

# ADMINISTRAÇÃO: ASPECTOS GERAIS

**VOLUME 1**

**Organizadora:**  
Nhatallia Laranjeira Amorim

EDITORA  
**OMNIS SCIENTIA**





# ADMINISTRAÇÃO: ASPECTOS GERAIS

**VOLUME 1**

**Organizadora:**  
Nhatalia Laranjeira Amorim

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA

Editora Omnis Scientia

**ADMINISTRAÇÃO: ASPECTOS GERAIS**

Volume 1

1ª Edição

TRIUNFO – PE

2021

**Editor-Chefe**

Me. Daniel Luís Viana Cruz

**Organizador (a)**

Nhatallia Laranjeira Amorim

**Conselho Editorial**

Dra. Pauliana Valéria Machado Galvão

Dr. Wendel José Teles Pontes

Dr. Walter Santos Evangelista Júnior

Dr. Cássio Brancaleone

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior

**Editores de Área – Ciências Sociais Aplicadas**

Dra. Helga Midori Iwamoto

Dra. Milena Nunes Alves de Sousa

Dr. Thiago Barbosa Soares

**Assistentes Editoriais**

Thialla Laranjeira Amorim

Andrea Telino Gomes

**Imagem de Capa**

Freepik

**Edição de Arte**

Vileide Vitória Laranjeira Amorim

**Revisão**

Os autores



**Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição-  
NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.**

**O conteúdo abordado nos artigos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são  
de responsabilidade exclusiva dos autores.**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A238 Administração [livro eletrônico] : aspectos gerais / Nhatallia Laranjeira Amorim. – Triunfo, PE: Omnis Scientia, 2021. 87 p. : il. ; 14 x 21 cm

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-88958-38-4

DOI 10.47094/978-65-88958-38-4

1. Administração – Estudo e ensino. 2. Sustentabilidade.  
3. Tecnologias digitais. I. Amorim, Nhatallia Laranjeira.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

**Editora Omnis Scientia**

Triunfo – Pernambuco – Brasil

Telefone: +55 (87) 99656-3565

[editoraomnisscientia.com.br](http://editoraomnisscientia.com.br)

[contato@editoraomnisscientia.com.br](mailto:contato@editoraomnisscientia.com.br)



# PREFÁCIO

Estudar Administração é indispensável nos dias atuais, tanto no contexto do setor público, quando se busca aumentar a produtividade, como na conjuntura das empresas privadas, pois o mercado está cada vez mais competitivo e propenso às incertezas. A capacidade do gestor de identificar e aplicar conceitos e ferramentas de Administração se tornou um fator decisivo para a sobrevivência e/ou para o alcance dos melhores resultados das organizações.

A administração, por ser uma área ampla, possibilita aos seus profissionais a exploração de estudos com diversas perspectivas. Esta obra abordou temas como: Funções da Administração; Gestão da produção; Ferramentas de Administração; Administração pública; Marketing; Mídias digitais e Tecnologias educacionais.

Neste livro, o Capítulo 1, intitulado “PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: ESTUDO DE CASO NUM FRIGORÍFICO SUL-MATO-GROSSENSE” foi escolhido para premiação, pois se trata de um estudo que trouxe a reflexão sobre a importância de se conhecer conceitos de Administração e da capacidade do gestor de se reinventar em tempos de incertezas, uma discussão que vem sendo cada vez mais atual.

# SUMÁRIO

## **CAPÍTULO 1.....9**

### **PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: ESTUDO DE CASO NUM FRIGORÍFICO SUL-MATO-GROSSENSE**

Regiane Rocha Martins Ferreira

Daniela Althoff Philippi

**DOI: 10.47094/978-65-88958-38-4/9-25**

## **CAPÍTULO 2.....26**

### **APLICABILIDADE DE FERRAMENTAS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO**

Valéria Ferreira dos Santos

Nhatallia Laranjeira Amorim

Maria José da Silva Feitosa

**DOI: 10.47094/978-65-88958-38-4/26-37**

## **CAPÍTULO 3.....38**

### **MARKETING VERDE: UMA ANÁLISE SOBRE OS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NO SESC PRAIA**

Juliana Cristina Rocha de Azevedo

Mara Águida Porfírio Moura

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

**DOI: 10.47094/978-65-88958-38-4/38-54**

**CAPÍTULO 4.....55**

**OS INFLUENCIADORES DIGITAIS NO COMPORTAMENTO DE CONSUMO DA GERAÇÃO DOS MILLENNIALS**

Beatriz Omena Pedrosa

Paloma Mendes

Nhatallia Laranjeira Amorim

Elis Magalhães Santos de Freitas

**DOI: 10.47094/978-65-88958-38-4/55-70**

**CAPÍTULO 5.....71**

**O USO DE UM APLICATIVO MÓVEL DE AUXÍLIO À APRENDIZAGEM: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DE PROFESSORES E ALUNOS**

Renato Neves Grova de Souza

Angilberto Sabino de Freitas

**DOI: 10.47094/978-65-88958-38-4/71-84**



# CAPÍTULO 1

## PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: ESTUDO DE CASO NUM FRIGORÍFICO SUL-MATO- GROSSENSE

**Autores:**

Regiane Rocha Martins Ferreira

Daniela Althoff Philippi



## PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: ESTUDO DE CASO NUM FRIGORÍFICO SUL-MATO-GROSSENSE

**Regiane Rocha Martins Ferreira<sup>1</sup>;**

UFMS – CPAQ, Aquidauana, Mato Grosso do Sul.

<http://lattes.cnpq.br/9148367422286675>

**Daniela Althoff Philippi<sup>2</sup>.**

UFMS – CPAQ, Aquidauana, Mato Grosso do Sul.

