

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA FRIGORÍFICOS DE BOVINOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Robson Peranconi Costa

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

PPGEP/UFSM , RS

COSTA, Robson Peranconi

Mestre

2012

PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FRIGORÍFICOS DE BOVINOS

Robson Peranconi Costa

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Orientador: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de
Mestrado

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
PARA FRIGORÍFICOS DE BOVINOS**

elaborada por
Robson Peranconi Costa

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr.
(Presidente/Orientador)

Denis Rasquin Rabenschlag, Dr.
(Examinador)

Ricardo Zambarda Vaz, Dr.
(Examinador)

Santa Maria, 21 de dezembro de 2012.

DEDICATÓRIA

Com as adversidades que a vida nos propõe e a necessidade de definir objetivos junto a ela, surge a tendência de tornar os dias mais difíceis em alguns momentos, mas com um sabor de vitória ao longo dos anos.

Agora chegou a vez de celebrar a vitória tão esperada, salientando que sempre existirá alguém para gerar dificuldades, colocar pedras no caminho e alguém para nos dar apoio nas horas difíceis. E é nesta hora que agradeço a todos que acreditaram e apostaram em minha força e potencial.

Agradeço a Deus pela força espiritual que recebi e principalmente minha esposa e meu lindo filho pelos momentos que souberam entender a questão de conciliar trabalho, estudo e família, mas agora chegou o momento de sorrir e colher os frutos de todo esforço empregado nesta etapa de minha vida.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FRIGORÍFICOS DE BOVINOS

AUTOR: ROBSON PERANCONI COSTA

ORIENTADOR: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 21 de dezembro de 2012.

O dinamismo do mundo globalizado obriga as empresas a desenvolverem e aplicarem uso de inúmeras ferramentas e técnicas para auxiliarem nos processos de administração empresarial. Neste contexto, destaca-se a administração de custos, pelo seu caráter vital em dar suporte técnico na gestão estratégica e tomada de decisão dentro das organizações. Um dos grandes desafios dos gestores é o controle efetivo dos custos de produção nas unidades de produção das organizações, pois estes servem de parâmetro para atingir um bom desempenho do negócio. Neste sentido, no presente trabalho, considerado de natureza quantitativa exploratória, através de um estudo de caso, buscou-se analisar os custos na produção industrial e o resultado obtido com a proposta de modelo de medição de desempenho organizacional, por meio da aplicação de método de custeio denominado Unidade de Produção - UP. O presente trabalho, portanto, buscou analisar o comportamento organizacional, baseado em custos industriais, tendo como foco as análises de variações e o impacto gerado nos processos de gestão estratégica e na tomada de decisões em uma empresa frigorífica situada no estado do Rio Grande do Sul - RS.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho Organizacional; Gestão Estratégica; Diagnóstico Empresarial; Método de Custeio; Unidade de Produção.

ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Production Engineering Post-Graduate Program
Federal University of Santa Maria

PROPOSAL FOR A MODEL OF PERFORMANCE EVALUATION FOR BEEF SLAUGHTERHOUSE

AUTHOR: ROBSON PERANCONI COSTA
ADVISOR: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK

Date and Place of Defense: Santa Maria, December 21th, 2012.

The dynamism of the globalized world induces the companies to develop and make use of many tools and techniques to assist the process of business management. In this context highlights the administration costs, for his vital character to give technical support in strategic management and decision-making within organizations. One of the greatest challenges of the managers is the effective control of production costs in the manufacturing units of the organizations, since these serve as a parameter for achieving good business performance. In this sense, the present study considered exploratory, through a case study, sought to analyze the costs in industrial production and the result obtained with the proposed organizational performance measurement model, through the application of costing method named production unit - UP. The present study sought to analyze the organizational behavior, based on industrial costs, focusing the analysis variations and the impact generated in the processes of strategic management and decision-making in a cold company located in the State of Rio Grande do Sul - RS.

