

ANA GABRIELLA RIBEIRO MENDES

“ A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL COMO
ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA BRAHMA: O CASO DA CIBEB.”

SALVADOR

AGOSTO / 1996

2000

ANA GABRIELLA RIBEIRO MENDES

**"A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA NA BRAHMA: O CASO DA CIBEB"**

Monografia apresentada para a graduação no Curso de Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências
Economicas da Univer-sidade Federal da Bahia (UFBA).

ORIENTADOR: GUILHERME FURTADO LOPES

SALVADOR

AGOSTO / 1996

APRESENTAÇÃO

Esta monografia que tem como tema: "A implantação do Programa de Qualidade como estratégia competitiva na Brahma: o caso da CIBEB" é pré-requisito para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas - Universidade Federal da Bahia (UFBA).

É uma pesquisa exigida pela disciplina Eco 177 - Monografia II, ministrada pelo Prof. Lielson Antônio de Almeida Coelho e sob orientação do Prof. Guilherme Furtado Lopes. Tem como objetivo principal verificar as mudanças observadas no padrão de competitividade da Companhia de Bebidas da Bahia, a associada Brahma no estado da Bahia, com a implantação do Programa de Qualidade Total.

1. INTRODUÇÃO

A difusão de novas tecnologias, processos de trabalhos e a ampliação dos mercados, impuseram às empresas o contato próximo da concorrência internacional e acirrou ainda mais a concorrência no âmbito nacional.

A intensa competição nos últimos anos tornou incerto o futuro e a vida longa das empresas: fica cada vez mais difícil a sobrevivência no mercado como um todo. Este considerável aumento da concorrência levou diversas empresas a buscarem novas estratégias para o fortalecimento no seu respectivo mercado, na tentativa de garantir espaço. É desta forma que a implantação de Programas de Qualidade Total passou a ter papel fundamental como estratégia competitiva para as empresas.

Neste contexto é sabido que o ramo de cervejarias investe pesadamente nas suas estratégias, visando a máxima satisfação do cliente. Com a instalação e funcionamento do programa de qualidade a Brahma pretende melhorar seu desempenho em todos os processos e continuar sendo uma empresa competitiva e conquistando cada vez mais espaço no mercado tanto nacional, quanto internacional.

O programa de Qualidade Total foi introduzido pela Brahma em 1992 a nível nacional na mesma data para todas as suas unidades. Desta forma, na elaboração deste trabalho será analisado o problema proposto no projeto de pesquisa: É possível verificar mudanças no desempenho da Companhia de Bebidas da Bahia - a Brahma na Bahia - com a implantação do programa de qualidade total ?

Vale ressaltar que a CIBEB não é considerada uma filial, e sim, uma associada à Companhia Cervejaria Brahma. Isso porque a Brahma é a maior acionista, mas não possui a totalidade de suas ações.

Esta monografia foi estruturada em quatro capítulos e tem como base principal a coleta de dados tanto de Brahma a nível de Companhia Cervejaria Brahma, quanto a nível de

Bahia, no estudo de caso da CIBEB, além de material específico sobre o referencial temático Qualidade Total.

Na primeira parte "A importância da Qualidade Total na busca de melhorias de métodos e processos, visando a satisfação final do cliente" é fundamentado o referencial ao qual o trabalho se baseia, ou seja, além do histórico sobre o processo evolutivo da administração da qualidade, são descritos os princípios básicos da Qualidade e a sua importância dentro de uma organização.

No capítulo II são feitas as considerações históricas da cerveja, da Companhia Cervejaria Brahma e da Companhia de Bebidas da Bahia. O terceiro capítulo "A Qualidade Total na CIBEB" se destina a descrever as etapas da implantação do programa que se inicia com 5S, P.T.P. (Padrão Técnico de Processo), P.Q.E.I. (Programa de Qualidade na Engenharia Industrial) e por fim o Gerenciamento das Diretrizes, e o impacto de sua implantação na Companhia de Bebidas da Bahia.

Por fim a conclusão enfatiza os resultados obtidos pela CIBEB, observando-se se esta vem atingindo as metas do programa. É importante ressaltar que os resultados de um Programa de Qualidade faz parte de um processo progressivo, ou seja não se pode verificar mudanças somente com a simples implantação, mas com o comprometimento de todos é que, paulatinamente, se verificam os resultados.

dentro das organizações. Era puro desenvolvimento de metodologistas de sistemas fechados que não consideravam o que acontecia fora do ambiente da área do projeto.

A utilização da teoria de sistemas nos aspectos administrativos dos processos produtivos inicia um novo estágio de metodologia de sistemas abertos. Em outras palavras, tudo que estava sendo realizado dentro da organização guardava uma relação probabilística de causa e efeito com o que ocorria no contexto ambiental, onde esta organização está inserida. Portanto, o controle estatístico da qualidade e a inspeção não eram suficientes para tratar da qualidade dos serviços ou produtos. "A organização passou, realmente, a ter um sistema sócio-técnico, onde o componente social começava a ter importância nas decisões"(CERQUEIRA NETO).

O enfoque de prevenir falhas substituiu o enfoque de correção de falhas, adotado pela inspeção e pelo controle estatístico da qualidade. O nível da qualidade tinha de ser avaliado para que fosse possível planejar a qualidade requerida e desenvolver o programa de aprimoramento. A garantia da qualidade era uma expansão da administração e da tecnologia da qualidade para um contexto ambiental no qual a organização se encontra.

O futuro da qualidade será de gestão estratégica que vai procurar sempre manter, aprimorar e atingir, constantemente, os níveis de qualidade de vida para as pessoas. Para isso, será necessária a busca de adequação de serviços ou produtos como estratégia de sobrevivência da organização.

2.2 - A ORGANIZAÇÃO E A QUALIDADE TOTAL

Antes de tudo, a Qualidade Total é conceituada como a filosofia que coloca a qualidade como ponto central dos negócios/atividades da organização, disseminando-a em todas as atividades de todos os funcionários.

Uma empresa com Qualidade total deve ter:

- todos os seus objetivos claros e bem definidos;
- todos os seus processos/atividades documentados e otimizados;

- todos os órgãos e funcionários conhecendo suas atribuições;
- todos os funcionários reconhecendo a organização e o seu papel e capacitados a executar bem as suas atividades;
- ampla participação de todos nos processos, ações e soluções que os envolvam;
- formas de medir e avaliar constantemente sua atuação para poder melhorá-la continuamente;
- cada um dos seus órgãos e funcionários trabalhando na mesma direção e sendo responsáveis pelo sucesso do conjunto;
- todas as suas decisões e ações constantemente avaliadas e realimentando as correções;
- as informações circulando rápida e corretamente entre todos os seus órgãos e funcionários;
- mecanismos para avaliação e aperfeiçoamento contínuo de todos os seus processos; e
- a preocupação constante com a inovação e a mudança;

A metodologia da gestão pela qualidade total está baseada em dez princípios que devem estar incorporados a todas as atividades executadas pela organização, sejam elas estratégicas ou operacionais, que são:

1. PRINCÍPIO DA SATISFAÇÃO TOTAL DOS CLIENTES:

“O cliente satisfeito é a sua melhor propaganda”(MANUAL, p. 12). Este princípio é a mola mestra da gestão da qualidade, pois os clientes são a razão da existência de uma organização e esta deve conhecer como estes avaliam os serviços ou produtos que lhes são prestados e estar sempre atualizada sobre os fatores que garantem as suas satisfações;

2. PRINCÍPIO DA GERÊNCIA PARTICIPATIVA:

As novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para a solução de problemas e para o constante aperfeiçoamento das atividades. Para isso, é preciso que todos os níveis da administração estejam abertos às críticas e às sugestões;

3. PRINCÍPIO DO DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.

O sentido maior desse princípio é buscar a valorização do capital humano na empresa, enfocando o seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na obtenção da qualidade total. Este enfoque implica uma nova postura que preconiza a mudança de comportamento e atitudes na organização;

4. PRINCÍPIO DA CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS.

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura já existente dentro da organização. Deve-se implantar novos valores e eliminar os conceitos ultrapassados, e para tanto, os princípios que norteiam a mudança desejada devem ser repetidos com frequência, e reforçados até que se tornem irreversíveis;

5. PRINCÍPIO DO APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO.

Como a crescente sociedade civil modifica sempre as suas reais necessidades, torna-se imprescindível implantar uma cultura de mudança, comprometida com o aperfeiçoamento contínuo. Neste contexto encontra-se o poder das inovações, da criatividade, etc.;

6. PRINCÍPIO DA GERÊNCIA DE PROCESSOS.

"Esse grande processo se divide em subprocessos menores até o nível de uma tarefa individual. Os processos só se justificam se tiverem a finalidade de atender o cliente externo, direta ou indiretamente" (MANUAL, p.33);

7. PRINCÍPIO DA DELEGAÇÃO.

Os processos modernos de gestão exigem da alta administração um contato permanente com clientes, fornecedores e empregados, transmitindo sua percepção e avaliando a percepção de seus interlocutores. A agilidade desse processo decorre de um alto nível de delegação, um sistema ágil de comunicação e um sistema de informação gerenciado;

8. PRINCÍPIO DA DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES.

A informação deve circular em todos os níveis da organização, e esta comunicação deve obedecer aos quesitos de agilidade, seletividade e integridade, propiciando uma total transparência da organização frente aos seus funcionários, clientes, fornecedores e sociedade;

9. PRINCÍPIO DA GARANTIA DA QUALIDADE.

Este princípio é o mais formal, pois trata do estabelecimento de normas e procedimentos da organização. A qualidade é assegurada pela formalização de processos e pela administração de rotinas; e

10. PRINCÍPIO DA NÃO-ACEITAÇÃO DE ERROS.

O padrão de desempenho desejável deve ser o "zero defeito". Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de todas as pessoas envolvidas no processo para que não haja desperdícios.

2.3 - A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE

A gestão da qualidade é a parte da função gerencial global que determina e implementa a política da qualidade. A obtenção da qualidade desejada exige o comprometimento e a participação de todos os membros da organização, embora a responsabilidade pela sua gestão pertença a alta administração.

Os resultados dos programas de qualidade total dentro de uma estrutura organizacional dependem, principalmente da forma como são conduzidos; aqueles programas que são bem conduzidos não apenas levam à melhorias significativas na organização, como também educam todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, são afetadas pelos esforços de melhorias.

É neste sentido que se torna bastante perceptível a necessidade do gerente como aquele que planeja, negocia e administra o tempo dos seus trabalhadores. O resultado disto é um aumento na aplicação do planejamento estratégico e necessidade de análise permanente da função gestão de recursos humanos. Os dirigentes da

organização são cada vez mais cobrados para engajarem-se em planejamento e formação de estratégias de mais longo prazo com relação a seus recursos humanos. É importante salientar que o instrumento de gerência a ser desenvolvido deve ter uma redação própria para cada empresa, deve ser desenvolvido através de metodologia vivencial que considere a autoridade e o poder vigente na organização.