<http://lattes.cnpq.br/5602690336183538>

**RESUMO:** O agronegócio é considerado o segmento econômico de maior valor na economia mundial, ocupando posição de destaque na economia brasileira. A cadeia produtiva da carne bovina constitui um dos ramos mais importante do agronegócio brasileiro, sendo responsável por grande parte de toda movimentação econômica do Brasil. A crise econômica que afetou o país no ano de 2015 causou grandes impactos nos negócios de muitas empresas do ramo agroindustrial da carne bovina brasileira. Considerando o Planejamento e Controle da Produção (PCP), ferramenta estratégica de grande relevância para as organizações, vislumbrou-se descrever como um Frigorífico em Mato Grosso do Sul (Brasil) tem adaptado o seu PCP, especialmente o seu planejamento, em relação à crise econômica atual brasileira. Constatou-se, com estudo de caso, com dados coletados em entrevistas, observação do processo produtivo e pesquisa documental que houve alterações na demanda da empresa, queda no consumo da carne vermelha, corte no quadro de funcionários, aumento na inadimplência dos clientes e também a falência de alguns clientes no período de crise, que compreende do dia 01 de outubro de 2015 a 30 de outubro de 2016. Sugere-se para a organização a utilização de ferramentas do PCP para facilitar o planejamento da produção e da projeção da demanda. Para pesquisas futuras sugere-se a aplicação do mesmo enfoque em outras organizações do ramo agroindustrial da carne bovina, bem como em outros ramos mercadológicos para analisar os efeitos das crises econômicas nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agronegócio. Planejamento e Controle da Produção. Crise.

## PRODUCTION PLANNING AND CONTROL IN ECONOMIC CRISIS PERIOD: A CASE STUDY OF A SLAUGHTERHOUSE IN MATO GROSSO DO SUL – BRAZIL

**ABSTRACT:** Agribusiness is considered one of the most valuable economic segments in the world economy and it plays a crucial role in the Brazilian economy. The beef production chain is one of the most important agribusiness branches in Brazil, accounting for a large share of economic transactions in the country. The economic crisis of 2015 greatly affected the business of many enterprises in the agro-industrial sector of Brazilian beef. The Production Planning and Control (PPC) is a strategic tool of great relevance for organizations; therefore, we used it to describe how a slaughterhouse in Mato Grosso do Sul (Brazil) has adapted its PPC in relation to the current Brazilian economic crisis, especially its planning. The data, collected from interviews, observations of the production process, and document research, showed the occurrence of changes in the company demands, consumption reduction of red meat, personnel downsizing, increase in client default, and bankruptcy of some clients during the crisis period, mainly from October 1, 2015 to October 30, 2016. Therefore, we suggest the adoption of PPC tools to facilitate production planning and Project demand. Future research should be conducted using the same approach in other organizations of the beef sector in Brazil, as well as in other marketing branches, to analyze the effects of economic crises on enterprises.

**KEY-WORDS:** Agribusiness. Production Planning and Control. Crisis.

### INTRODUÇÃO

No ambiente em que as organizações estão inseridas as mudanças ocorrem de forma acelerada e global. O mercado tem se transformado, gerando oportunidades e desafios, devendo as empresas apresentarem capacidade de se adaptarem com rapidez e flexibilidade para garantir sua sobrevivência e crescimento (PASQUALI; JUNG, 2012).

O ambiente externo das organizações é de grande relevância para as suas operações, pois suas mudanças contínuas e rápidas têm efeitos sobre suas estratégias administrativas. Dentre os elementos do ambiente externo estão as variáveis econômicas, consideradas fatores críticos e determinantes para o sucesso organizacional.

As organizações têm buscado implantar novas e eficazes estratégias de produção para garantir a gestão das suas demandas, dos insumos utilizados, da capacidade produtiva e do tempo de produção. Para tanto, é imprescindível que disponham de um sistema denominado Planejamento e Controle da Produção (PCP) cujo objetivo “é o de aumentar a competitividade da empresa por meio da melhoria da eficiência do processo produtivo” para gerenciar a produção de maneira eficaz (OLIVEIRA; PHILIPPI, 2013, p. 1; PASQUALI; JUNG, 2012).

Em 2016, o cenário macroeconômico brasileiro, segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2016), seguiu “desfavorável, confirmando-se as expectativas de contração da economia”. Diante da crise econômica enfrentada, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro teve um recuo de 0,3% no primeiro trimestre de 2016, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e, comparado ao primeiro trimestre de 2015, apresentou queda de 5,4% (IBGE, 2016). Assim, setores produtivos foram afetados, como o do agronegócio – visto como maior negócio da economia brasileira e da economia mundial (MENDES; JÚNIOR, 2007).

O agronegócio é “entendido como a soma dos setores produtivos com os de processamento do produto final e os de fabricação de insumos, e responde por quase um terço do PIB do Brasil” (GUANZIROLI, 2006, p.3). O setor é de suma importância para economia brasileira e para a economia sul-mato-grossense, mas vem enfrentando consequências da crise econômica do Brasil, mais especificamente no setor agroindustrial do ramo frigorífico de carne bovina (GUANZIROLI, 2006; BUAINAIN, BATALHA, 2007; ARAÚJO *et al.*, 2010). As agroindústrias frigoríficas “por si só tomam grande parte da economia [...] e as crises que envolvem este setor, quando ocorrem causam um grande transtorno a todos que a ele estão ligados” (ARAÚJO *et al.*, 2010, p. 2).

Dentre as cadeias produtivas que compõem o agronegócio, está a da carne bovina, que é “a terceira atividade do agronegócio em ordem de importância” (GUANZIROLI, 2006, p. 13) e “ocupa posição de destaque no contexto da economia rural brasileira, ocupando vasta área do território nacional e respondendo pela geração de emprego e renda de milhões de brasileiros” (BUAINAIN; BATALHA, 2007, p. 19). Araújo *et al.*(2010) entendem que este é um segmento de destaque para economia brasileira, responsável por grande movimentação econômica, incluindo pecuaristas, frigoríficos abatedouros, empresas produtoras de rações animais, empresas fornecedoras de equipamentos, e insumos e das que distribuem o produto acabado.