Keywords: Organizational Performance Evaluation; Strategic Management; Business Diagnostics; Costing Method; Production Unit.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação Gráfica do Esforço	27
Figura 2 – Cinco forças competitivas de Porter	32
Figura 3 – Avaliação do ambiente macroeconômico	33
Figura 4 – Cadeia de Valor.....	36
Figura 5 – Matriz de desempenho organizacional.....	58
Figura 6 – Quadro de variação percentual das Unidades de Produção	59
Figura 7 – Matriz de desempenho organizacional geral (Meta).....	62
Figura 8 – Matriz de desempenho organizacional para o período 1.....	66
Figura 9 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 1.....	68
Figura 10 – Matriz de desempenho organizacional para o período 2.....	72
Figura 11 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 2.....	74
Figura 12 – Matriz de desempenho organizacional para o período 3.....	78
Figura 13 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 3.....	80
Figura 14 – Matriz de desempenho organizacional para o período 4.....	84
Figura 15 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 4.....	86
Figura 16 – Matriz de desempenho organizacional para o período 5.....	90
Figura 17 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 5.....	92
Figura 18 – Matriz de desempenho organizacional para o período 6.....	96
Figura 19 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 6.....	98
Figura 20 – Comparativo de Custo Operacional	100
Figura 21 – Comparativo de custo operacional por animal abatido.....	101
Figura 22 – Comparativo do custo operacional por kg produzido	102
Figura 23 – Comparativo das UP's produzidas	102
Figura 24 – Comparativo das UP's produzidas por animal abatido.....	103
Figura 25 – Comparativo do valor das UP's.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura metodológica da pesquisa.	46
Quadro 2 – Áreas do frigorífico	49
Quadro 3 – Mapa de alocação por cento de custos e áreas de fabricação.....	49
Quadro 4 – Postos Operativos	51
Quadro 5 – Classificação dos Postos Operativos	51
Quadro 6 – Equipamentos.....	53
Quadro 7 – Famílias de Produtos.....	53
Quadro 8 – Grupos.....	54
Quadro 9 – Mercados.....	54
Quadro 10 – Matérias – Primas.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fluxo Industrial	55
Tabela 2 – Distribuição do Custo Industrial Através do Esforço de Produção.....	60
Tabela 3 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 1.....	63
Tabela 4 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 2.....	70
Tabela 5 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 3.....	75
Tabela 6 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 4.....	82
Tabela 7 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 5.....	87
Tabela 8 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 6.....	93

SUMÁRIO

ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE TABELAS	10
SUMÁRIO	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Contabilidade e sua Função na Gestão da Empresa	18
2.1.1 Contabilidade de Custos.....	19
2.1.2 Conceitos Básicos da Contabilidade de Custos	20
2.1.3 Classificação dos Custos.....	21
2.1.4 Métodos de Custeio	21
2.1.4.1 Custo padrão.....	22
2.1.4.2 Custeio por absorção ou total	22
2.1.4.3 Custeio Variável	23
2.1.4.3.1 Ponto de Equilíbrio	24
2.1.4.4 Custeio Baseado em Atividades (ABC).....	24
2.1.4.5 Método de Custeio UP (Unidade de Produção).....	25
2.1.4.5.1 Histórico do Método.....	26
2.1.4.5.2 Sobre o Método.....	26
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	28

2.2.1 Definição da Missão	29
2.2.2 Definição dos Objetivos Organizacionais	30
2.2.3 Análise Externa e Interna	31
2.2.4 Estratégias de Negócio	34
2.2.5 Estratégias Corporativas	35
2.2.6 Tomada de Decisão	37
2.3 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	37
2.3.1 Balanced Scorecard	38
2.3.2 7S's Mckinsey	39
2.3.3 Administração por Objetivos (APO)	39
2.3.4 Key Performance Áreas (KPA)	40
2.3.5 Modelo Baldrige	40
2.3.6 Key Performance Indicator (KPI)	41
2.3.7 Performance Prism.....	42
3 METODOLOGIA	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 Aplicação do Método de Custeio.....	47
4.1.1 Aplicação para o Período 1	63
4.1.2 Aplicação para o Período 2	70
4.1.3 Aplicação para o Período 3	75
4.1.4 Aplicação para o Período 4	82
4.1.5 Aplicação para o Período 5	87
4.1.6 Aplicação para o Período 6	93
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, frente às dificuldades que o mundo globalizado apresenta e a velocidade com que elas se desenvolvem, pode-se observar que a administração de custos na produção industrial, juntamente com a utilização de um sistema de avaliação de desempenho, fortalecem e contribuem fortemente nos processos de gestão estratégica e na tomada de decisões. Segundo Thompson Jr e Stricklnad III (2002), a estratégia pode ser considerada como um planejamento gerencial a fim de reforçar uma posição no mercado, promovendo a satisfação dos clientes para atingir os objetivos do desempenho. De acordo com o desencadeamento de fatores e técnicas, que podem ser criadas e utilizadas de forma a contribuir na gestão das empresas e que, nesta realidade, estes parâmetros podem ser importantes em qualquer atividade exercida, independente do ramo.