A grande importância é que deve haver um clima de confiança entre a gerência e o empregado e também entre os próprios empregados. A este elemento convencionou-se chamar de processo participativo, no qual o trabalhador é ouvido e considerado no processo de tomada de decisão que ocorre nas estações de trabalho. A "gestão participativa implica mudanças radicais no comportamento da diretoria. A situação passa a ser de troca" (QUALIDADE/FOLHA DE SÃO PAULO, fasc. 6, abr.94, p 08). Muitas organizações, algumas até com a participação de sindicatos, estão criando novos mecanismos para obter o envolvimento permanente do trabalhador, tais como: equipes que se auto-gerenciam, os comitês permanentes de gestão, círculos de controle da qualidade, entre outros.

O programa de qualidade envolve um estilo de gerenciamento no qual a participação de todos os empregados na tomada de decisões permite a revisão de todos os processos de trabalho. Os empregados devem ser conscientizados das vantagens de um trabalho bem executado em todos os níveis e das conseqüências de um mau desempenho do trabalho sobre outros empregados, satisfação do cliente, custos operacionais e bem-estar econômico da organização.

Medições exatas e definitivas da qualidade atingida, atribuível a indivíduos ou grupos, podem ser divulgadas para permitir que os empregados e os supervisores vejam, por si próprios, o que eles, como indivíduos ou como grupos, estão atingindo e para encorajá-los a produzir qualidade satisfatória.

A Gestão da Qualidade deve, portanto, ter especial atenção à seleção e treinamento do pessoal recrutado e do pessoal transferido para novas atribuições. Deve-se também considerar um treinamento que proporcione a gerência executiva um entendimento do sistema de qualidade - como um sistema com função grupal -

juntamente com as ferramentas e técnicas necessárias para uma participação plena da gerência na operação do sistema.

Somente com o engajamento e a plena utilização do potencial humano de cada indivíduo é que será possível às organizações superarem o desafio que se apresenta, ou seja, um processo de melhoria da qualidade. Deve-se fazer com que todos os membros da companhia trabalhem no sentido de alcançar a transformação; e a maioria dos pontos de transformação de uma organização para a qualidade está relacionada com a motivação, a integração e a administração dessas pessoas componentes da instituição. Mais claramente, "A empresa bem sucedida precisa treinar, motivar, inspirar e recompensar com dinheiro ou incentivo a equipe ou os integrantes da equipe que consegue resultados ótimos" (QUALIDADE/FOLHA DE SÃO PAULO, FASC. 5, JUL.94, p. 02).

Portanto, a qualidade total engloba a noção de "controle exercido por todas as pessoas da empresa de forma harmônica e metódica"(FALCONI, p. 37) O seu controle é definido como um processo gerencial durante o qual é avaliado o desempenho real, a partir daí, comparando este desempenho real com as metas é feita uma atuação em cima dessas diferenças.

É por esta razão que o trabalhador deve ser antes de tudo um colaborador que participa de todas as etapas. Esta equipe depois de formada e pronta para agir - ocupada no exame do processo ou problema que lhe foi designado e na tentativa de encontrar novos meios de fazer o sistema funcionar melhor para o cliente - deve ser apoiada por uma equipe de orientação que compreende tempo e trabalho exigidos no processo.

"Quem pode fazer um serviço em uma hora e o faz em duas; quem mata o tempo em vez de produzir; quem dá dez passos em vez dos oito necessários; quem espicha a sua tarefa; quem se esconde atrás de uma porta; quem maltrata uma máquina; quem estraga uma folha de papel; quem perde um minuto que seja de trabalho, lesa a organização, e lesa, portanto, a si próprio. No fim do ano, a soma desses pequenos

desperdícios representa muito. A organização que consegue evitá-los habilita-se a beneficiar ao público e ao operário”¹.

2.4 - A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO

Uma organização deve procurar atender, com relação a qualidade, os três objetivos seguintes: a) qualidade do seu serviço ou produto, de forma a atender as necessidades dos clientes; b) promover confiança a sua administração, de que a qualidade está sendo atingida e mantida; e c) promover confiança aos seus clientes, através da melhoria dos produtos e serviços oferecidos.

Para Tanto, é necessário o comprometimento da empresa com mudanças que a adoção dos programas de qualidade requer. Torna-se necessário de antemão um planejamento tanto a níveis estratégicos como organizacionais. Essa aplicação da Qualidade Total tem como contrapartida toda uma mudança na cultura e papel dos indivíduos envolvidos no processo. A verdadeira essência da qualidade, a condição fundamental para um programa bem sucedido, é um conjunto de mudanças fundamentais nos padrões de percepção, pensamento e comportamento das pessoas caracterizando um novo paradigma da administração que afeta a organização como um todo e não apenas um subconjunto de setores.

Como as primeiras mudanças que ocorrem nos aspectos administrativos da organização e no comportamento dos empregados - fazendo dos gerentes e funcionários peças fundamentais para o processo - decorrem das modificações que a cultura da qualidade atribui, verifica-se toda uma cadeia de esforços voltados para o controle e obtenção de melhores resultados. O objetivo da qualidade não está relacionado somente à administração, mas envolve também todas as atividades de funcionamento da organização.

¹ LOBATO, Monteiro - Apelo Aos Nossos Operários - Programa proposto por Monteiro Lobato aos operários da empresa editora que trazia o seu nome. 1944.

Desta forma, a qualidade deve ser preestabelecida nas especificações e garantida a níveis acima das expectativas dos clientes, pois está ligado à qualidade de todos os insumos utilizados na elaboração do processo, independente de sua natureza. A garantia disto deve ser obtida através da seleção qualitativa de todos os elementos envolvidos: planejamento/programação, métodos executivos, mão-de-obra, equipamentos, controle, etc.

O ponto de partida para uma verdadeira administração estratégica está voltado para o conhecimento das características e necessidades da organização, suas deficiências, dificuldades e problemas, que sob a forma de diagnóstico vai servir de subsídios para a discussão do planejamento e conseqüente definição de objetivos e recursos.

O planejamento vem a ser, portanto, uma questão imprescindível para o êxito do programa de qualidade, pois é aí que são definidas as metas e os objetivos da mudança; Este se constitui num processo dinâmico e sistemático de visualização do futuro de uma organização, balizado na análise das tendências de transformação do ambiente tanto externo como interno, de modo que essa visão oriente as ações, medidas e propósitos da organização. Sem um planejamento cuidadoso, provavelmente o programa caminhará para o desastre.

A aplicação do planejamento pode trazer grandes benefícios para a organização, como por exemplo:

- um maior e melhor conhecimento e posicionamento frente ao ambiente externo, através do treinamento e disseminação de informações relativas à conjuntura sócio-econômica, ao mercado, às diretrizes do governo e principalmente aos seus principais parceiros e clientes externos;
- um maior autoconhecimento, com a identificação de seus principais pontos fortes e fracos;
- a integração horizontal e vertical, com a troca de idéias e opiniões, e a formação de uma mentalidade mais ampla e de conjunto;

- um maior grau de participação do corpo de funcionários na definição dos objetivos e metas globais e das áreas, com o conseqüente crescimento da motivação no trabalho;
- a capacitação dos recursos humanos, que serão habilitados em técnicas e métodos de planejamento, contribuindo assim para melhor visualização e organização de suas atividades;
- uma definição mais clara e articulada do negócio, missão, metas e prioridades;
- o aperfeiçoamento das práticas gerenciais favorecendo o processo da delegação;
- o estabelecimento de um processo de acompanhamento e avaliação permanente das ações e resultados alcançados, possibilitando um trabalho de aperfeiçoamento contínuo;
- um maior sentido de continuação nas ações; e
- uma maior coesão de todos em torno de propósitos e valores comuns e dos princípios da Qualidade Total.

O compromisso da alta administração com o processo de planejamento é muito importante para seu sucesso. Esta não pode se limitar ao aval dado ao processo ou a validação do plano, e sim significar efetiva participação em todas as suas principais etapas. O processo deve, como já mencionado, buscar ampla participação, procurando incorporar as opiniões e sugestões dos diversos setores e diferentes experiências, e assim obter o maior compromisso de todos na sua execução. É importante que as pessoas assimilem a idéia de que planejar é assumir uma posição de se antecipar e projetar o comportamento futuro. Essa visão é importante para que haja uma otimização de todos os processos.

Como o planejamento não é um fim, e sim um meio para atingir a eficácia organizacional, o processo deve ser simplificado ao máximo possível, evitando as sofisticções desnecessárias, ou seja deve-se buscar o máximo de objetividade nos conceitos adotados (metodologia), na seqüência de passos e nos eventos previstos, evitando perda de tempo desnecessária. O plano da gestão deve representar um avanço para a organização, de tal modo que ela supere continuamente seus níveis de desempenho anteriores, dentro de uma filosofia de aperfeiçoamento contínuo.

Assim entendido, a estrutura organizacional irá refletir a mais adequada distribuição de fatores, tomando por base técnicas critérios que evitem vazios estruturais, disfunções, duplicidades e outras situações que possam comprometer o seu desempenho e, em decorrência, dificultar o alcance dos resultados planejados.

3. A CERVEJA BRAHMA NA BAHIA

3.1 - CERVEJA: UMA BEBIDA MUNDIAL

Os maiores produtores mundiais de cerveja são Estados Unidos, Alemanha, Holanda e Japão. No Brasil, quando o assunto é a bebida, os números são de primeiro mundo. A Brahma Chopp participa em sétimo lugar no Mercado Internacional de Cervejas, só perdendo em produção para as norte-americanas Anheuser Bush e Miller (que atualmente participa do mercado brasileiro em parceria com a Brahma), a holandesa Hainekeñ, a japonesa Kirin, a australiana Foster's e a dinamarquesa Carlsberg.

3.1.1 - A história da cerveja

Cerveja "é o nome com que se designam os vários tipos de bebida fermentada e de baixo teor alcoólico que se prepara com grãos germinados e secos de cereais (o malte), principalmente os da cevada" (ENCICLOPÉDIA, Vol. 5, p. 2260). Além da cevada também é importante o lúpulo, que tem função aromatizante e é utilizado na maior parte dos casos, mas pode também ter esta função o gengibre ou zimbro

A composição da cerveja é resultante da fermentação alcoólica de um mosto preparado com o malte da cevada ou outro cereal dominante - em estado puro ou representando 30% do produto total, que pode incluir sementes germinadas de outros cereais, além de água, lúpulo, a levedura, matérias amiláceas e glicose. A cevada, o lúpulo, a levedura e a água são, portanto, os componentes básicos, a primeira às vezes substituída pelos seus sucedâneos como o milho, o centeio e o arroz.

Considerando-a em sentido amplo, nas suas diferentes espécies e variantes, não existe bebida mais antiga ou mais universal do que a cerveja. A história da cerveja é mais antiga que seu próprio nome. Sua invenção remonta à do processo de fermentação dos cereais (8000 a.C.), precedendo, pois, de milênios as primeiras civilizações conhecidas. A cerveja ganhou o mundo, só perdendo para o vinho, em produção ou consumo, nas regiões e países particularmente voltados para a viticultura.