As agroindústrias frigoríficas de carne bovina são subsistema de industrialização que “abate os animais e obtêm as peças de carne conforme as condições de utilização necessárias para os demais agentes da cadeia” (BUAINAIN; BATALHA, 2007, p. 19). Elas tomam grande parte da economia e as crises que envolvem o setor causam um grande transtorno a todos que a ele se relacionam (ARAÚJO *et al.*, 2010).

Segundo oCEPEA (2016), o PIB do agronegócio brasileiro, de maneira agregada, acumulou alta de 1,55% no primeiro quadrimestre de 2016. O ramo pecuário, porém, apresentou queda de -0,22%. Ainda, para o CEPEA (2016),

O atual ambiente de indefinição e a limitada ação política vêm influenciando a configuração desse contexto. Posto isso, verifica-se que a demanda interna segue pressionada, o que gera impacto, principalmente, sobre as cadeias produtivas do agronegócio mais dependentes do consumo interno.

De acordo com dados Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2016), a cadeia produtiva brasileira da carne bovina movimentada cerca de R\$ 167,5 bilhões, por ano, com a geração de 7 milhões de empregos. O setor produz 9,5 milhões de toneladas, sendo 7,6 milhões destinadas ao mercado interno e 1,8 milhão exportadas para mais de 140 países. O “PIB da pecuária bovina de corte é o maior entre as cinco cadeias produtivas do agronegócio brasileiro” (CEPEA, 2016, p. 1). Conforme o IBGE (2014), o Brasil possui mais de 212 milhões de cabeças de gado, e Mato Grosso do Sul possui rebanho de 21 milhões de cabeças, ocupando o quarto lugar no país.

Atores representativos do segmento agroindustrial do ramo frigorífico de carne bovina brasileira como o presidente global do grupo JBS, o presidente da Associação Brasileira de Frigoríficos e o presidente da Associação de Matadouros, Frigoríficos e Distribuidores de Carnes do Estado de Mato Grosso do Sul afirmam que o setor vinha enfrentando as consequências de crise econômica e que desde 2015 dezenas de plantas de frigoríficos fecharam as portas, gerando desempregos no país. Ainda, a crise em países importadores da carne bovina brasileira agravou a situação do setor (FREITAS, 2015; ABRAFRIGO, 2016; MARUYAMA, 2016).

As recentes mudanças econômicas têm levado as organizações a repensarem seus sistemas de produção (LOPES; LIMA, 2008). A administração da produção e operações é cada vez mais relevante por ser função central e interligada às demais funções, sendo “responsável pela produção dos bens e serviços disponibilizados pelas organizações aos seus clientes, que são a razão essencial da sua existência” (PEINADO; GRAEML, p. 50).

Ademais, as empresas precisam estar preparadas para enfrentar a concorrência e acompanhar a velocidade com que o mercado se transforma e às novas oportunidades e desafios (CORRÊA; CORRÊA, 2012; PASQUALINI; JUNG, 2012), dispostas de um sistema eficaz de PCP que lhes garanta melhoria da eficiência do processo produtivo e vantagem competitiva. O PCP, responsável pelos projetos do produto e processo e pela definição das quantidades a produzir a partir da capacidade produtiva e das previsões da demanda, objetiva responder rapidamente e precisamente a mudanças – internas e externas à organização –, por meio do controle dos recursos envolvidos na produção e nos objetivos de desempenho organizacionais (ERDMANN, 2007; LOPES; LIMA, 2008).

A pesquisa que ora se apresenta partiu da compreensão de que o PCP é ferramenta indispensável às organizações que pretendem se manter no mercado global e obter vantagem competitiva no cenário turbulento e inconstante, além de estrategicamente facilitar a adaptação de forma eficaz às contingências que ocorrem a todo momento no ambiente externo e que afetam suas atividades, direta ou indiretamente. Assim, o planejamento, considerado elemento estratégico, deve responder/adaptar-se aos efeitos da crise, posto que o mesmo envolva, dentre outros, a avaliação das condições econômicas. A começar por reflexos como os relativos à redução do consumo da carne a ser considerado na previsão da demanda e na redução dos custos de produção, o que afeta aspectos do processo produtivo relacionados aos custos de insumos e produtividade.

Dada a importância do PCP e da atividade para a economia brasileira e regional, buscou-se contato inicial com o Frigorífico Alpha (nome fictício), em Mato Grosso do Sul, com o intuito de verificar se a sua produção sentiu os efeitos da crise econômica recente e constatou-se, mediante entrevista realizada em etapa exploratória, que o frigorífico foi impactado pela crise econômica e, como respostas, planejou e executou ações na atividade de produção para atenuar os seus reflexos.

Diante do exposto, vislumbrou-se a possibilidade de investigar a seguinte problemática: Como o Frigorífico Alpha tem adaptado o seu PCP, especialmente o seu planejamento, em relação à recente crise econômica brasileira?

Definiu-se então como objetivo geral da pesquisa: descrever como o frigorífico Alpha tem adaptado o seu PCP, especialmente o seu planejamento, em relação à crise econômica atual brasileira. E, como passos para o objetivo geral, definiram-se como objetivos específicos: levantar quais são os principais acontecimentos advindos da crise recente que têm impactado nos negócios da empresa e especificamente em sua produção; identificar as alterações ocorridas nos projetos do produto e do processo para responder a crise econômica e levantar as mudanças na demanda e na capacidade produtiva (incluindo produtividade) decorrentes da crise econômica.

A justificativa teórica da pesquisa baseia-se na escassez de literatura que aborde conjuntamente os reflexos de crises econômicas sobre a produção (mais particularmente o PCP) de empresas do segmento agroindustrial brasileiro do ramo frigorífico de carne bovina, o que reforça a premência de estudos sobre o tema. Pretende-se colaborar com a literatura, mesmo que de forma singela, buscando preencher parte da lacuna ao associar as alterações no PCP de uma empresa agroindustrial do ramo frigorífico de carne bovina brasileira com a crise econômica. Entende-se ainda que embora o estudo se limite a uma só organização num período específico de tempo e contexto singular, possa proporcionar reflexos a empresários, especialmente do setor.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa se caracterizou como predominantemente qualitativa, Marconi e Lakatos (2011, p. 269) expressam que pesquisas deste tipo permitem “análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.”, em comparação às não passíveis de quantificação.

