

## Melhores Práticas

### PRODUTIVIDADE



Tânia Andrade, gerente de RH da PepsiCo do Brasil: aumento de 30% na produtividade da mão de obra direta com o novo modelo de gestão

# Mais batatas e promoções

Ao reduzir os níveis hierárquicos nas fábricas de salgadinho, a PepsiCo aumentou sua produção e movimentou a carreira dos operários

»POR URSULA ALONSO MANSO»FOTO MARCELO SPATAFORA

**N**os últimos dez anos, a operação brasileira de Elma Chips vem se tornando referência na PepsiCo, segunda maior empresa de alimentos e bebidas do mundo. Hoje, as fábricas do país já são as mais eficientes em termos de rendimento de batatas na América do Sul. Ainda na região, são as mais produtivas, de acordo com indicador de custo de mão de obra direta por tonelada produzida. E tudo isso graças a um modelo de gestão inovador, criado para ampliar

a autonomia dos operadores. Batizado de Times Autogerenciáveis (TAG), esse modelo reduziu a hierarquia nas fábricas de salgadinhos de cinco para apenas dois níveis, trazendo resultados mais que satisfatórios para o negócio e para os funcionários. Além de Elma Chips, a PepsiCo também fabrica produtos das marcas Quaker, Toddy, Coqueiro, Gatorade e Pepsi, entre outras que também poderão receber o TAG no futuro.

**O DESAFIO:** A estratégia de negócio da PepsiCo está na perfeita combinação de performance e va-

lores, como afirma Tânia Andrade, gerente de RH da PepsiCo do Brasil. Responsabilidade, confiança e pessoas com autonomia são os valores da empresa, que se desdobram em diversos princípios. No entanto, ao olhar para dentro das fábricas, o cenário no fim da década de 90 era de pouca — ou nenhuma — autonomia para o pessoal da linha de frente da produção. As fábricas de salgadinhos Elma Chips, assim como as outras unidades da PepsiCo, funcionavam no modelo tradicional, a exemplo de qualquer fábrica do país ou mesmo do mundo. Contavam com cinco níveis hierárquicos, dos operários ao gerente. Era preciso acabar com essa contradição entre discurso e prática. “Tínhamos de garantir a produtividade e os resultados, mas dando autonomia às pessoas”, diz Tânia.

**A SOLUÇÃO:** O embrião do TAG surgiu em 1998, quando foram introduzidos grupos semiautônomos na fábrica de salgadinhos Elma Chips de Curitiba. A princípio, 24 operadores participaram do projeto piloto. Três anos mais tarde, prestes a inaugurar a unidade de Sete Lagoas, em Minas Gerais, a PepsiCo do Brasil decidiu ousar. A nova fábrica já abriu as portas com o conceito do TAG implantado na linha de produção, composta por 69 funcionários. À primeira vista, uma das principais diferenças entre os modelos está na extinção da figura do supervisor de turno. No TAG, há apenas um gerente de produção e, abaixo dele, os operadores. “Isso significa que todos têm responsabilidades na gestão da fábrica”, observa Tânia. Na prática, funciona assim: a cada ano o operador escolhe uma entre 13 responsabilidades, que englobam manutenção, eficiência e controle de produção, qualidade, organização e limpeza, comunicação e gestão de estoque, por exemplo. Para dar conta dessa responsabilidade, ele recebe mais 161 horas de treinamento, que o capacitam a liderar processos e a tomar decisões. “Somando os treinamentos do TAG àqueles mais técnicos, um operador passa por cerca de 430 horas de trei-

namento por ano”, afirma a gerente de RH. Todos os operadores são avaliados por seus pares. Com resultados concretos e reconhecimento do grupo, eles acumulam uma pontuação que os permite ascender na carreira. “Outra grande diferença do modelo está justamente no reconhecimento do trabalho dos funcionários”, diz Tânia. “Antes, com a fábrica hierarquizada, um operador precisava esperar a abertura de uma vaga de supervisor para ser promovido. Isso acabou. Ele continua sendo operador, mas imediatamente passa para outra faixa salarial.” Em 2004, o TAG seguiu para as outras quatro fábricas de salgadinhos Elma Chips no Brasil.

**O RESULTADO:** Em Curitiba, palco da primeira experiência com o novo modelo, a produtividade da linha de batatas aumentou 4%, enquanto o consumo de energia caiu 60%. Hoje 520 operadores das seis fábricas de salgadinhos Elma Chips no Brasil trabalham no TAG. Segundo o diretor de manufatura da PepsiCo do Brasil, Renato Feliz, com o TAG a produtividade da mão de obra direta aumentou 30%. E o consumo de água, energia elétrica e gás natural caiu 40%. Também houve 87% de redução dos índices de acidentes de trabalho e 96% de redução na gravidade desses acidentes. Os operadores que trabalham no modelo ainda ganharam um plano carreira especial, contemplando a pontuação que acumulam com suas responsabilidades. “Em média, promovemos anualmente 70% dos operadores das fábricas de salgadinhos”, destaca a gerente de RH. Agora, a área, em parceria

com a manufatura, pensa como introduzir o TAG nas fábricas de cereais Quaker, menos automatizadas do que as unidades de salgadinhos. Com 27 operadores, uma das linhas de produção da fábrica da Quaker em Sorocaba, no interior de São Paulo, já opera no novo modelo. A próxima unidade Quaker a receber o TAG deverá ser a de Porto Alegre. “Estamos estudando como o modelo pode ser melhor replicado num processo produtivo diferente”, explica Tânia. ■

**RAIO X  
PEPSICO**

**NEGÓCIO:** ALIMENTOS  
E BEBIDAS

**NÚMERO DE  
FUNCIONÁRIOS:** 10 000

**FATURAMENTO GLOBAL  
EM 2010\*:** 60 BILHÕES  
DE DÓLARES

**SEDE NO BRASIL:**  
SÃO PAULO (SP)

\*A EMPRESA NÃO DIVULGA  
O FATURAMENTO NO BRASIL