Referências sobre a cerveja aparecem em inscritos da região mesopotâmica em 3.000 a.C. e entre os babilônicos do séc. 2.000 a.C. de forma que era generalizado o seu consumo e regulamentado pelo Código de Hamurabi, sendo defendido o interesse do consumidor com severas penalidades contra os taberneiros desonestos. Nabucodonosor pode dar-se ao luxo de se desfazer das concubinas caídas em desgraça afogando-as em tinas de cerveja.

Mas talvez para nenhum dos povos antigos essa bebida tenha sido tão significativa quanto para os egípcios. Entre estes foi realmente a bebida nacional. Conta a lenda que foi o próprio deus Osíris quem ensinou seus admiradores a fabricarem a bebida utilizando-se da cevada. Entre 1198-1167 a.C. a produção de cerveja no Egito era predominantemente doméstica e artesanal, mas estava sobre controle do Estado e contava com privilégios reais.

Muitos mencionam os gregos como os primeiros a industrializar a produção da cerveja, mas estes só começaram a lhe dar tratamento a partir do séc. III a.C., cabendo também ao rei o controle da indústria e da comercialização do produto. No império romano, apesar de concorrer com a produção de vinho, chegou a motivar uma política de preços e já era distinguida em duas espécies principais: a cerveja preta e a branca. Foram estes também, os primeiros que acrescentaram o lúpulo à bebida, dando-lhe as características básicas que as mantêm até hoje.

Durante a Idade Média e o Renascimento, a cerveja recebeu impulso considerável na Baviera e outros Estados alemães, assim como na Boêmia. Em plena Revolução Comercial, o produto alcança grandes aperfeiçoamentos e expansão, recebendo importantes incentivos oficiais. A partir do séc. XIX, o adiantado processo de industrialização proporcionou mudanças decisivas no fabrico e distribuição da cerveja nos países Europeus, sobretudo na Inglaterra, na Baviera e no império austríaco, criando-se estabelecimentos cada vez maiores de produção, já baseados em máquinas modernas e técnicas de aprimoramento. A mais tradicional escola de formação de mestres-cervejeiros fica em Munique, Alemanha: é o Mosteiro Weihenstephan Freising, uma fábrica de cerveja que foi criada em 1040.

3.1.2 - A cerveja no Brasil

A cerveja chegou ao Brasil em 1808 trazida da Europa pela família real portuguesa, de mudança para o então Brasil Colônia. Com a abertura dos portos às nações amigas de Portugal, a Inglaterra foi a primeira a introduzir a cerveja na antiga colônia. Contudo, durante a primeira metade do século XIX, a cerveja ainda era restrita a uma pequena parcela da população

Mas a história da indústria de cerveja no país começa por volta do final do século XIX, e desde então este ramo vem crescendo bastante, não deixando dúvidas que um clima como este é altamente propício ao elevado consumo. Soma-se a isto a ampliação da faixa etária dos consumidores, já que a cerveja abrange a população jovem e a relativamente recente venda do produto em supermercados, que contribui para o consumo doméstico da bebida.

Uma das características do setor, no Brasil, é a regionalização das fábricas, cuja instalação vem sendo efetuada junto aos centros de consumo. Isso se deve à necessidade de reduzir o reflexo dos custos de transporte, diminuindo, por outro lado, as perdas de vasilhames, devidas aos longos percursos. Essa tendência visa, ainda, a conquista de novos mercados, sobretudo o do Nordeste, que vem sendo disputado por várias marcas de cerveja.

O que faz da cerveja uma bebida tão popular é a sua capacidade de agradar a tantos e diferentes paladares. A variedade mais conhecida pelos brasileiros é a pilsen, ou a tradicional "lourinha". Com a concorrência acirrada tanto das nacionais como das importadas outras variedades são produzidas. Através de combinações de seus ingredientes básicos nascem os vários tipos de cerveja. Assim, tem-se as "louras" ou "pretas", as amargas ou suaves, de baixo, médio ou alto teor alcoólico, cada uma delas com aroma e sabor inconfundíveis.

3.1.3 - As variedades de cerveja

O mundo da cerveja tem cerca de 150 tipos diferentes da bebida. No Brasil, com a abertura das importações novos tipos vem sendo introduzidos. As principais variedades da bebida são:

- Ale (entre 3 e 5 graus): típica da Grã-Bretanha, é uma cerveja de alta fermentação, não pasteurizada que tem forte gosto de lúpulo e uma cor avermelhada;
- Alt (entre 4 e 5 graus): a palavra em alemão significa "velho". Conhecidas como altbier são produzidas no alto Reno e na região da Westphalia. Essa variedade passa pelos dois processos de fermentação: alta e baixa e tem uma forte cor avermelhada;
- Bitter (entre 3 e 5 graus): tradicional cerveja amarga dos pubs ingleses, de alta fermentação e sabor acentuado de lúpulo;
- Bock (entre 5 e 7 graus): de cor avermelhada, as bock - em alemão "bode" - são encorpadas e com alto teor alcoólico. São produzidos com maltes especiais torrados e caramelados, que resultam em um sabor amargo. Na Alemanha existem também as Coppelbock, que são ainda mais fortes;
- Draft (entre 4 e 4,5 graus): é uma cerveja típica americana que começa a chegar no Brasil. A primeira a aportar foi a Miller, em parceria com a Brahma. Depois de fermentada a bebida passa por um processo de filtragem de três etapas. O resultado é uma cerveja mais leve e com teor alcoólico e amargor menores. O tipo de lúpulo utilizado, desenvolvido para dar à bebida resistência à luz, permite que a draft seja envasada em garrafas claras;
- Kriek (entre 5 e 7 graus): típica de Bruxelas (Bélgica) é uma cerveja fermentada com cerejas maduras, produzida durante o verão e passa entre um e dois anos em barris de carvalho;
- Munchen (entre 4 e 5 graus): pode ser clara ou escura, é leve e de baixa fermentação;
- Pilsen (entre 5 e 5,5 graus): o tipo mais consumido, é originário da cidade homônima da região da Boêmia, ex-Tchecoslováquia. De baixa fermentação, tem cor dourada e espuma bem branca;
- Porter (entre 5,5 e 7 graus): originária de Londres; forte, pesada e bastante amarga, é de alta fermentação e tem bastante lúpulo;

- Stout (entre 4 e 7 graus): é uma cerveja forte, escura e rica em lúpulo. Ao ser servida oferece um bonito visual, combinando o branco da espuma com preto e um marrom degradê;
- Weiss Bier (entre 2,5 e 3 graus): cerveja clara da cidade de Berlim, na Alemanha. É elaborada com três partes de cevada para uma de trigo, o que resulta uma cerveja leve;
- Weizen Bier (5 graus): típica do sul da Alemanha.

3.2 - A COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA

A história da Brahma tem seu início quando da chegada ao Brasil do suíço Joseph Villinger que, acostumado ao sabor das cervejas européias, começou a fazê-la em casa. Inicialmente Villinger oferecia a seus amigos nas suas reuniões, encontros e comemorações a cerveja que preparava, a qual era bastante elogiada e apreciada.

A cerveja preparada por Villinger acabou agradando a vários paladares e ficou tão famosa que surgiu a idéia de sua comercialização. Em junho de 1887 é criado então, entre Villinger, Paul Fritz e Ludwig Mack, uma sociedade para fabricação de cervejas - a Villinger & Cia. -, que funcionava à antiga rua Visconde de Sapucahy, 128, Rio de Janeiro, onde se localiza hoje a filial Rio.

A manufatura da Villinger & Cia. foi inaugurada com uma composição diária de 12.000 litros de cerveja e 32 funcionários. Meses depois, em setembro de 1888 a Junta Comercial da Capital do Império concedeu à Villinger & Cia. o registro da marca Brahma. Neste documento, uma mulher envolta por ramos floridos de lúpulo e cevada simbolizava a principal imagem do primeiro rótulo da Brahma.

Em 1894 uma nova sociedade deu prosseguimento à precursora iniciativa de Joseph Villinger. No mesmo local onde havia nascido a Brahma, estabeleceu-se a empresa cervejeira Georg Maschke & Cia., que em 1899, adquiriu a cervejaria Bavária e registrou a marca Franziskaner-Brau, apelidada de "franciscana". A nova empresa aperfeiçoou o fabrico da cerveja, importou equipamentos, patrocinou bares, restaurantes, clubes e artistas, ingressando efetivamente no mercado carioca.

Com a fusão entre Georg Maschke & Cia., Cervejaria Brahma e da Preiss Hausler & Cia. Cervejaria Teutonia em agosto de 1904, nasceu a COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA (CCB). Nos jornais, a nova companhia punha 25.000 ações à participação pública.

A partir dessa data então, se iniciou um processo de rápido e progressivo desenvolvimento e um impulso decisivo foi gerado com esta fusão. No final de 1904, a Brahma havia produzido seis milhões de litros de cerveja, e a distribuição contava com nove depósitos, todos localizados no centro da cidade do Rio de Janeiro.

Em 1921, é firmado contrato de promessa de venda da Cervejaria Guanabara à Companhia Cervejaria Brahma. A Cervejaria Guanabara, antes Cervejaria Germania, foi uma das mais antigas do país, e depois de adquirida pela CCB chamou-se filial São Paulo, e neste mesmo ano inicia-se a fabricação das cervejas Brahma neste estado.

A revista "Ilustração Brasileira" em 1922 confirma a identidade dos produtos da Brahma: "Os productos da Companhia impuseram-se nos mercados brasileiros pela excellência de seu sabor e aspecto, e pelo escrúpulo de sua fabricação com matéria prima de superior qualidade, para cujo fim a Companhia possui laboratórios montados com todos os aperfeiçoamentos da sciência moderna".

Os cinquenta anos da companhia é celebrado em 1954, tendo-se como base não a data de registro da cerveja Brahma feita por Villinger & Cia. em 1888, mas a data em que a empresa se tornou Companhia Cervejaria Brahma, em 1904. Neste ano a Brahma já possuía seis fábricas e uma maltaria e dez anos depois a Companhia praticamente havia conquistado o território nacional.

Em 1965 inicia-se o trabalho das primeira revendas da Brahma, que foram constituídas em sua maioria por antigos funcionários da companhia, e em 1971, através da Cervejaria Astra S.A., a Brahma conquista uma forte aliança para a fabricação e distribuição dos seus produtos no Norte e Nordeste do Brasil.

Além de ter-se associado a seis grandes grupos de cerveja e refrigerantes, em 1974 a Companhia Cervejaria Brahma tinha nove fábricas, uma maltaria e uma plantação experimental de cevada, ingressando, desta forma, em um período de grande avanço tecnológico, até que, em 1978 criou o primeiro Curso de Cervejeiro Prático da América Latina.