A pesquisa também foi um estudo de caso, estratégia de pesquisa que, de acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 276), “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”. O caso compreendeu as adaptações do PCP objeto analisado, que é a res casada de vaca do Frigorífico Alpha, particularmente do seu Planejamento da produção, em resposta à crise econômica no país, circunscrito aos seus reflexos no período entre 01 de outubro de 2015 e 30 de outubro de 2016. Para a profundidade exigida de estudos de caso, os dados foram coletados em diferentes fontes: pesquisa documental, observação e entrevistas.

Vislumbrou-se que a pesquisa documental fosse realizada em todo e qualquer documento organizacional pertencente ao PCP. Segundo Rampazzo (2013, p. 51), uma das vantagens da pesquisa documental está no fato de que “os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados”. A priori, os documentos abrangeriam registros de produção, fichas do processo, fluxograma do processo de produção, relatórios de vendas e documentos relativos à produtividade. Contudo, como o frigorífico dispunha de poucos documentos, utilizou-se apenas o Relatório do Resumo das vendas, para analisar o volume de produção no período analisado.

As observações objetivaram conhecer as etapas do processo produtivo. Foram realizadas, como preveem Marconi e Lakatos (2011), de forma sistemática para identificar os insumos e as etapas de produção, explorar o ambiente e compreender processos e a realidade que envolve os aspectos relativos ao processo produtivo.

Foram aplicados também três roteiros distintos de entrevistas semiestruturadas, dirigidos a diferentes cargos e finalidades: à secretária executiva para obter dados sobre o volume de vendas, tanto antes como durante o período de crise; ao gerente industrial para coletar dados sobre a produtividade, volumes de produção, adaptações no processo produtivo mediante o cenário de instabilidade; e ao dirigente da empresa para verificar a existência ou não de alterações na produção em virtude da então recente crise econômica e, assim, verificar a viabilidade da pesquisa no Frigorífico Alpha. Em todas as entrevistas houve o consentimento dos entrevistados sobre a utilização do gravador de voz, formalizado por meio de assinatura em termo de consentimento. O quadro 1 mostra o perfil de cada entrevistado.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado (Cargo)	Codificação	Grau de escolaridade	Tempo no cargo
Dirigente Geral	DG	Ensino Médio Completo	6 anos
Secretária Executiva	SE	Superior completo	8 anos
Gerente Industrial	GI	Médio incompleto	6 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em dados primários

Destaca-se que o Gerente Industrial (GI) relatou possuir experiência no cargo superior a trinta anos e que a delimitação do escopo de tempo dos dados coletados nas fontes descritas abrange o período de 01 de outubro de 2015 a 30 de outubro de 2016, ou seja, evidenciam alterações no comportamento do planejamento no PCP.

A análise dos dados foi predominantemente qualitativa, permitindo detalhamento e mediante análise de conteúdo, em que se analisa o material coletado e “busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos” (SILVA; FOSSÁ, 2013, p. 2). As categorias foram previamente estabelecidas e relativas ao PCP: projeto do produto; projeto do processo; capacidade produtiva e projeção da demanda.

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **Breve histórico e caracterização do Frigorífico Alpha**

Fundado em 2007, o Frigorífico Alpha contava com uma média de vinte funcionários em seu quadro efetivo e abatia em torno de oitenta cabeças de gado ao dia. Em 2016 o frigorífico empregava oitenta e seis pessoas, incluindo desde funções administrativas até o chão de fábrica, denominada de linha de produção, com capacidade produtiva para o abate e estocagem de trezentas cabeças de gado por dia (GI, 2017).

O Frigorífico conta com a liberação do Sistema de Inspeção Estadual (SIE) que permite o fornecimento dos seus produtos em todo o MS e da Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO), que o permite abater o número máximo de duzentas cabeças de gado ao dia, na justificativa de que o frigorífico está sempre com sua câmara fria em uso, inviabilizando a empresa em operar na sua capacidade máxima. A média de abate é de cento e trinta cabeças de gado ao dia (GI, 2017).

A organização pretende aderir ao Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISB – POA), de modo que possam fornecer para outros estados, explorando desta forma, novos mercados consumidores.

O quadro de funcionários do Frigorífico é constituído por um Dirigente Geral, que no caso é próprio proprietário, uma Secretária Executiva, responsável pelo financeiro da empresa, um Veterinário, que atua como Responsável Técnico, um Gerente Industrial, responsável pelo processo de produção, e um subgerente, além da linha de produção propriamente dita. Os principais fornecedores de matéria prima são pecuaristas de MS e os principais clientes da capital e de mais cinco municípios de MS.

### **Reflexos da crise econômica sobre o PCP do Frigorífico Alpha**

A seguir, apresentam-se tais reflexos no PCP do Frigorífico no período de 01 de outubro de 2015 a 30 de outubro de 2016, escopo temporal da pesquisa.

### **Principais acontecimentos da crise econômica que têm afetado a produção**

Diante da crise econômica enfrentada pelo país desde o ano de 2015, verificou-se que de alguma forma o Frigorífico Alpha sofreu algumas consequências advindas desse momento de instabilidade econômica do Brasil, afetando a sua produção e a sua demanda.

Dos acontecimentos que mais refletiram no frigorífico: queda no consumo da carne vermelha, diminuição da demanda, aumento na inadimplência dos clientes do frigorífico e também a falência de muitos de seus clientes. Tais acontecimentos afetaram de forma significativa a empresa e também sua produção (GI, 2016).




