para a resolução de seu dilema.

Como reduzir o desperdício de matéria prima e qual destino dar a esse material estava parado no estoque?

Solução 1 – Realizar o acompanhamento do corte das chapas de madeira para evitar desperdício.

Área do Conhecimento: Gestão da Processos

A marcenaria não tem um gestor de produção, o empresário tem se dividido entre a fabricação e administração da empresa, sendo ele o mais preparado para identificar o problema que estava ocorrendo, tendo em vista que a maioria dos seus colaboradores tem pouca experiência com móveis planejados. Então o empresário estabeleceu uma rotina para que pudesse realizar o acompanhamento do corte das chapas, a partir do método de observação. Na oportunidade foi possível identificar aonde estava o gargalo, a partir daí foi definida uma estratégia para aproveitar o máximo da chapa de madeira nos cortes das peças, ele deu orientações aos colaboradores sobre a forma como deveria ser realizado o processo. A partir desse acompanhamento a empresa

conseguiu reduzir 90% dos desperdícios de madeira no processo de corte.

No momento em que a empresa estava passando por esse dilema, surgiu a oportunidade de participar o Programa Brasil Mais/ALI – Produtividade. O programa é coordenado pelo Ministério da Economia e executado pelo SEBRAE/ CNPQ, visa o aumento da produtividade e competitividade das pequenas empresas, oferece acompanhamento gratuito por 4 meses. O programa ajudou a empresa a refletir sobre seus gargalos e buscar soluções a baixo custo e que trouxesse resultados em um curto espaço de tempo.

Solução 2 – Reaproveitamento dos restos de madeira em estoque para fabricação de um novo produto.

Área do Conhecimento: Sustentabilidade e Inovação em Produtos

“Nada se perde, tudo se transforma”. Uma das preocupações de seu Fabiano era definir o que seria feito com os desperdícios das chapas cortadas em estoque, para isso a Designer de Interiores pensou em reaproveita-las para fabricação de novos produtos personalizados com a marca “ Casa São Lázaro”, foi definido um cronograma para que a produção pudesse se dedicar a esse projeto. A empresa tem planos de abrir uma loja com produtos autorais, e essa seria uma oportunidade de sentir o mercado, foi idealizado o protótipo de uma Cristaleira, feita a testagem e o produto será lançado para comercialização.

INTERVENÇÃO:

Conheça as lições aprendidas pela empresa protagonista e seus futuros desafios e perspectivas.

A principal lição aprendida pelo gestor foi que é fundamental tirar um tempo para o acompanhamento dos processos produtivos e indicadores da empresa, quando se trabalha com a produção é importante estar atento aos insumos e matérias-primas desperdiçadas, muitas vezes na pequena

empresa o proprietário é quem está à frente de tudo, e a parte de gestão sempre fica sacrificada, finda no piloto automático e as coisas vão acontecendo sem controle, e quando se percebe o faturamento está prejudicado.

Os desafios para a Marcenaria São Lázaro é continuar realizando o acompanhamento de seu processo produtivo e financeiro, treinar um gestor de produção, investir no marketing digital para iniciar a venda de seus produtos autorais e capacitar sua equipe para desenvolver produtos de qualidade, com precisão e sem desperdícios.

Os planos para o futuro é continuar fabricando móveis projetados, desenvolver seus produtos autorais “Casa São Lázaro” e abrir sua loja física. Segundo seu Fabiano a participação no Programa Brasil Mais – ALI, com apoio do SEBRAE, foi um despertar para a empresa, pois apesar de a empresa ter tido resultados positivos nos últimos 2 anos, ele estava precisando colocar a casa em ordem, havia desperdícios, o programa o ajudou com o auxílio do diagnóstico a refletir sobre seus pontos de melhoria e a definir soluções para resolução, de forma simples e prática.

REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL. **Nova edição da Conjuntura de Móveis traz dados consolidados da performance do setor moveleiro no final de 2021.** Disponível em: <http://abimovel.com/nova-edicao-da-conjuntura-de-moveis-traz-dados-consolidados-da-performance-do-setor-moveleiro-no-final-de-2021/>. Acesso em: 19.mai.2022.

ABIMÓVEL. **Pequenas indústrias apresentam desempenho positivo e otimismo difundido.** Disponível em: <http://abimovel.com/pequenas-industrias-apresentam-desempenho-positivo-e-otimismo-difundido/>. Acesso em 19.mai. 2022.

CNI. **Panorama da Pequena Indústria.** Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/e3/93/e3934e0c-ccd3-46a7-b155-8b76233d7823/panorana_da_pequena_industria_jan-mar2022.pdf. Acesso em: 20.mai. 2022.

IBGE. **Panorama Cidades, do Município de Caicó RN.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/caico/panorama>. Acesso em: 20. mai. 2022