No ano de 1980 a cerveja Brahma Chopp é considerada a melhor cerveja importada nos EUA, pela revista "The Washingtonian" e concretiza uma importante vitória: a Brahma adquire o controle acionário das Cervejarias Reunidas Skol - Caracu S.A.- uma empresa de origem anglo-holandesa que surgiu no Brasil em 1967 associando-se ao Grupo Scarpa - iniciando uma nova fase da história Skol.

O Grupo Garantia adquiriu o controle acionário da CCB em 27 de outubro de 1989, dando início a atual fase da história da Brahma, mudando a sede da Administração Central do Rio de Janeiro para São Paulo em 1994.

Atualmente a Brahma é a maior cervejaria da América Latina possuindo 40 unidades próprias, sendo :

- 1 Administração Central
- 15 Fábricas de Cerveja
- 7 Fábricas de Refrigerante
- 5 Fábricas Mistas
- 4 Maltarias
- 8 Revendas próprias

Seu quadro funcional é composto por um efetivo de 9.508 pessoas e sua rede de distribuição (Brahma/Skol) atende a cerca de 1.300.000 pontos de venda espalhados pelo Brasil, através das suas 622 revendas exclusivas, sendo 380 Brahma e 242 Skol.

Os tipos de cerveja produzidos pela Brahma são:

1) **Cervejas Claras:** são cervejas de baixa fermentação e médio teor alcoólico. Elas passam por um processo meticuloso de filtração até se tornarem brilhantes e transparentes. São cervejas mais leves, de sabor clássico.

- Brahma Chopp - internacionalmente conhecida como uma cerveja de excelente qualidade. Possui um paladar clássico de cerveja de baixa fermentação.
- Brahma Extra - sua cor é mais acentuada devido a uma maior concentração de malte. É considerada uma cerveja *premium* da Brahma e seu teor alcoólico é um pouco mais alto que o da Brahma Chopp.
- Skol Ice - É produzida em poucos estados do Brasil mas tem uma aceitação muito grande em o todo território nacional.

2) **Cervejas Escuras:** foram desenvolvidas para uma faixa particular do público consumidor que busca um sabor diferenciado.

- Malzbier - segue a linha das cervejas escuras, com sabor ligeiramente adocicado e médio teor alcoólico. Por ter uma alta taxa de calorias é tida como complemento alimentar.
- Caracu - tipo Stout. É uma cerveja escura forte e nutritiva. Seu sabor é altamente encorpado. Por não ser filtrada, contém levedura em suspensão e por isso se constitui num poderoso complemento alimentar.
- Skol Bock e Brahma Bock - são as cervejas avermelhadas, amargas e de alto teor alcoólico.

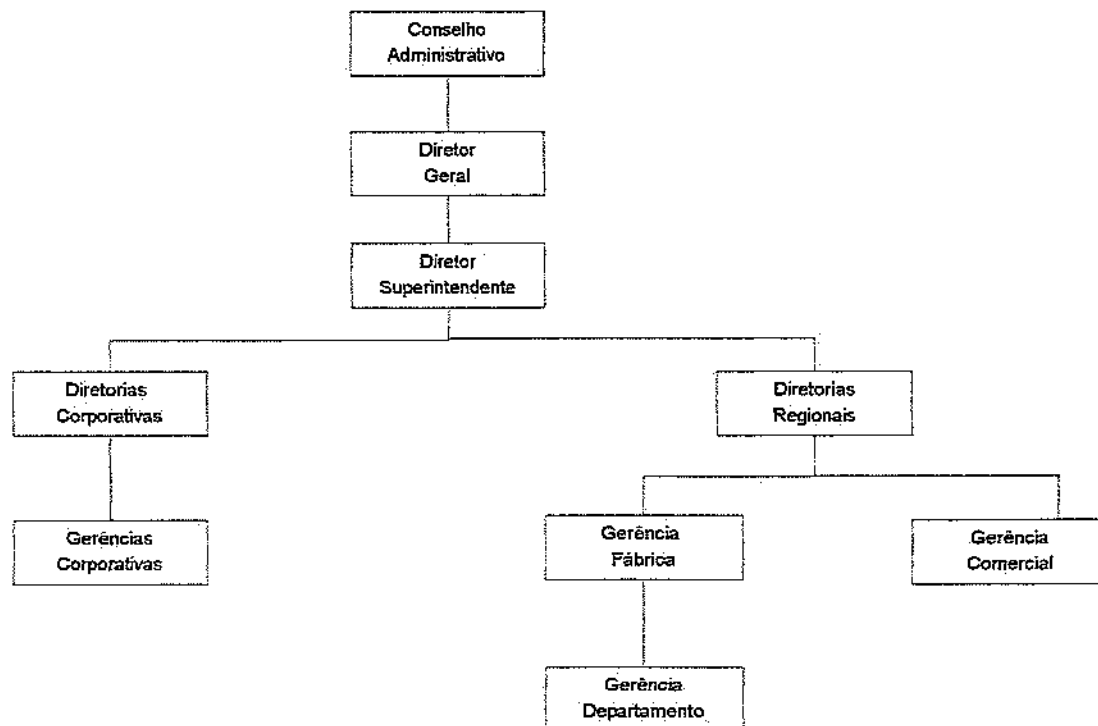
3) **Chopp (Brahma e Skol):** é a cerveja não pasteurizada.

- Chopp Claro - Seu processo de fabricação se encerra com a filtração. A seguir o chopp é embarrilado e distribuído para o consumo.
- Chopp Escuro - Sua espuma é mais cremosa e sua coloração é conseguida através do malte torrado. É de baixa fermentação e alto teor alcoólico.

Já há algum tempo a Brahma iniciou um programa de internacionalização com a instalação de uma fábrica na Argentina e a aquisição de uma cervejaria na Venezuela. Futuramente a Brahma pretende ampliar esse processo de globalização de sua área de atuação, principalmente através de contratos de parceria com cervejarias de outros países.

Atualmente a Brahma atravessa uma fase de reestruturação interna e externa, na qual se priorizam algumas características que visam possibilitar à Companhia sua modernização, bem como prepará-la para as mudanças por que vem passando o mercado como um todo. A Brahma está adotando uma postura empreendedora, dinâmica e criativa aliada a uma visão estratégica que permite andar lado a lado com as preferências e satisfação do cliente, além de manter uma excelente qualidade dos seus produtos. Vale ressaltar também o grande esforço que a companhia vem desempenhando para estimular, treinar e capacitar cada vez melhor os seus funcionários.

O atual organograma da Brahma é constituído do seguinte modo:



3.3 - A ATUAÇÃO DA BRAHMA NA BAHIA

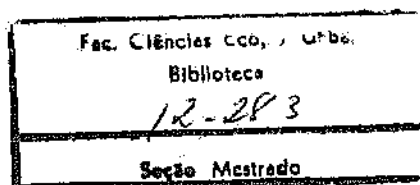
A Companhia de Bebidas da Bahia (CIBEB) é uma empresa de sociedade anônima, que foi fundada em maio de 1967 e tem a Companhia Cervejaria Brahma (CCB) como principal acionista. Está localizada em Camaçari, na rodovia BA 006, Km 16, a 50 Km do centro de Salvador. Esta localização é fundamentada basicamente na existência de um lençol freático que fornece água de excelente qualidade comprovados através de estudos de prospecção e análise que foram efetuados na época de sua fundação.

A produção da CIBEB se constitui de Cerveja tipo pilsen em embalagem de 600 ml. (Brahma Chopp e Skol) , cerveja tipo Malzbier também em embalagem de 600 ml. e Chopp da Brahma em barris de 30 e 50 l.

Até 1972, a CIBEB produzia a cerveja CARLSBERG, de boa aceitação no mercado local, porém, em 1973 a Brahma assumiu o controle acionário da empresa e a partir de então passou a produzir a cerveja Brahma em território baiano..

A CIBEB tem uma capacidade de produção de 256.000 Hl/mês e a distribuição dos seus produtos é feita exclusivamente através da rede de revendedores Brahma e Skol, que são distribuidores autorizados pela Brahma.

De acordo com o último Balanço Patrimonial publicado (exercício de 1995) a companhia está desta forma constituída:



ATIVO		PASSIVO			
Circulante	Reais(1995)	Reais(1994)	Circulante	Reais(1995)	Reais(1994)
Caixa e bancos	177.435	661.416	Fornecedores	5.042.946	2.914.096
Apl. finan. merc. aberto	101.589.679	30.647.129	Financiamentos	5.013.488	372.426
Clientes	4.688.943	3.219.112	Sal. e encarg. trabalhista	4.496.918	2.101.147
Impostos a recuperar	8.126.727	1.349.238	Imp. de renda e cont. soc.	18.671.184	24.735.176
Demais contas a receber	968.170	765.161	Demais tributos a recolher	11.067.201	8.158.142
Estoques	7.305.658	3.517.277	Dividendos propostos	5.352.711	6.572.248
Desp. do exec. seguinte	2.275	333	Partic. estatutárias	5.107.854	1.473.550
	122.858.887	40.159.666	Outras contas a pagar	995.349	4.468.613
Realizável a longo prazo				55.747.651	50.795.398
Socied control. e ligada	1.939	1.752.184	Exigível a longo prazo		
Adiant. p/ fut. aum. de cap.	37.764	17.930	Fornecedores	360.794	303.337
Depósitos judiciais	4.396.148	3.545.365	Financiamentos	1.393.616	528.218
Imposto de renda a recup.	857.115	1.166.505	Sociedades coligadas	7.780	6.352
Dép. p/ incentivos fiscais	3.477.784	1.836.313	Imp. de renda diferido	1.138.837	2.672.089
Demais contas a receber	76.866	54.253	Demais tributos a recolher	30.653.550	2.429.730
	8.847.616	8.372.550		33.554.577	5.939.726
Permanente			Patrimônio líquido		
Investimentos			Capital social	54.309.687	4.122.182
Soc. coligadas e outras	42.533.612	41.309.161	Reservas de capital	29.316.675	47.605.766
Outros investimentos	719.594	4.555.863	Reservas de lucro	32.997.389	13.228.953
Imobilizado	30.606.030	27.000.621		116.623.751	64.956.901
Diferido	360.240	294.164			
	74.219.476	73.159.809			
total	205.925.979	121.692.025	total	205.925.979	121.692.025

4. A QUALIDADE TOTAL NA CIBEB

4.1 - SOBRE A IMPLANTAÇÃO

Atualmente muitas empresas estão adotando programas de qualidade total com o intuito de garantir o aperfeiçoamento dos processos, bens e serviços, visando a satisfação final do cliente. Mais do que isso a busca pela qualidade incorporou o papel de estratégia competitiva para as empresas.

Desde 1991, quando um grupo de 100 executivos e gerentes assistiu a um seminário sobre T.Q.C. (Total Quality Control) japonês, a Companhia Cervejaria Brahma mudou seu rumo. Mesmo sendo a Nº 1, decidiu criar um grupo multifuncional para aprender e repassar informações e conceitos.