## **Alterações no projeto do produto em função da crise econômica**

Produto é definido por Erdmann (2007), como o resultado de um sistema de produção que é oferecido aos consumidores para satisfazer suas necessidades e expectativas. Constatou-se através de análise em documentos organizacionais cedidos pelo Frigorífico Alpha, que o mesmo possui um leque de produtos divididos em quatro grandes grupos: Grupo 1 - Carne com osso – constituído pela res casada de boi/vaca, pelo traseiro especial de boi/vaca, pelo traseiro capote de boi/vaca, pelo dianteiro de boi/vaca, pela ponta de agulha de boi/vaca e pelo cupim bovino/touro; Grupo 2 - Carne sem osso – constituído pela carne conserva; Grupo 3 - Miúdos bovinos– constituídos pelo bucho bovino, coração bovino, fígado bovino, língua bovina, rabo bovino, rins bovino, pulmão bovino, carne industrial bovina, fraldinha bovina, lombinho bovino, sangria bovina, mocotó bovino, carne industrial de primeira e gordura bovina; Grupo 4 – subprodutos não comestíveis -constituído pelo couro verde bovino e o retalho bovino.

Enquanto que os demais produtos são responsáveis pelo giro financeiro da organização (GI, 2016), utilizou-se para a realização desta pesquisa o produto “carro-chefe” da empresa, que é a res casada de vaca, que possui ainda maior aceitação comercial que a res casada de boi, de acordo como o constado em etapa exploratória (entrevista).

As características do produto selecionado estão descritas na ficha do produto, elaborada pelas autoras com auxílio do gerente industrial da empresa, em etapa de observação. A ficha do produto, segundo Erdmann (2007), deve conter em detalhes todos os componentes do produto, sejam eles, em unidade ou em lote. No entanto, constatou-se através de entrevista, que a empresa não possui uma ficha do produto, portanto baseado no referencial teórico e nas informações coletadas através da entrevista foi possível construir a ficha do produto da res cada de vaca, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2: Ficha do produto

Ficha do Produto	
<b>Nome do Produto:</b> Res casada de vaca	<b>Código:</b> 006
<b>Descrição do produto:</b> Carne bovina resfriada	
<b>Observação geral:</b> Temperatura mínima de 7°C e máxima de 14°C	
Matéria prima	Quantidade
Vaca	1.800 kg (12 Arrobas)
Água	1.500 litros
Rótulo	6 unidades
Embalagem	6 unidades
	
Imagem da Res casada de vaca	
<b>Tempo limite para estocagem:</b> 7 dias	

Fonte: Elaborado pelas autoras (dados primários – observação)

Então, durante o período de análise da pesquisa, verificou-se que não houve alterações no projeto do produto (res casada de vaca) para responder a crise. Deste modo, o projeto do produto, que trata da definição e caracterização do mesmo, permaneceu sem alterações.

### **Alterações no projeto do processo em função da crise econômica**

O projeto do processo é um plano de produção responsável por especificar cada etapa e sequência de cada tarefa/operação para se obter um produto final que corresponda às especificidades do projeto do produto com o menor custo. Seu resultado é a ficha do processo, com a especificação de como o produto será produzido.

O processo de produção da res casada de vaca possui um *lead time* de quarenta minutos, desde o momento em que o gado é insensibilizado até a estocagem da carcaça. No entanto, há etapas preparatórias importantes a serem consideradas no processo produtivo da carcaça bovina, como o tempo de descanso que o animal precisa ser submetido no curral, após a viagem desde o campo até o frigorífico, que no mínimo necessário é de 360 minutos (6 horas), que varia para mais, conforme a distância percorrida. De modo que o stress ocasionado pela viagem seja reduzido ao máximo possível, dando condições para que o animal seja abatido. Outra etapa importante é a de inspeção, realizada

após o tempo de descanso do animal, por um veterinário da IAGRO, que verifica se o animal está visivelmente em condições de entrar no processo produtivo ou se possui características que denotam alguma doença, impossibilitando assim, o seu abate. Considera-se também que o frigorífico conta com um sistema de transporte terceirizado, responsável pela busca do gado e entrega dos produtos (GI, 2017).

Com a inexistência no frigorífico de fluxograma do processo e nem ficha do processo, elaborou-se fluxograma (Figura 1) com base em observação e com a validação do gerente industrial. As etapas de entrada, transformação e saída foram detalhadas no fluxograma, utilizado para representar o processo produtivo e complementar a ficha do processo.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em dados primários (Observação)