Os fatores podem ser considerados como necessidades de avaliação do desempenho industrial, tanto de forma individual como coletiva, gerando, assim, um ambiente com inúmeras variáveis de desempenho organizacional, fazendo uso de técnicas que podem ser as formas de análise e métodos que poderão ser utilizados dentro das empresas, seja através de relatórios contábeis ou relatórios gerenciais específicos a cada setor.

O setor agroindustrial tem crescido fortemente em escalas de produção frente aos mercados internos e externos, obrigando cada vez mais as empresas a produzir de forma organizada e manter a qualidade que o próprio mercado exige. Dessa forma, as idéias de produção com eficiência e qualidade prevalecem sobre costumes e critérios tradicionais que os empresários do ramo possuíam sobre produção industrial. Dentre as várias formas de produção, encaixa-se controle de custos com utilização de métodos de custeio que forneçam informações de extrema importância, juntamente com a utilização de sistemas de avaliação de desempenho que mostre o quanto a empresa está melhorando na questão fabril e onde poderá melhorar em sua avaliação como um todo.

Para contribuir com o setor agroindustrial tanto em suas formas de análises de produção quanto na gestão através de métodos de custeio e de avaliação de desempenho, estrutura-se este estudo.

1.1 Tema e Problema

Em meio aos métodos de produção existentes nas agroindústrias, os fatores que envolvem a palavra custos e tomada de decisão podem ser encarados e interpretados de forma assustadora, pois comprometem a vida das empresas e, ao mesmo tempo, o próprio trabalho de muitos colaboradores, provocando medos que podem ser combatidos, através de formas de gerenciamento. De acordo com Shimizu (2006), pode-se dizer que as decisões nas organizações envolvem problemas com grande complexidade que possuem riscos e incertezas nos mais variados níveis funcionais.

O presente estudo aborda a proposta de utilização de um sistema de avaliação de desempenho, por meio da aplicação de um método de custeio baseado em esforço de produção. Este processo constitui-se em distribuir e apropriar de maneira ordenada todos os custos de produção, de acordo com a coleta de dados do método de custeio utilizado e aplicado, especificamente na produção de produtos em frigoríficos de bovinos, tendo em vista que estes custos de produção servirão como subsídio para mensurar a evolução dos indicadores de desempenho criados e auxiliar na gestão de empresa e na tomada de decisões, como um todo, definindo assim, o caminho e a maneira mais correta a seguir para obter um bom resultado e o sucesso esperado. Segundo Porter (1985, p.21), “as estratégias podem ser definidas como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro da indústria”.

Nas empresas frigoríficas, as unidades de produção são responsáveis pelo exercício das atividades e processos que dizem respeito à produção de seus produtos, e estes têm como finalidade principal, a obtenção de renda para que a empresa se torne competitiva e se perpetue no mercado. Portanto, com base na realidade do atual mercado, para que ocorra uma boa administração desta atividade é necessária uma série de conhecimentos e a utilização de ferramentas adequadas, que são imprescindíveis para otimizar a produção e maximizar os resultados, como por exemplo: levar em consideração todo e qualquer tipo de custo de produção que esteja ligado à atividade fim.

Na maioria das empresas deste ramo, a administração dos custos de produção se desenvolvia dentro de critérios tradicionais, sob uma mentalidade conservadora, que nada mais era do que persistir em manter controles baseados em sua experiência adquirida com o passar dos anos, mas que, com o crescimento acentuado de economia e produção agroindustrial mundial, isto já está se revertendo e obrigando as empresas a desenvolver cada vez mais, formas e processos que agreguem resultado dentro da empresa. Desta forma, entra a ideia de que as empresas deverão analisar e levar em consideração os resultados que podem ser obtidos, através do conhecimento de seus custos, para melhorar ou até mesmo aumentar sua produtividade. Para que essa mentalidade definitivamente possa ser mudada, basta às empresas encararem o conceito produzir, como uma unidade de negócios com metas a serem alcançadas e controles a serem executados, utilizando assim, ferramentas que possam gerar uma visão detalhada de todo o processo.