Tendo como base a filosofia do TQC , no final do ano de 1992 a companhia implementou o gerenciamento pela qualidade total em todas as suas unidades e desde 1993 vem sendo praticado o Desdobramento das Diretrizes Anuais, gerando planos de ação para atingir metas.

A partir desses período, os conceitos da Qualidade Total passaram a estar presentes na administração da empresa em decorrência da atenção às mudanças que ocorriam mundialmente. A evolução dos padrões tecnológicos e dos conceitos da administração dos recursos humanos se tornaram uma estratégia para a empresa se manter no mercado. Qualidade passou a ser a palavra de ordem.

Segundo Cerqueira Neto: "Um programa de TQC que funcione satisfatoriamente dificilmente deixará de trazer, para a empresa que o adote, benefícios como melhorias na qualidade do produto; melhorias na qualidade do projeto; redução de perdas e custos de operação; maior satisfação dos empregados em relação ao seu trabalho e empresa como um todo; redução dos estrangulamentos das linhas de produção; aprimoramento dos métodos e nos testes de inspeção; meio de otimização do tempo de realização das tarefas; definição dos programas de manutenção preventiva; disponibilidade de dados relevantes para que possa ser feito o marketing da empresa;

fornecimento de uma base factual para padrões de custos contábeis para refugo; bases concretas para retrabalho e inspeção, entre outros" (CERQUEIRA NETO, p. 43)

O objetivo maior da Brahma é a excelência, ou seja, ser reconhecida pelos clientes e consumidores como a empresa que mais entende do negócio de fabricar, comercializar e distribuir cerveja, e para isto precisava do comprometimento e motivação dos funcionários visando uma relação conjunta para a tomada de decisões. Para essa finalidade quer gente com garra e abre possibilidades de crescimento de seus profissionais, dando treinamento e oportunidade de carreira.

Os cursos e treinamentos proporcionaram - e continuam proporcionando - aos funcionários a compreensão de mudanças importantes para o melhor desempenho da empresa; assim como, entender o papel a ser assumido dentro da gestão que tem administração participativa. Além do pessoal interno acredita também no desenvolvimento dos revendedores trabalhando por uma rede de distribuição cada vez mais comprometida com o atendimento ao ponto de venda.

Em 1995 os referenciais de Qualidade já começaram a ser reconhecidos internacionalmente: a filial Maltaria Navegantes (Porto Alegre), foi a primeira maltaria latino americano a receber o Certificado ISO 9000 para a produção de malte e a filial Agudos, a primeira cervejaria do Brasil a obter o certificado para a produção e venda de cerveja tipo pilsen. Neste caminho as demais unidades buscam a sua qualidade.

4.2 - O PROGRAMA DE QUALIDADE NA BRAHMA

O Programa de Qualidade utilizado na Brahma foi comprado da Fundação Cristiano Ottoni pela administração central, em São Paulo, através do diretor Marcel Telles. Como já mencionado, esse projeto decorreu, principalmente, da necessidade da empresa de aumentar e melhorar a sua competitividade no mercado cervejeiro.

A companhia tem como política da qualidade satisfazer às necessidades e expectativas de seus consumidores e clientes contratuais, que escolhem as marcas

Brahma/Skol e para que esta política se torne realidade foram estabelecidos como objetivos permanentes:

- possuir produtos constantes e consistentes com as especificações técnicas, obtidos a partir de tecnologia atualizada e de equipes motivadas para melhorias contínuas, visando custos cada vez mais competitivos;
- possuir sempre produto disponível ao consumidor (em mix, quantidade e a tempo) através da rede de distribuição;
- e manter constantemente o cumprimento das obrigações para com a sociedade, o comportamento ético na propaganda e nos negócios e o respeito para com as pessoas envolvidas (clientes, fornecedores, empregados acionistas e vizinhos).

Para o funcionamento do programa foi criado na administração central, em São Paulo, um Escritório Geral de Qualidade Total (E.G.Q.T) e nas demais unidades (filiais e associadas) um Escritório Local de Qualidade Total (E.L.Q.T). O objetivo principal deste último é funcionar como um órgão de assessoria na fábrica entre os seus departamentos.

Através do estabelecimento das diretrizes anuais por parte da administração central são efetuados desdobramentos das mesmas em metas pelas unidades da Brahma. Os E.L.Q.T então, assessoram os departamentos no gerenciamento das metas, sugestionando, opinando e supervisionando por departamento o andamento e o cumprimento das mesmas, juntamente com os respectivos gerentes.

A Gestão da Qualidade na Brahma se deu com a implantação dos programas:

- 5S - Seleção
 - Organização
 - Limpeza
 - Conservação
 - Auto-disciplina;

A prática do 5S se refere a uma mudança nas atitudes de todo o corpo funcional visando uma nova forma de condução da empresa com aumento de produtividade. A

Brahma conscientiza seus funcionários desenvolvendo trabalhos internos que ressaltam a importância da prática do programa. Uma grande contribuição do 5S é a possibilidade de comparar corporativamente as unidades.

Periodicamente são feitas auditorias do 5S em todos os setores com a finalidade de mensurar as melhorias obtidas, e a partir destas são feitas entregas de troféu a melhor área do administrativo e do industrial, diplomas para as áreas que ficaram "verdes" - ou seja, que superaram as expectativas - (e carta para cada um de seus funcionários, parabenizando pela conquista), e visitas formais de outras áreas para as melhores áreas.

- P.T.P. (Padrão Técnico de Processo), é uma padronização no qual está definido os processos de produção da cerveja, que devem ser rigorosamente seguidos.
- P.Q.E.I. (Programa de Qualidade na Engenharia Industrial) que tem foco principal na máquina, através do homem, visando a melhoria da produtividade. Este programa está sendo utilizado a pouco tempo substituindo e abrangendo o programa de T.P.M. (Manutenção Preventiva Total), cujos pilares de sustentação são: melhoria individual, manutenção autônoma ("da minha máquina cuido eu"), educação e treinamento (capacitação do operador), prevenção da manutenção (redução de erros do projeto) e manutenção planejada (controle da manutenção).
- E por fim o Gerenciamento pelas Diretrizes que tem por objetivo a sobrevivência da empresa no mercado. Significa que todas as etapas dos processos de qualidade asseguram a total satisfação dos clientes. Esse gerenciamento é um sistema administrativo utilizado para implantar a garantia da Qualidade que é o resultado que confirma se todos os processos e ações da empresa estão sendo dirigidos de forma a determinar a plena satisfação do consumidor.

De modo a estimular e disseminar esta nova filosofia de qualidade foi criado em 1994 o PBSQ (Prêmio Brahma / Skol de Qualidade), o qual tem como principal objetivo avaliar o uso da metodologia da qualidade.

A interface da área de qualidade com a área comercial ocorre através do assessoramento que a primeira presta a segunda no desdobramento das diretrizes, gerenciamento da rotina, e atualmente na qualidade em vendas.

Cada revenda deve instituir um sistema adequado de treinamento e supervisão que assegure a prestação de serviços pelo vendedor, ajudantes e supervisores. Todo esse esforço deve ser feito pela gerência para evitar que o produto fique "fora de prazo". É necessário que o vendedor, em cada visita aos pontos de venda, levante as quantidades existentes, faça uma amostragem de datas e vencimentos e calcule as necessidades de venda/consumo para o período seguinte.

É de se notar que a garantia de qualidade de uma cerveja começa pelo seu processo de fabricação e termina com a satisfação do cliente final, portanto todas as etapas são muito importantes e devem ser muito bem administradas, para que os princípios básicos da empresa - Satisfação Total dos Clientes; Um Bom Negócio: Lucro, Parceria e Produtividade; Liderança; Um Bom Lugar para se Trabalhar e Valorização do Ser Humano - sejam garantidos

Acontece que, a implantação do programa requer um tempo considerável para o aprendizado dos conceitos e métodos. Não adianta levar o programa a sério somente um determinado período e depois deixá-lo de lado. As necessidades dos clientes são incessantes e o mercado consumidor é altamente dinâmico, portanto a idéia da qualidade deve ser permanentemente estimulada. As idéias que os funcionários Brahma jamais podem esquecer são:

1. pensar no mercado;
2. valorizar e prestigiar os principais parceiros: os revendedores;
3. valorizar os principais padrões: os consumidores;
4. manter excelente qualidade dos produtos;
5. trabalhar com competência e determinação;
6. atuar como promotores de venda;
7. agir como inspetores de mercado, fiscalizando a apresentação dos produtos.
8. cortar custos desnecessários;

9. melhorar a eficiência;
10. trabalhar em cima dos objetivos;
11. concentrar no essencial, não perder tempo com coisas secundárias;
12. dedicar mais à ação e menos à burocracia; e
13. valorizar o quadro de pessoal, treinando os antigos e admitindo "sangue novo";

Com o projeto "Odisséia 2000" a companhia espera ser até o ano 2.000 a melhor e maior empresa de bebidas do Brasil, estando entre as cinco melhores do mundo, isso através de recrutamento e treinamento de pessoas excelentes, se antecipando nos desejos do consumidor e entregando produtos com qualidade total e ao menor custo possível.

4.3 - COMO A CIBEB ESTÁ INSERIDA NA BUSCA DA QUALIDADE

É imprescindível que o controle da qualidade seja efetuado, passo a passo, durante todo o processo, até chegar às mãos do consumidor final. Para isto, é absolutamente necessário que a gerência, em todos os seus níveis, esteja consciente de que o programa não objetiva melhoras temporárias da qualidade nem reduções momentâneas de custos.

Para disseminar a filosofia da qualidade a CIBEB conta principalmente com a figura do gerente que está associado à capacidade de fazer acontecer, mobilizar, motivar, debater, transmitir novas informações, buscar o consenso e orientar sua equipe constantemente. O processo consta essencialmente da educação e treinamento das pessoas, além do gerenciamento da produção por meios de padrões técnicos.

O gerente tem a postura de um empreendedor que preocupa-se com a inovação e possui sempre projetos em desenvolvimento, motiva sempre a sua equipe, reconhecendo seu esforço e trabalho, ouvindo as sugestões com atenção, eliminando o medo e removendo as barreiras.

De acordo com o organograma Brahma, a CIBEB está assim definida:

DIRETOR REGIONAL - Existem 5 diretorias regionais responsáveis por áreas delimitadas do Brasil. A CIBEB faz parte da Diretoria Regional I, juntamente com o Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais

GERÊNCIA DE FÁBRICA - O gerente de fábrica é aquele que administra todas as operações da fábrica, tanto no aspecto administrativo quanto no industrial. A ele são passadas as metas a serem atingidas pela fábrica.

GERÊNCIA COMERCIAL - É responsável pela comercialização dos produtos fabricados pela Brahma, atuando através dos gerentes operacionais, como o elo de ligação entre a fábrica, os revendedores e o mercado.

GERÊNCIA DE DEPARTAMENTO - Inclui os gerentes dos departamentos administrativo/financeiro, de gente, industrial e o P.C.P. (Planejamento e Controle de Produção).