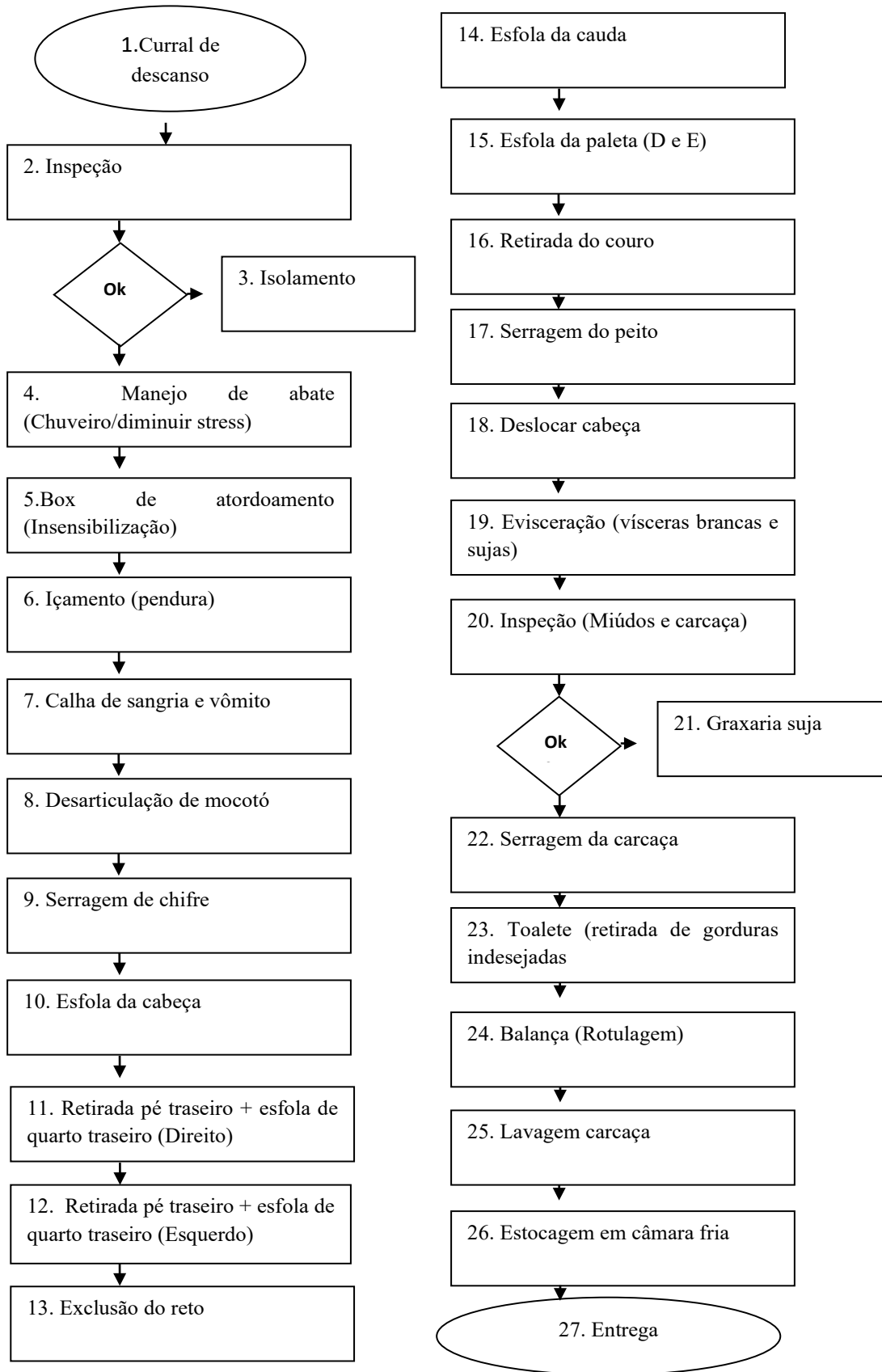


Figura 1: Fluxograma do processo

Cada etapa de operação do processo produtivo da res casada de vaca descrita no fluxograma está detalhada na ficha do processo, conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3: Ficha do processo

Cód. de operação	Descrição	Maquina	Operador	Ferramenta	Insumos necessários	Tempo de operação (Min.)
001	Descanso do animal	-	-	-	Água	360 min.
002	Inspeção	-	Veterinário (Ia-gro)	-	-	10 min.
003	Manejo de abate	-	Curraleiro	Bandeirola	Água	3min
004	Insensibilização	-	Atordoador	Pistola pneumática	Água	1 min.
005	Içamento	Guincho	Guincheiro	-	Água	1 min.
006	Calha de sangria	-	Sangrador	Faca	Água	3 min.
007	Desarticulação de mocotó	-	Faqueiro	Faca	Água	3 min.
008	Serragem de chifre	Serra elétrica	Serrador	-	Água	2 min.
009	Esfola da cabeça	-	Faqueiro	Faca	Água	2 min.
010	Retirada pé traseiro + esfola de quarto traseiro (D)	-	Faqueiro	Faca	Água	2 min.
011	Retirada pé traseiro + esfola de quarto traseiro (E)	-	Faqueiro	Faca	Água	2 min.
012	Exclusão do reto	-	Faqueiro	Faca	Água	2 min.
013	Esfola da cauda	-	Faqueiro	Faca	Água	2 min.
014	Esfola paleta (D e E)	-	Faqueiro	Faca	Água	2 min.
015	Retirada do couro	Rolete a motor	Roleteiro	Faca	Água	2 min.
016	Serragem do peito	Serra elétrica	Serrador	Faca	Água	2 min.
017	Deslocar cabeça	-	Faqueiro	Faca	Água	2 min.
018	Evisceração	-	Faqueiro	Faca	Água	2 min.
019	Inspeção	-	Auxiliar de inspeção	Faca	Água	2 min.
020	Serragem da carcaça	Serra elétrica	Serrador	Faca	Água	2 min.
021	Toalete	-	Faqueiro	Faca	Água	2 min.
022	Pesagem	Balança	Balancero	-	-	1 min.
023	Rotulagem	-	Carimbador	Carimbo	Rótulo	1 min.
024	Lavagem da carcaça	Bomba de pressão	Lavador	-	Água	1 min.

025	Estocagem	Guincho	Operador de sala de máquinas	-	-	1 min.
-----	-----------	---------	------------------------------	---	---	--------

Fonte: Elaborado pela autora com base em entrevista com GI (2017).

Constatou-se desta forma, por meio de entrevista e observação, que a crise econômica não ocasionou mudanças tão expressivas que levassem a empresa a promover alterações no projeto do processo.

### **Mudanças na capacidade produtiva e na demanda**

Sobre a capacidade produtiva, o Frigorífico, apesar de possuir estrutura física para abater trezentas cabeças de gado ao dia, possui uma liberação fornecida pela IAGRO, que o permite abater apenas duzentas cabeças de gado ao dia. Considerando o ano de 2017, o frigorífico estava operando com uma média de abate de cento e trinta cabeças ao dia. Vale ressaltar ainda que o número mínimo de abate por dia somava quarenta cabeças de gado (GI, 2017).

Um das estratégias utilizadas pela empresa para enfrentar o momento da crise foi, justamente, a diminuição do número de abates, uma vez que os consumidores finais do produto já não estavam consumindo mais com tanta frequência a carne vermelha, devido aos preços que tiveram alta durante esse período.