Em meio ao universo de variáveis, que as empresas do ramo de frigoríficos de bovinos estão envolvidas, no âmbito operacional, o controle efetivo de seus custos de produção, juntamente com sistemas de medição de desempenho, através de indicadores estabelecidos, pois estes servirão de auxílio direto para atingir um bom desempenho do negócio, dando, assim, uma visão detalhada de todos os gastos de produção e para que estes custos se tornem uma ferramenta extremamente significativa para a gestão estratégica e a tomada de decisões dentro das empresas.

Nesta sistemática de avaliação das empresas agroindustriais, esta dissertação aborda a implantação de um método de custeio baseado em esforço de produção, utilizando um sistema de avaliação de desempenho com indicadores específicos e gerais para frigoríficos de bovinos.

A partir do tema proposto a ser estudado, surge a seguinte pergunta: É possível avaliar o Desempenho Organizacional com aplicação de um Método de Custeio?

1.2 Objetivos

Buscando-se a solução do problema deste estudo, foram traçados os objetivos a seguir, observando que, segundo Lakatos e Marconi (1995, p.219), o

objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema (...) e vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta”. Enquanto que, segundo as mesmas autoras, os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares”.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional para Frigoríficos de Bovinos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar os modelos de avaliação de desempenho organizacional;
- b) Verificar os métodos de custeio existentes;
- c) Identificar requisitos para avaliação de desempenho;
- d) Testar a aplicabilidade do método de custeio e o modelo de avaliação de desempenho organizacional.

1.3 Justificativa

As agroindústrias estão inseridas em uma realidade de mercado assustadora, devido ao alto índice de competitividade e suas oscilações frente à influência interna e externa, com isso, torna-se cada vez mais necessário que as empresas e empresários tenham a sua disposição informações reais sobre o custo de sua produção e seu desempenho organizacional, assim como o resultado alcançado pelos mesmos.

No ramo de frigoríficos de bovinos não é diferente, pois, no mercado mundial, as influências internas e externas existem permanentemente. O mais importante é

encarar esta realidade como um desafio, obtendo informações sobre a industrialização de seus produtos de origem animal, tendo como objetivo, fazer com que as empresas tenham uma visão detalhada de todo o seu negócio, através de métodos de custeio e sistemas de avaliação de desempenho.

Considerando este universo de variáveis que norteiam o mercado, busca-se por meio desta proposta de estudo comprovar sua importância através de dados quantitativos e da demonstração da aplicação de um método de custeio, baseado em esforço de produção e o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho, através de indicadores pré estabelecidos a serem analisados.

Cabe salientar que através do tema proposto também será possível demonstrar a grande relevância destas ferramentas, dentro dos frigoríficos de bovinos para a gestão estratégica e a tomada de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para alcançar o objetivo do presente estudo é necessário definir alguns conceitos que possam facilitar a compreensão e fornecer informações que sejam úteis e necessárias ao entendimento do assunto. Como os processos que serão elencados no estudo envolvem questões gerenciais, assim como relatórios contábeis na busca de informações, surge a necessidade de uma busca globalizada de assuntos e temas que possam contribuir e enriquecer o conhecimento.

Com base na proposta de desenvolvimento do trabalho serão abordados vários assuntos como: Contabilidade, Contabilidade de Custos, Métodos de Custeio, Gestão Estratégica, Sistemas de Avaliação de Desempenho e possíveis variáveis que podem ser consideradas importantes e ligadas à atividade desenvolvida.

2.1 Contabilidade e sua Função na Gestão da Empresa

A contabilidade desde seu início, ou seja, desde seu surgimento vem sendo citada e conceituada por doutrinadores, autores e estudiosos, às vezes como arte, às vezes como técnica ou até mesmo como ciência. Dessa forma de acordo com Padoveze (2004) e Franco (1999), é possível definir a contabilidade como uma ciência e um sistema de informação que estuda e controla o patrimônio das entidades, onde mediante o registro e a demonstração expositiva e os fatos nele incorridos, têm a finalidade de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Este conceito, apesar de ter sido definido já há quase um século, aborda as três funções com a qual a contabilidade se preocupa: registro, controle e orientação. Dessa forma, procura destacar de maneira indireta toda a importância que exerce sobre a empresa.