⇒ **P.C.P.:**

Tem como missão planejar e controlar a produção e distribuição dos produtos da CIBEB, de acordo com as políticas da Companhia e com as necessidades do mercado, atendendo com excelência os clientes internos e externos.

O P.C.P. é de vital importância para a coordenação de metas a serem atingidas pelos departamentos industrial e comercial. É nessa área que é efetuado o controle do processo produtivo, análise e acompanhamento de desempenhos de resultados, na área comercial e na fábrica. Trata-se de uma área centralizadora de informações ligada diretamente a gerência de fábrica. Existem quatro funções básicas de competência realizado pelo P.C.P.:

a) Logística (Distribuição):

É baseado em uma estratégia que tem como objetivo principal otimizar o processo de suprimento do produto. O processo tem seu início quando o departamento comercial

envia ao P.C.P. o P.Q.C. (Plano Quadrimestral de Cerveja), o qual é uma previsão de vendas estimado pelo comercial através de seus gerentes operacionais que atuam nas revendas.

Este P.Q.C. é enviado então à administração central que elabora, com base nas necessidades e particularidades de cada mercado uma malha de fornecimento e distribuição, visando otimizar o fornecimento para todo o Brasil. Através de um cronograma elaborado é marcado com as revendas a hora do carregamento (puxada), representando um maior controle e conseqüentemente uma considerável melhoria no atendimento.

b) Controle Industrial:

Através de uma série de relatórios gerenciais esta área procura adequar ao máximo a capacidade produtiva da fábrica com a previsão quadrimestral de cerveja (P.Q.C.)

c) Preço:

Desde a saída na fábrica ao consumidor final são agregados impostos e margem de contribuição aos produtos. O processo de formação de preço é de baixo para cima, se adequando à realidade econômica.

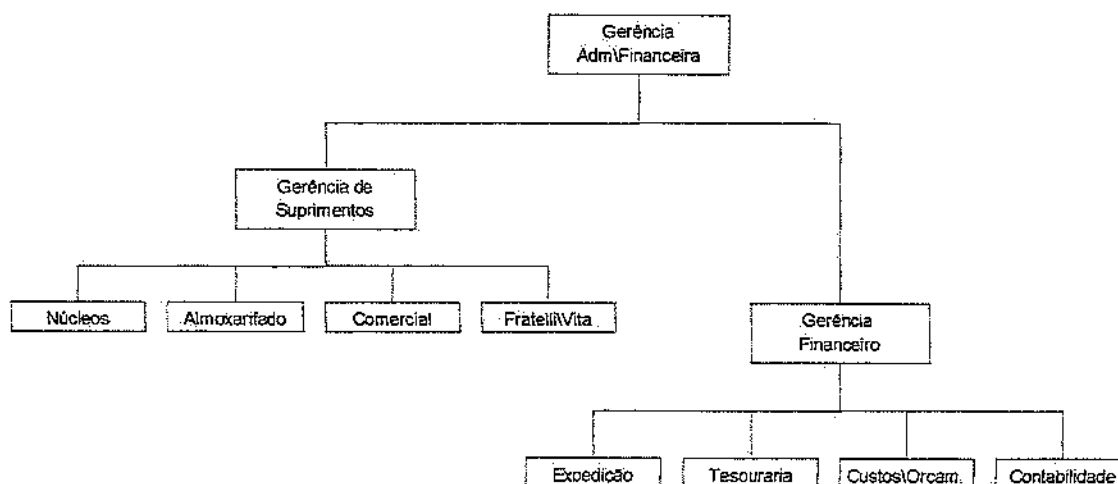
d) Vasilhame

O vasilhame é tratado como um ativo imobilizado, e por ser um item retornável é feito sobre os mesmos um controle através de uma conta corrente entre a CIBEB e as revendas, creditando o numerário de vasilhame à revenda no momento do carregamento e debitando automaticamente, quando da emissão da nota fiscal, através de um sistema que gerencia este processo.

⇒ Departamento Administrativo/financeiro:

Este departamento deve garantir a apuração da produtividade e lucratividade da empresa, mantendo sempre a equipe motivada e treinada, trabalhando dentro dos princípios da Qualidade Total.

A divisão da área adm/financeira se constitui conforme organograma descrito:



a) Gerência de Suprimentos:

É a área responsável pelas compras, bem como pela gestão dos estoques da fábrica. Tem como missão assegurar o adequado suprimento de materiais, insumos e serviços necessários à continuidade operacional da CIBEB, buscando a otimização dos requisitos: prazo, qualidade e custos. Deve também receber, conferir e despachar os materiais seguindo os padrões internos estabelecidos e cuidando da estocagem e preservação dos que permanecerem no almoxarifado.

As principais funções do gerente de suprimentos são: gerenciar os processos vitais assegurando o bom andamento das atividades, elaborando e/ou sugerindo planos estratégicos de melhorias ou soluções de problemas da área; trabalhar em cima da rotina de atividades, buscando viabilizar o alcance dos objetivos estipulados para a

área; otimizar a receita de subprodutos da companhia, buscando sempre a melhor parceria para o desenvolvimento da atividade; responder pela divisão e ser o representante de seus interesses junto à companhia, mantendo transparentes todas as atividades e informações relativas à área; e, como é função dos demais gerentes, manter sua equipe treinada e motivada nos princípios da qualidade.

Em suma, a gerência de suprimentos é responsável por:

- determinar as necessidades de ressuprimento:
 - quantidade
 - data de chegada
 - periodicidade
- realizar o processo de compra;
- analisar os itens inativos; e
- analisar as necessidades de manutenção de material em estoque.

b) Gerência Financeira

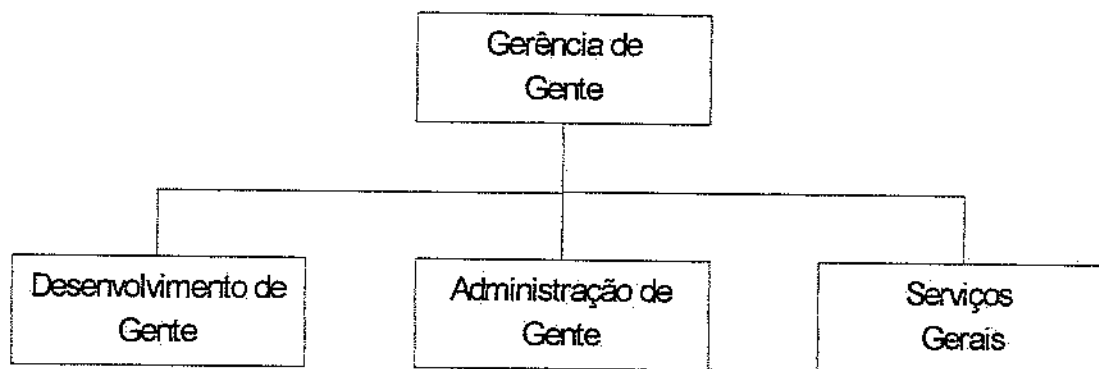
Este departamento assegura a execução do faturamento e recebimento de numerários otimizando a transferência de recursos para a diretoria, registra os atos e fatos ocorridos na empresa e garante o cumprimento das obrigações da companhia com terceiros, fisco e societários dentro do padrão estabelecido. A gerência financeira inclui a área de expedição de notas fiscais, a tesouraria, a contabilidade e a área de custos e orçamentos.

⇒ Departamento de Gente:

O Departamento de Gente na CIBEB seria a área de recursos humanos em outras companhias. Sua própria denominação (Gente) já ilustra a nova filosofia de trabalho que a Brahma hoje está implementando, qual seja a de facilitar uma rápida integração dos seus funcionários à Companhia. Ou seja, estimular a participação e o envolvimento do funcionário na Brahma, promovendo satisfação, valor e bem-estar de

todos os empregados, mostrando a estes o valor que ele representa e que pode vir a agregar à Brahma, fazendo com que se comprometam com os resultados da Companhia.

O Departamento de Gente se divide da seguinte forma:



a) Desenvolvimento de Gente

É responsável pela área comportamental dos recursos humanos, como: recrutamento e seleção, treinamento, serviço social (desenvolvimento de programas sociais e assistenciais) e comunicação interna. Vale destacar a grande ênfase que vem sendo dada ao treinamento e qualificação de pessoal nessa área. Em decorrência disto estão ingressando na Companhia pessoas mais capacitadas e que vão ao encontro do novo perfil da Brahma, o qual tem como principais características :

- * iniciativa
- * garra / ambição
- * ótimo nível cultural
- * habilidade interpessoal
- * habilidade de negociação
- * criatividade
- * excelência acadêmica

Também, está sendo desenvolvido já há algum tempo pela área de desenvolvimento de gente um programa de interação Cargo X Função. A Brahma classificou cinco tipos de funções específicas, quais sejam :

- Direção
- Gerência
- Staff
- Supervisão
- Operação

De acordo com estas funções acima descritas a área de desenvolvimento efetua um diagnóstico das macro-habilidades por indivíduo. A partir deste diagnóstico são identificadas determinadas deficiências, sobre as quais é montado um planejamento de treinamento que melhor se adeque ao cargo que o indivíduo desempenha. Este treinamento visa trabalhar em cima das deficiências, procurando neutralizá-las. Hoje o foco principal de treinamento da área de gente tem sido sobre a função de supervisão.

b) Administração de Gente

Esta área é a responsável pelas atividades administrativas dos recursos humanos, ou seja, por todas as rotinas trabalhistas da Companhia. Além disso controla e gerencia, os benefícios e serviços oferecidos pela Brahma aos seus funcionários. Sua área de atuação se resume a três pontos básicos :

- registro e processamento - envolve toda a parte burocrática de rescisões de contratos, apuração de frequência, admissão, ocorrências disciplinares e elaboração de folha de pagamento;
- cargos e salários - envolve a análise de toda a política promocional traçada pela empresa de acordo com os limites de cargos e funções;

- benefícios e serviços - envolve o gerenciamento de todos os benefícios e serviços prestados pela Brahma em relação a seus funcionários.

O principais benefícios oferecidos pela Brahma são convênios de saúde, transporte, alimentação, seguro de vida em grupo, dentre outros.

Além disto, foi criado o IBSS (Instituto Brahma de Seguridade Social) que é uma entidade de previdência privada fechada que tem como objetivo a suplementação dos benefícios assegurados e prestados pela previdência social aos empregados. Para execução do seu programa, o IBSS recebeu da companhia, contribuições que totalizaram R\$ 277.291 em 1994 e R\$ 308.551 em 1995.

c) Serviços Gerais

O setor de serviços gerais é responsável por garantir a manutenção da fábrica em suas instalações físicas, fornecendo material humano e ferramental, garantir a segurança patrimonial e disseminar a cultura pela integridade física dos funcionários; envolve ainda as atividades relacionadas à limpeza e higienização, além de atendimento médico urgente na fábrica.