Com a peculiar sazonalidade, no período do ano em que mais se vende/consome a carne bovina – Natal – houve que expressiva de demanda no ano de 2016, quando comparado a 2015: em 2015 o frigorífico abateu oitenta cabeças para atender a demanda do período e não foi suficiente, enquanto que em 2016 foram abatidas cem cabeças de gado e não teve demanda para “puxar” o estoque (SE, 2017). Assim, verificou-se que no período de Natal de 2015 a demanda foi superior à capacidade produtiva e, no mesmo período em 2016, ao contrário, a demanda foi inferior à capacidade produtiva, devido à diminuição no consumo da carne vermelha ocasionada pela crise econômica.

Outra estratégia utilizada diante da crise, com a diminuição da demanda, foi o corte no número de funcionários. Hoje a empresa conta com oitenta e seis funcionários diretos, enquanto que em períodos anteriores à crise, a empresa chegou a ter mais de noventa. Tal estratégia afetou a capacidade produtiva, pois com menor número de funcionários, diminuiu a capacidade produtiva. No entanto, mesmo com a redução na capacidade produtiva, ela ainda permanece suficiente para atender a demanda atual.

A previsão da demanda é a principal fonte de informações para o PCP, através da qual se obtém valores de vendas futuras de um produto. O Frigorífico realiza suas projeções da demanda com a análise de dados quantitativos passados.

O sistema de produção do Frigorífico classifica como por lote com fluxo intermitente repetitivo. Isto é, de tudo que for produzido em um dia, o que não for vendido fica estocado na câmara fria, porém com um prazo máximo de sete dias de permanência em estoque.

Em 2017 os principais clientes do frigorífico se concentravam em municípios de MS. De acordo com a SE, a crise econômica que vem se arrastando desde 2015, ainda afetando em 2017 muitas empresas do ramo, ocasionou o fechamento de plantas de frigoríficos do principal grupo, líder do ramo agroindustrial da carne bovina no Brasil.

O fechamento de frigoríficos do líder no setor tem refletido positivamente nos pequenos frigoríficos, como é o caso do Alpha, uma vez que os pecuaristas já não estão mais tendo as vantagens antes oferecidas por essas grandes agroindústrias e preferem fornecer para pequenas agroindústrias. Devido esses acontecimentos, o Alpha conquistou novos clientes na capital Campo Grande, havendo possibilidades de novos clientes em outros estados do país, algo condicionado à liberação pelo Sistema de Inspeção Federal, permitindo ao frigorífico, o que também requer investimento financeiro da organização. No entanto, nesse momento tão instável e vulnerável, é preferível não arriscar em um investimento tão alto e manter os “pés no chão” (DG, 2016). Verifica-se, portanto, que a crise teve reflexo positivo para o aumento da demanda do Frigorífico, que absorveu demanda proveniente da queda da demanda dos frigoríficos de maior porte.

Quanto aos custos de produção, assim como na capacidade produtiva, também não ocorreu alteração, visto que a empresa já havia feito, antes da crise, alterações na estrutura física do curral e das câmaras frias para aumentar sua capacidade de produção, comportando desta forma, um número total de trezentas cabeças de gado ao dia. De maneira que pudesse atender novos clientes, e expandir seus mercados consumidores.

Assim, ou os reflexos da crise econômica sobre frigorífico no PCP, especialmente do Planejamento, que foram negativos, abrangeram especialmente o período inicial da crise no início da crise e o período sazonal Natalino, com redução da demanda e da capacidade produtiva com sua consequência. Contudo, a crise também propiciou reflexos positivos ao PCP, uma vez que o fechamento de outros frigoríficos provocado pela crise refletiu em aumento da demanda para o Frigorífico Alpha, sem exigir aumentos da sua capacidade produtiva e, assim, novos investimentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa atendeu aos objetivos propostos, considerando que o objetivo geral foi descrever como o Frigorífico Alpha tem adaptado o seu PCP, especialmente o seu planejamento, em relação à crise econômica atual brasileira.

Em relação aos principais acontecimentos da crise recente que têm impactado nos negócios da empresa e especificamente em sua produção, evidenciou-se que os acontecimentos foram queda no consumo da carne vermelha, incidindo em diminuição da demanda, aumento na inadimplência dos clientes do frigorífico, falência de muitos clientes e diminuição da capacidade produtiva.

Na identificação das alterações ocorridas nos projetos do produto e do processo para responder a crise econômica, constatou-se que não houve alterações no projeto do produto e do processo. Sobre as mudanças na capacidade produtiva (incluindo produtividade) e na demanda decorrentes da crise econômica, verificou-se que houve mudanças apenas na demanda da empresa.

Quanto às dificuldades enfrentadas na pesquisa está a falta de documentos organizacionais que demonstrassem dados quantitativos de oscilações na demanda, na produtividade, bem como outros documentos relativos à produção que a autora teve que elaborar através de observação e entrevistas. Também, como limitações, estão as divergências de dados e dificuldades, em alguns momentos, ao abordar termos específicos da Administração da Produção. Caso a empresa tivesse alguns documentos relativos ao PCP, a pesquisa poderia ter sido mais aprofundada e com dados mais precisos.

Propõe-se à empresa utilizar mais registros sobre a produtividade e a demanda e adotar o fluxograma e as fichas do produto e do processo para auxiliar no planejamento e controle da produção. Para novas pesquisas, sugere-se a aplicação do mesmo enfoque em outras organizações do ramo agroindustrial da carne bovina, bem como em outros ramos mercadológicos para analisar os efeitos das crises econômicas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABRAFRIGO. Associação Brasileira de Frigoríficos. Clipping da ABRAFRIGO nº 319 de 26 de julho de 2016. Disponível em: <<http://www.abrafrigo.com.br/noticias-abrafrigo/clipping-da-abrafrigo-no-319-de-26-de-julho-de-2016/>>. Acesso em: 26 jul 2016.

ARAÚJO, G. C. *deet al.* Gestão da qualidade na agroindústria de carne bovina. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 48., 2010, 2010, Campo Grande. Anais... Campo Grande, MS: SOBER, 2010.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. Cadeia produtiva da carne bovina. (coordenadores). Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/docs/cadeiasprodutivas/cadeia%20produtiva%20da%20carne%20bovina%20c%20capa.pdf>>. Acesso em 05 ago 2016.