O registro é efetuado segundo um método universalmente conhecido como “método das partidas dobradas”. O controle visa o acompanhamento do planejamento, pois não bastam bons planos se no momento da execução

abandonam-se os critérios empregados na sua elaboração. Já a orientação proporciona a verificação da situação em que se encontra a entidade, através de relatórios contábeis, sendo que se estes forem utilizados adequadamente, servirão de parâmetros (orientação) para um criterioso e adequado planejamento, bem como verificar e acompanhar se o que foi planejado está sendo executado, e se as metas estão sendo atingidas. Cabe salientar que aí está a essência da contabilidade, ou seja, os meios e os fins, pois o fim da contabilidade é a prestação de informações úteis, e estas, somente serão possíveis mediante registros e controles permanentes que possam evidenciar as mutações patrimoniais.

Com base nesses conceitos, de acordo com Ludícibus (1999 p.53), “o objetivo da contabilidade pode ser estabelecido como sendo o de fornecer informação estruturada de natureza econômica, financeira e subsidiariamente, física, de produtividade e social, aos usuários internos e externos da entidade objeto da contabilidade”.

Assim, de forma resumida e objetiva pode-se dizer que a finalidade/objetivo da contabilidade é fornecer informações de cunho econômico-administrativo aos diversos usuários. Por isso tais informações devem ser as mais amplas possíveis, evidenciando todos os aspectos relevantes.

De acordo com estudos desenvolvidos, a contabilidade está dividida em três grandes áreas definidas como: Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial e Contabilidade de Custos.

2.1.1 Contabilidade de Custos

Na área contábil existem diversos ramos de estudos com abordagens diferentes, mas que procuram sempre atender ao conceito oficial da contabilidade, dentre eles está a contabilidade de custos.

Nesta área é possível realizar a estimação dos custos, estabelecer padrões, manipular os custos históricos, comparar custos de diferentes períodos, comparar custos reais com custos calculados, determinar novas alternativas, interpretar e apresentar informações sobre custos e principalmente auxiliar a gerência no controle de operações correntes e futuras.

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira devido à necessidade de avaliar estoques na indústria e a partir desta premissa, ficou possível afirmar que entre várias aplicações, a contabilidade de custos fornece informações de natureza contábil e financeira para tomada de decisão (MARTINS, 2003; IUDÍCIBUS, 1980).

Há algum tempo atrás, a Contabilidade de Custos se restringia ao controle das atividades de produção de uma empresa fabril, mas veio a evoluir com o aumento de suas finalidades, passando a se tornar fator essencial em termos de informações de apoio ao administrador.

Esta área traz sempre consigo a ideia de ser um instrumento de auxílio à empresa em sua luta por expansão e sobrevivência, sendo por esse motivo considerado uma técnica de extrema utilidade para o administrador no manejo dos recursos.

2.1.2 Conceitos Básicos da Contabilidade de Custos

Na contabilidade de custos existem diversas terminologias e conceitos que, muitas vezes, acabam se confundindo ou sendo empregada por administradores, gerentes e tomadores de decisões de forma equivocada. Dentre elas, estão os gastos, o desembolso, os investimentos, os custos, as despesas, os pagamentos, e as perdas.

Segundo Padoveze (1996), pode-se dizer que os gastos são todas as ocorrências de pagamentos ou recebimentos de ativos, custos ou despesas. Significa receber os serviços e produtos para o consumo de todo o processo operacional, bem como os pagamentos efetuados e recebidos de ativos.

Com base em Neves e Viceconti (2001), pode-se afirmar que desembolso pode ser definido como um pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço. Pode ocorrer concomitantemente com o gasto (pagamento à vista) ou depois deste (pagamento a prazo).

A definição de gastos engloba no seu contexto uma abrangência muito grande, por este motivo justifica-se sua classificação em três modalidades distintas: investimento, custos e despesas.

Segundo Padoveze (1996), é possível afirmar que os investimentos podem ser definidos como gastos efetuados em ativo ou despesas e custos que serão imobilizados ou diferidos. São gastos ativados em função de sua vida útil ou benefícios futuros.

Procurando uma abrangência um pouco maior de acordo com Klauser (1976), pode-se definir que todos os valores, sejam eles materiais, serviços internos, serviços prestados por terceiros ou serviços públicos que, pelo consumo, se transformam em custos, são denominados bens de custo.

2.1.3 Classificação dos Custos

Os custos são classificados de diversas formas de acordo com alguns critérios estabelecidos e de acordo com o fim a que se destinam. Estes podem ser avaliados e classificados em fixos e variáveis, mas sempre levando em conta seus volumes de atividades. Os custos fixos são aqueles que não variam independente do seu volume de produção e os variáveis são aqueles que variam proporcionalmente à produção (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2002).