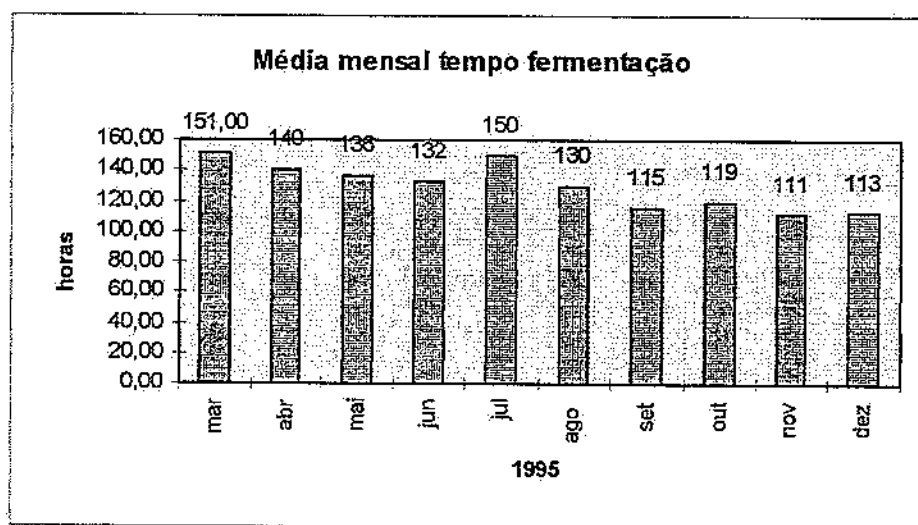
⇒ Departamento Industrial:

A qualidade intrínseca do produto é garantida em todo seu processo de fabricação, daí a importância do departamento industrial que se divide do seguinte modo, visando garantir essa qualidade:

O PDCA nada mais é do que um ciclo que conta com quatro fases: planejamento, execução, verificação e atuação corretiva. A primeira fase consiste no estabelecimento das metas e a forma como atingi-las, na segunda fase ocorre o cumprimento das tarefas previstas, na fase de verificação são comparados os resultados obtidos com os caminhos traçados e por fim é feita a atuação corretiva.

Em 10 meses a Brahma/CIBEB reduziu em 25% o tempo de fermentação da cerveja, possibilitando um ganho de R\$ 563.400,00 para a empresa. Em março de 1995 o tempo deste trabalho era de 151 horas e a partir da utilização do PDCA de melhoria a equipe do setor Adegas baixou esse tempo, atingindo 113 horas, o que contribuiu para que a empresa batesse seu recorde de produção anual no mês de outubro. A meta estimada que era de 120 horas mensais atingiu no mês de dezembro 113 horas mensais, superando, pois, em muito a expectativa. (Gráfico 1)

Gráfico 1:

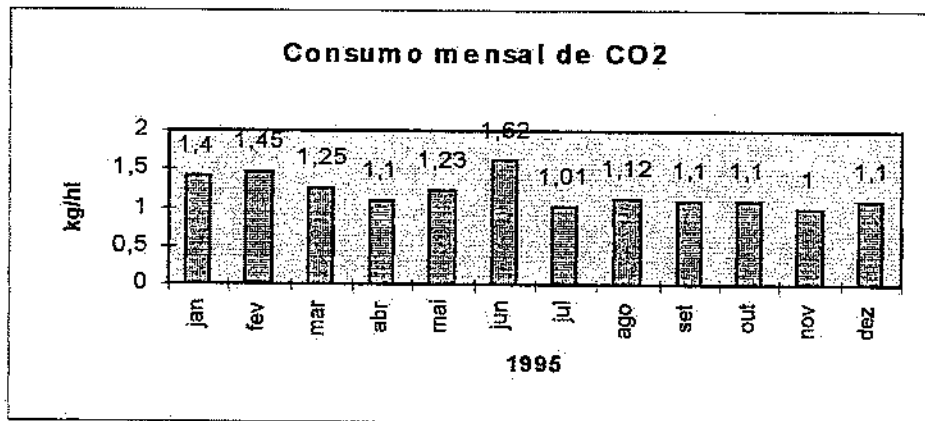


Fonte: Fundação Christiano Ottoni

- o setor de Packaging tem a responsabilidade de engarrafar/acondicionar a cerveja produzida na CIBEB, dentro da programação estabelecida, sendo fiel observadora da qualidade do produto, com enfoque de sua operação. O gerente de Packaging é responsável pelas etapas seguintes às do gerente de produção.

No ano de 1995 este setor fez gerar um ganho de R\$ 223.000,00 com a redução no consumo de CO₂. Além de deixar de comprar CO₂ a unidade passou a abastecer totalmente a fábrica de refrigerante Fratelli Vita e a vender o excedente.(Gráfico 2)

Gráfico 2 :



Fonte: Fundação Christiano Ottoni

- as outras duas áreas subordinadas a gerência industrial são o laboratório - no qual se realizam as análises e o controle de qualidade da cerveja; este supre a gerência e a diretoria com informações analíticas sobre os produtos da CIBEB, qualitativa e quantitativamente, assegurando a qualidade do produto colocado no mercado e buscando sempre o seu aprimoramento - e CEMAN - a qual é a responsável pela manutenção de todo o equipamento industrial da fábrica, sendo o mesmo um serviço terceirizado.

Para melhor evidenciar como se dá todo o processo produtivo da cerveja, bem como seu envasamento e paletização, é descrito em anexo dois fluxos demonstrativos: do processo produtivo e do processo de packaging.

4.3.1 - Verificação

Foram estabelecidas avaliações que são feitas em períodos determinados para a observação dos resultados e constante acompanhamento das mudanças ocorridas.

Mensalmente o E.L.Q.T. (CIBEB) manda um relatório do que vem sendo feito e das melhoras obtidas com a implantação do programa ao E.G.Q.T. (administração central).

Para verificação este último faz três (03) visitas anuais de coordenação e duas (02) auditorias de padronização na fábrica. Além disto, são promovidos dois (02) encontros nacionais no qual participam todas as unidades da Brahma.

Segundo os próprios funcionários da empresa, a implantação do programa de Qualidade tem trazido muitos benefícios, além de educar as pessoas e reduzir custos. Neste trabalho foram utilizados poucos indicadores pois a empresa não permitiu a divulgação de outros.

5. CONCLUSÃO

O aumento da concorrência nos últimos anos levou as empresas à buscarem mecanismos que garantissem a competitividade de seu produto ou serviço frente aos concorrentes, ao mesmo tempo que buscavam ter a sua sobrevivência no mercado. Esses mecanismos visam, antes de tudo, mudanças na estrutura administrativa da empresa que tornam possível a melhoria de todos os processos na cadeia produtiva.

A qualidade, atualmente, é condição "imperativa" para que as empresas tenham lucro e fluxo de caixa positivo. Tudo o que ela se relaciona passou a ser área estratégica de interesse. As grandes empresas se empenham na implementação de programas de controle total da qualidade, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos já existentes.

Quando se fala em Qualidade Total no ramo cervejeiro, esse conceito ultrapassa a garantia de um produto com aroma e sabor destacáveis. A qualidade do produto é assegurada pelas ações de padronização de atividades e especificações que regulamenta todas as funções da companhia. Inclui-se nesse conceito, a imagem total do produto, integrando-se além da excelência do aroma, sabor e características visuais do produto (engradado, rótulo, garrafa, lata ou barril, tampa), o tempo de entrega do produto, a satisfação dos funcionários ao atender os clientes, enfim, toda a estrutura da companhia deve estar ligada aos princípios da qualidade.

Assim, além da qualidade garantida de suas matérias primas do processo produtivo garantido por uma tecnologia é preciso também assegurar um tratamento adequado ao produto até o cliente final, que são os consumidores.

A filosofia da qualidade total já está disseminada na CIBEB. É ainda preservada quando se fala em filosofia da qualidade: tanto a fábrica como o comercial funcionam

dentro desta perspectiva e garantem também a qualidade dos serviços prestados, estendendo a idéia para o consumidor.

A implantação do Programa de Qualidade Total vem atingindo de forma bastante satisfatória as suas necessidades, e conta principalmente com o novo estilo de gerenciamento, comprometido com a qualidade, que tem a marca da participação. O gerente passou a ser o facilitador que induz o seu grupo a atingir as metas determinadas. É desta forma que a companhia vem representando melhoras consideráveis no seu padrão de desempenho, principalmente porque a difusão dos conceitos da qualidade acontece de forma constante.

Acontece que, como o ambiente competitivo é dinâmico, o programa deve buscar sempre a realização de novas metas, se ajustando sempre aos novos desafios competitivos. De acordo com a gerente de Qualidade Regina Langsdorff “apesar de todos os esforços e progressos, os executivos da companhia admitem que ainda estão longe da meta de excelência e isso se traduz no lema do Programa de Qualidade - Odisséia 2000”

LOBOS, Júlio - Qualidade! Através das pessoas . São Paulo: Atlas; Hamburg, 1991.

MACEDO, Alberto Amarante et.al. - Glossário da Qualidade Total . Belo Horizonte Fundação Cristiano Ottoni, 1994.

OAKLAND, Jonh - Gerenciamento da Qualidade Total . Tradução Adalberto Guedes Pereira . São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Sidney Taylor de - Ferramentas para o aprimoramento da Qualidade . São Paulo: Pioneira, 1995.