CEPEA. Informativo Cepea: Análise trimestral/ Custos de produção pecuária de corte. Disponível em: <[http://cepea.esalq.usp.br/boi/informativos/2016/01BRJan\\_Mar.pdf](http://cepea.esalq.usp.br/boi/informativos/2016/01BRJan_Mar.pdf)>. Ano 15, Ed. 110, 1º trimestre 2016. Acesso em 02 ago 2016.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ERDMANN, R. H. Administração da produção: planejamento, programação e controle. Florianópolis:



Papa livro, 2007.

FREITAS, T. 'O mais preocupante é a competitividade', diz presidente do JBS. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/07/1658669-o-mais-preocupante-e-a-competitividade-diz-presidente-da-jbs.shtml>>. Acesso em: 26 jul 2016.

GUANZIROLI, C. E. Agronegócio no Brasil: perspectivas e limitações. Niterói, RJ: 2006.

IBGE. Rebanho efetivo do Brasil. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/default.asp?t=2&z=t&o=24&u1=1&u3=1&u4=1&u5=1&u6=1&u7=1&u2=1>>. Acesso em 05 ago 2016.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. Metodologia científica. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, R. A.; LIMA, J.F. G. Planejamento e controle da produção: um estudo de caso no setor de artigos esportivos de uma indústria manufatureira. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro-RJ: ABEPRO, 2008.

MAPA. Ministério da Agricultura: bovinos-e-bubalinos. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/bovinos-e-bubalinos>>. Acesso em: 26 jul 2016.

MARUYAMA, A. Crise econômica no país chega aos frigoríficos e falta até carne de boi. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2015/06/crise-economica-no-pais-chega-aos-frigorificos-e-falta-ate-carne-de-boi.html>>. Acesso em: 26 jul 2016.

MENDES, J. T. G.; JÚNIOR, J. B. P. Agronegócio: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOREIRA, D. A. Administração da produção e operações. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OLIVEIRA, A. O; PHILIPPI, D. A. Estratégias orientadas para redução do *lead time*: estudo de caso na fábrica porto dos sonhos. *In*: Simpósio de Administração da Produção. Logística e Operações Internacionais, 16., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo-SP: FGV, 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. Sistemas, organização e métodos. 18. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PASQUALINI, F.; JUNG, E. A importância do PCP para a organização: uma análise do fluxo de peças zincadas. *In*: Encontro Nacional de Curso de Graduação em Administração, 13., 2012, Bento Gonçalves. Anais.... Bento Gonçalves-RS: ANGRAD, 2012.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Administração da produção: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

RAMPAZZO, L. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 7. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

SILVA, A. H; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *In*: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 4., 2013, Brasília. Anais... Brasília-DF: AnPAD, 2013.

# Índice Remissivo

## A

Agregação de valor 39, 40  
Agronegócio 10, 12, 13  
Agronegócio brasileiro 10, 12, 13  
Alunos do ensino médio 72, 73  
Análise descritiva 72  
App 72

## B

Bens de consumo 39, 42

## C

Cadeia produtiva 10, 13, 54  
Carne bovina 10, 12, 13, 14, 22, 23, 24  
Cliente 41, 56, 65, 66, 67, 70  
Competitividade 11, 25, 29, 39, 41, 54, 66  
Comportamento do mercado 56  
Consumo da carne vermelha 10, 16, 22, 24  
Crescimento 11, 42, 56, 63, 66, 67, 74  
Crise econômica 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 24  
Customer experience 56, 57, 59, 66, 67

## D

Democratização 72  
Desigualdades 72, 73, 74, 83  
Dicionário aurélio 72

## E

Economia brasileira 10, 12, 14  
Economia mundial 10, 12  
Eficiência 27  
Empreendimento 56  
Ensino superior 72, 84  
Estabilidade econômica 72  
Estratégias de marketing verde 39, 40  
Expansão 56, 58, 59, 67

## F

Ferramentas da gestão organizacional 27  
Ferramentas organizacionais 27, 28  
Frigorífico 10, 14, 15, 16, 17, 22, 23

## **G**

Geração millennials 56, 67

Gestão organizacional 27, 30, 34, 36

Gestão pública 27, 37

## **H**

Hotel 39, 45, 46, 47, 48, 49, 50

## **I**

Imagem 39, 41, 49, 50, 52, 77

Impactos nos negócios 10

Inclusão digital 72, 73, 82

Influência de compras 56

Instituições de ensino superior (ies) 72

## **L**

Liderança 34, 61, 67, 72

## **M**

Marketing 6, 39, 40, 41, 42, 43, 52, 53, 54, 60, 61, 68, 69, 70, 82, 84

Marketing verde 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 51, 52, 53, 54

Mérito 72

Meritocracia 72

M-learning 72, 73

## **N**

Necessidades dos consumidores 39, 42

Nível social 72

Novas tendências 56

## **O**

Organização do setor público 27, 28, 34

Organizações públicas 27, 28

## **P**

Planejamento e controle da produção (pcp) 10, 11

Processo produtivo 10, 11, 13, 15, 18, 19, 21

Produção 6, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 23, 24, 25, 39, 40, 42, 64, 74

## **R**

Ramo agroindustrial da carne 10, 23, 24

Ramos mercadológicos 10, 24

## S

Segmento econômico 10

Serviços 13, 24, 25, 28, 29, 30, 36, 39, 40, 41, 42, 46, 52, 54, 56, 57, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67

Sociedade 28, 41, 43, 50, 72, 74

Sucesso de um negócio 56

Sustentabilidade 39, 40, 45, 51, 52, 53, 54



[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com) 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

[@editora\\_omnis\\_scientia](https://www.instagram.com/editora_omnis_scientia) 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 (87) 9656-3565 



[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com) 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

[@editora\\_omnis\\_scientia](https://www.instagram.com/editora_omnis_scientia) 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 (87) 9656-3565 