2.1.4 Métodos de Custeio

Conforme Martins (2001), pode-se dizer que a palavra custeio pode ser definida como um método de apropriação de custos. Existem diversos métodos de custeio apresentados na literatura especializada de Contabilidade e áreas afins, porém cada um destes devem ser avaliados em seus devidos graus de participação na necessidade de informação necessárias à empresa (MARTINS; ROCHA, 2010). Dentre os vários tipos existem: Custo Padrão, o Custeio por Absorção, o Custeio Variável e o Custeio ABC (Custeio Baseado em Atividade) e o Custeio UP.

2.1.4.1 Custo padrão

Segundo Matz, Curry e Martins (1978), pode-se afirmar que o custo padrão poderia ser definido como custo cientificamente predeterminado para a produção de uma única unidade, ou um número de unidades do produto durante um período específico no futuro imediato.

O custo padrão baseia-se nas condições normais ou ideais de eficiência e volume, projetados pela empresa como meta a ser alcançada, especialmente com relação às despesas indiretas de produção.

Analisando a expressão custo padrão, percebe-se que existem dois componentes: um padrão e um custo. O padrão é o método cuidadosamente predeterminado, constituindo-se como forma de medir a execução de uma tarefa. Dessa forma, o custo padrão, nada mais é do que uma forma de mensuração, servindo como parâmetro comparativo entre o esperado e o efetivamente realizado pelas empresas, auxiliando assim o controle gerencial, tendo como principal objetivo medir distorções entre o custo orçado e o custo realizado, apontando para possíveis falhas ou desperdícios na produção.

2.1.4.2 Custeio por absorção ou total

O método de custeio por absorção é o único método aceito pela legislação do imposto de renda e talvez, por esta razão, seja o mais utilizado pelas empresas. Além disso, este método de custeio é consagrado pela Lei 6.404/76 e atende perfeitamente aos princípios contábeis geralmente aceitos. Todavia, ao longo do tempo, o sistema de custeio por absorção demonstrou algumas falhas na sua utilização para fins gerenciais, dentre elas a desconsideração ou falta de distinção clara entre custos fixos e variáveis. Estes são elementos de custos importantes no controle de produtividade e preço do produto.

Conforme Garrison e Noreen (2001), é possível argumentar que o custeio por absorção pode ser definido como um método de apuração de custos que inclui todos

os custos de fabricação (matérias, mão-de-obra e custos direto, fixo e variável, dentre outros) como parte dos custos de uma unidade concluída do produto.

Ainda de acordo com os autores, pode-se dizer que este método apresenta algumas vantagens e desvantagens, as quais serão descritas a seguir:

Dentre as vantagens do custeio por absorção ou total destacam-se:

- a) Reconhecer a estrutura dos custos atuais, pois todos os custos, diretos e indiretos, são levados em consideração;
- b) A avaliação dos estoques se dá pelo seu custo total.

Já entre as desvantagens do custeio por absorção ou total pode-se citar:

- a) Utiliza-se de um critério arbitrário na alocação dos custos indiretos, por esse motivo, é sujeito a muitas críticas;
- b) Não há classificação dos custos fixos e variáveis;
- c) Os custos só podem ser calculados ao término do período contábil.

Pode-se dizer que este método tem por base a apropriação de todos os custos de produção, diretos e indiretos, aos bens produzidos ou aos serviços prestados. Sendo os custos diretos aqueles identificados diretamente aos produtos ou serviços e os indiretos os apropriados mediante bases de apropriação arbitrárias, por critérios de rateio, estimativas, entre outros, tendo como principal atributo a formação dos preços do estoque.

2.1.4.3 Custeio Variável

O Custeio Variável pode também ser chamado de Custeio Marginal ou ainda de Custeio Direto, visto que os custos variáveis, na sua maioria, são diretos. Em razão da obrigatoriedade legal de uso do Custeio por Absorção, o Custeio Variável é geralmente utilizado para fins gerenciais, como ferramenta de auxílio à administração para tomada de decisões (CREPALDI, 1998). Da mesma forma, pode-se dizer que na apresentação do método, através da Equação (1) a seguir:

$$P - CV - DV = MCU * QP - CF - DF = R \quad (1)$$

Onde:

R: Custeio Variável (Resultado);

P: Preço (R\$);

CV: Custo Variável;

DV: Despesa Variável;

MCU: Margem de Contribuição Unitária;

(QP): Quantidade Produzida;

(CF): Custo Fixo;

(DF): Despesa Fixa.