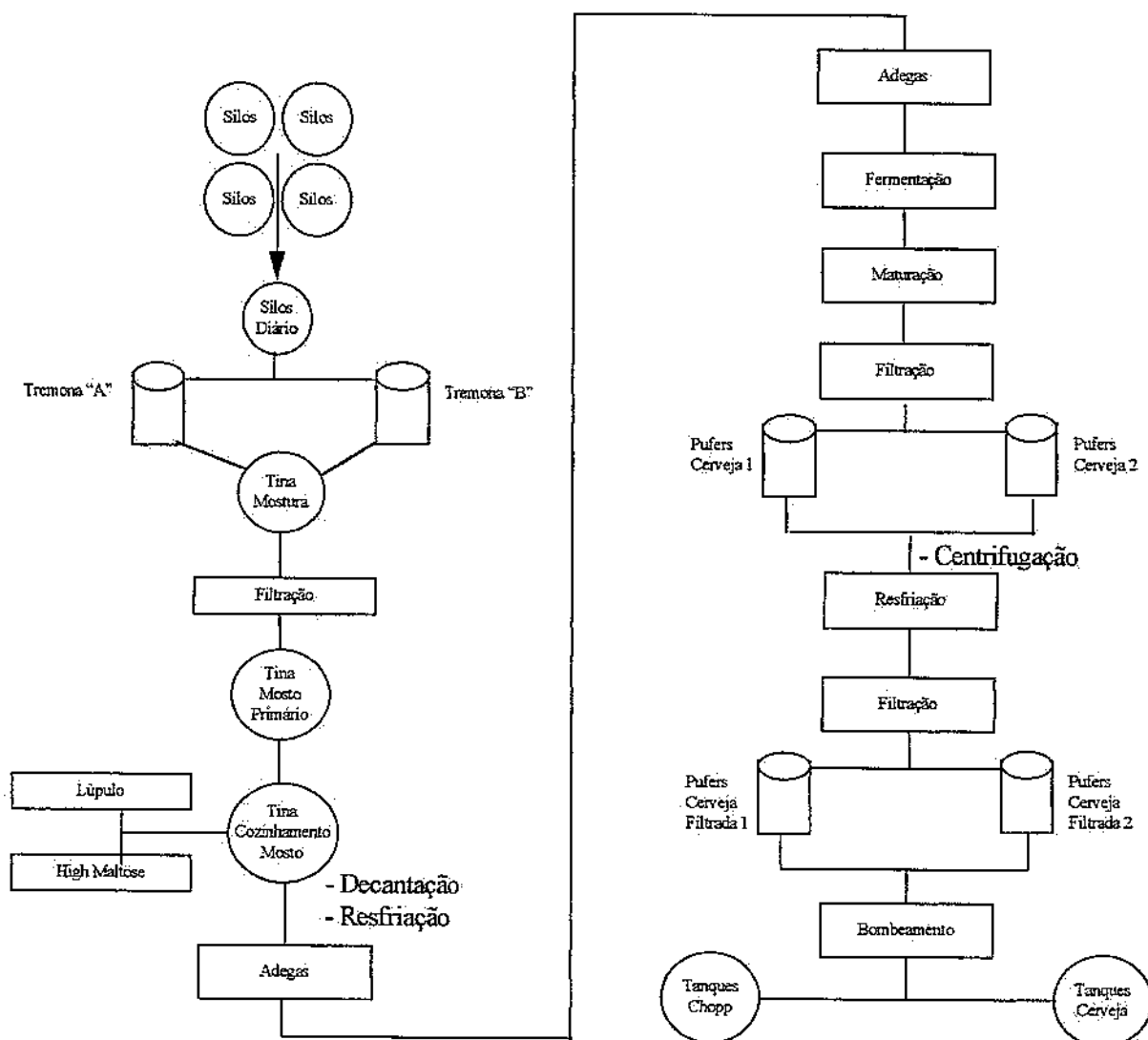
REVISTA DO CONSUMIDOR - Companhia Cervejaria Brahma, Maio/Junho 96.

ROBLES Jr., Antônio - Custos da Qualidade - São Paulo: Atlas, 1994.

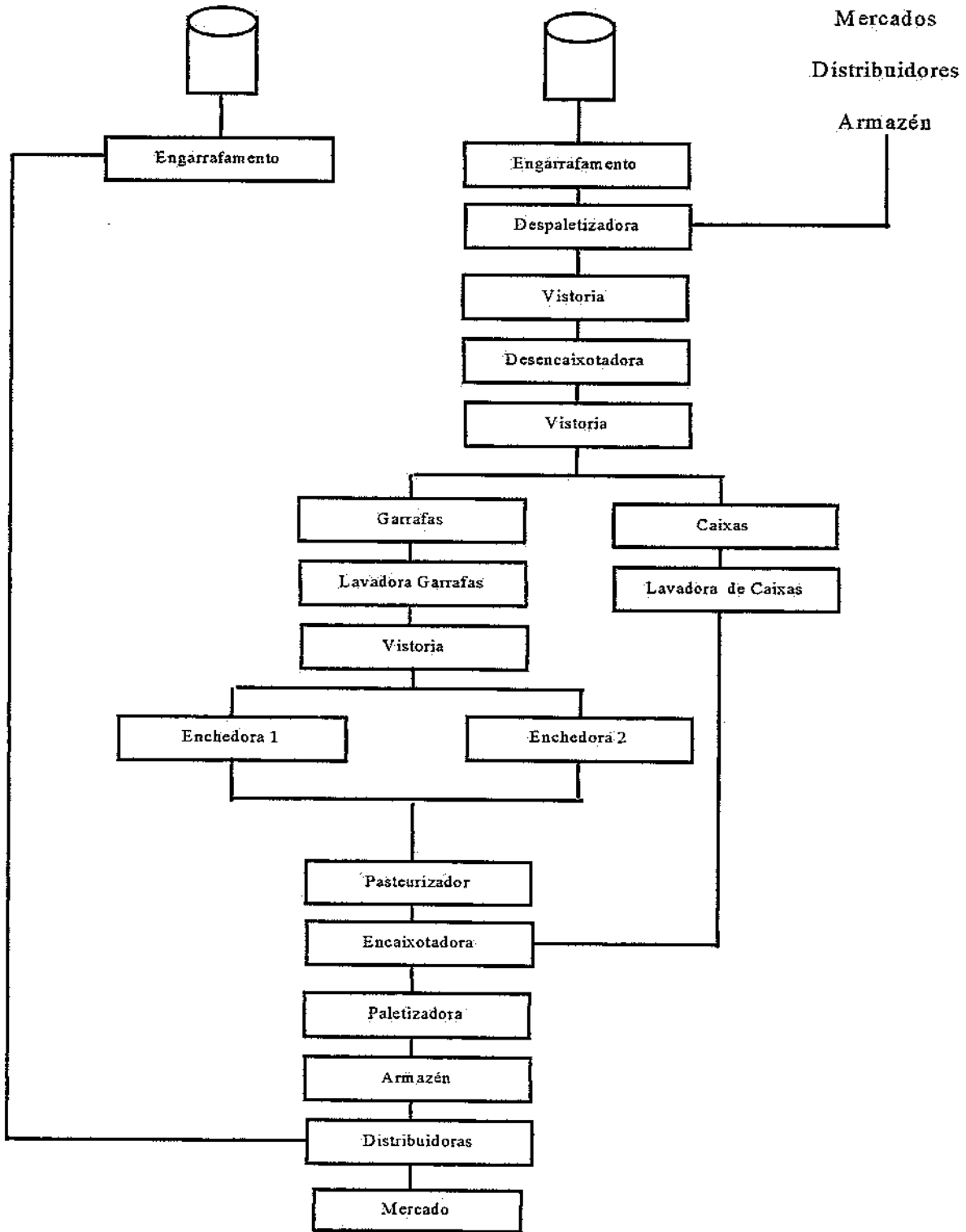
RUSSO, J. Edward et.al - Tomada de Decisões: armadilhas . Tradução de Nivaldo Montingelli Jr . São Paulo: Saraiva, 1993.

ANEXOS

Processo Produtivo



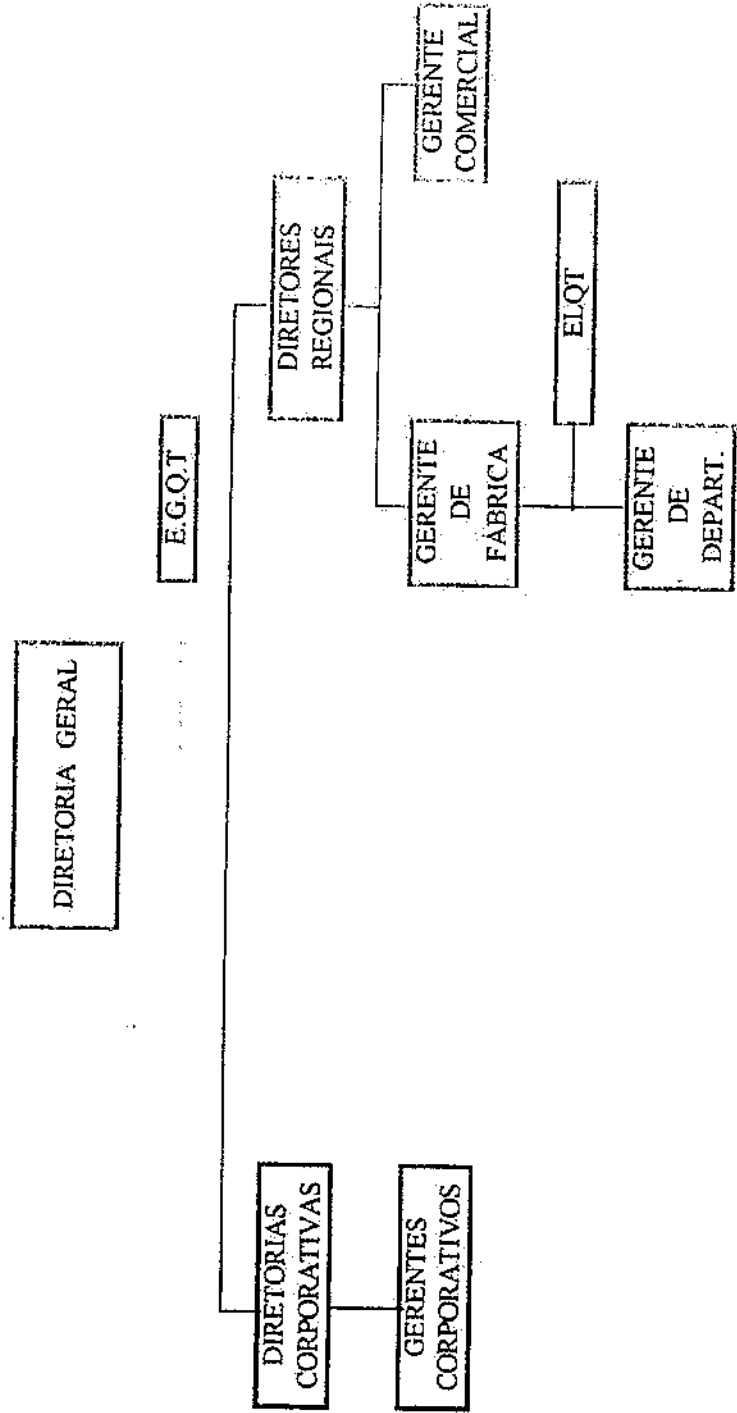
Processo de Packaging





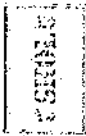
ORGANOGRAMA DA COMPANHIA

C. SECRETARIA

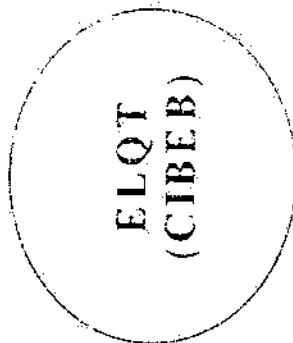




ABRANGÊNCIA DO ESCRITÓRIO LOCAL



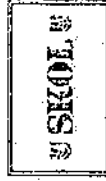
DEPTº
INDUTRIAL



DEPTºADM

DEPTº
COMERCIAL

REVENDAS



QUALIDADE EM REVENDAS

A RECÔNCAVO EM CANDEIAS É A UNIDADE PILOTO DA BAHIA

QUALIDADE
EM SERVIÇO

ABRANGÊNCIA
DO
PROGRAMA

5S +
GERENCIAMENTO
DA ROTINA

GERENCIAMENTO
PELAS
DIRETRIZES