2.1.4.3.1 Ponto de Equilíbrio

Após a separação e classificação de todos os custos, como fixos, variáveis e despesas (mão-de-obra, encargos sociais, horas extras, matérias primas, energia elétrica, aluguel, impostos, água, telefone, internet, estoques e materiais diversos), possivelmente surge a possibilidade de determinar o ponto de equilíbrio (*break-even point*), que pode ser definido de várias formas:

Em unidades: numero de unidades que devem ser produzidas para empresa não ganhar e nem perder.

Em valores: valor de vendas para que a empresa não perca e nem ganhe.

Segundo Casaroto e Kopittke (2007), pode-se dizer que o ponto de equilíbrio oferece a possibilidade de escolher as melhores alternativas e inúmeros níveis de produção e demanda, demonstrando a partir de que ponto o negócio se torna lucrativo.

2.1.4.4 Custeio Baseado em Atividades (ABC)

Conforme Cogan (1999), pode-se dizer que o custeio baseado em atividades (ABC) pode ser utilizado no custeio por absorção, mas o objeto de custeio não é o produto, e sim as atividades envolvidas na produção do produto ou na prestação de

algum serviço. O custeio ABC é adequado para organizações complexas, em que os produtos consomem os recursos de forma muito heterogênea.

O método de custeio ABC oferece muitos benefícios, os quais segundo Cogan (1999), consistem em:

- a) Uma melhoria das decisões gerenciais, pois se deixa de ter produtos “subcusteados” ou “supercusteados”;
- b) Facilitar a determinação dos custos relevantes;
- c) Permitir que se tomem ações para o melhoramento contínuo das tarefas de redução dos custos.

Pode-se definir que este método utiliza técnicas mais aperfeiçoadas no que se refere ao tratamento dos critérios de rateio dos custos, reduzindo, mas não eliminando as falhas encontradas nas formas de rateio tradicionais.

2.1.4.5 Método de Custeio UP (Unidade de Produção)

Em meio aos vários métodos de custeio existentes e a realidade em que o referido trabalho encaixa-se, pode-se dizer que o sistema de custeio UEP conhecido como Método UP encontra-se em uma situação favorável ao ser indicado para este tipo de avaliação, pois, embora ele tenha um grau elevado de desprendimento de esforços para sua aplicação, oferece uma série de informações que podem ser importantes para sistemas de avaliação de desempenho e tomadas de decisão dentro das empresas que o utilizam.

A forma de pensamento do método UP é semelhante ao Sistema ABC, pois os dois envolvem medições de esforços e processos e agregação de valor a estes, porém o Sistema UP transforma todos os esforços em um único indexador, denominado UP (unidade de produção), devido a este fato elegeu-se esta forma de agregar valores a esforços para servir de ferramenta para um sistema de avaliação de desempenho organizacional.

Cabe salientar que, academicamente, este método não se encontra muito divulgado, pois o mesmo é tratado mais como uma ferramenta de trabalho a fim de gerar informações específicas à obtenção de lucro, embora toda e qualquer empresa tenha esta finalidade.

2.1.4.5.1 Histórico do Método

Segundo Franz e Allora (1995) e Gantzel e Allora (1996), é possível afirmar que o método UP (Unidade de Produção) foi criado após a segunda Guerra Mundial (década de 50) em Paris, pelo engenheiro Francês Georges Perrin, que buscava a criação de uma unidade única para medir a produção diversificada de uma empresa. Perrin, então criou o método GP (com as iniciais de seu nome). Seu colega e também engenheiro Franz Allora continuou e aperfeiçoou os estudos de Perrin, e posteriormente desenvolveu o método UP, ou UEP (Unidade de Esforço de Produção) (SAKAMOTO; ALLORA; OLIVEIRA, 2001).

2.1.4.5.2 Sobre o Método

O método UP constitui-se numa ferramenta analítica no plano industrial, pois tem como objetivo medir as operações em detalhe no processo produtivo, a fim de conhecer o esforço aplicado a cada uma das operações de trabalho, sejam elas máquinas, manuais, entre outros. Após a implantação do método, os setores de engenharia, pesquisa e desenvolvimento são abastecidos com dados concretos e de suma importância para tomada de decisões (SAKAMOTO; TADASCHI, 2003).

Tomando conhecimento do processo produtivo em geral, pode-se classificar as operações que agregam valor ao processo, bem como conhecer as que não agregam valor.

Segue-se o entendimento sobre o método UP, com uma pergunta. Como medir a produção de uma empresa contemplando todo o conjunto de objetos fabricados, semi acabados ou em andamento.

O método de Unidade de Produção fundamenta-se na noção de esforço de produção, sendo o esforço realizado por uma máquina funcionando, o esforço humano, o esforço de capitais, o esforço da energia e outros direta ou indiretamente aplicados. Percebe-se que o esforço total de produção de uma fábrica é o resultado da soma de todos os esforços de produção parciais desenvolvidos em cada

operação de trabalho (ALLORA; OLIVEIRA, 2005). Dessa forma, é possível medir a quantidade de esforço despendido pela fábrica para produzir cada produto. Por mais numeroso e diversificado que seja o processo, o produto poderá ser medido pela quantidade de esforço que foi necessário para fabricação, uma vez que este foi concebido através da passagem por diversos locais de trabalho. A Figura 1 ilustra o explanado acima. O esforço de produção é o trabalho realizado pela fábrica para transformar a matéria-prima em produto acabado.

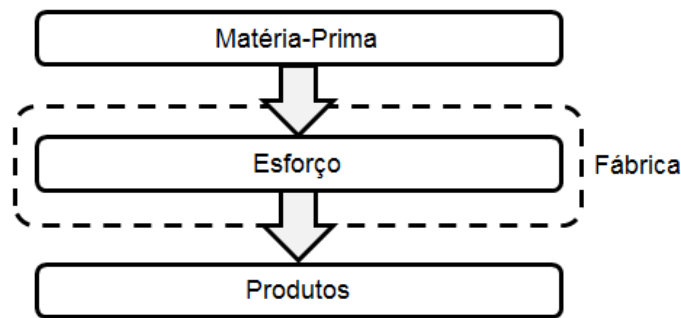


Figura 1 – Representação Gráfica do Esforço
 Fonte: Com base em ALLORA; OLIVEIRA, 2005.

Exemplificando a medição do esforço de produção, considera-se um torno e uma fresadora trabalhando dentro de condições bem definidas. Estas duas máquinas desenvolvem, por hora, esforços de produção, cujo valor absoluto fica abstrato. Mas um elemento pode ser definido, calculado e medido: a relação entre os dois esforços. Isto leva ao princípio básico do método, princípio das constantes ocultas. Quaisquer que sejam os valores de trabalho de cada operação elementar, os esforços de trabalho desenvolvidos por elas estão interligados através de relações constantes no tempo. Em um determinado momento, o sistema mede todos os esforços de produção em dinheiro (custo/hora) e calcula as relações entre eles. Assim, o dinheiro é abandonado e o sistema opera sobre as relações, que assumem a denominação de UP. Os esforços de produção de cada posto de trabalho são expressos e medidos em quantidades de UP/h e os inúmeros produtos pelo número de UP's que acumulam durante seus respectivos processos produtivos

(SAKAMOTO; TADASHI; ALLORA; ESPINDOLA, 2003). O total dos esforços em UP's, que é igual à soma de cada produto, mede a produção da fábrica. A valorização periódica das UP's, em dinheiro, representa seu valor monetário no momento, podendo assim quantificar em UP's e em dinheiro qualquer produto ou produção por mais diversificada que seja (SAKAMOTO; ALLORA; OLIVEIRA, 2001).

O método UP, além de ter forte relevância em frigoríficos de bovinos, possui também em outras empresas no ramo de perfumaria como Boticário, no ramos de frigoríficos de suínos e aves como Seara Alimentos e Avipal.

Como qualquer sistema existente para dar suporte à gestão de empresas, existe os trabalhos que devem ser executados para que se inicie a avaliação das informações e alcance os resultados esperados. Estes trabalhos às vezes podem ser considerados como uma desvantagem, pois a no caso do Método UP o tempo despendido para sua aplicação pode ser considerado uma desvantagem, pelo fato de às vezes levar até um ano para sua aplicação.

2.2 Gestão Estratégica

À medida que as empresas crescem e a velocidade com que o mercado se comporta frente às inovações tecnológicas torna cada vez mais dinâmico e rápido o fluxo de informações, oferecendo novos mercados e acabando com alguns já existentes.

Diante desta realidade, a necessidade de uma gestão estratégica eficaz se torna cada vez mais necessária dentro das empresas, pois as decisões devem ser rapidamente absorvidas, analisadas e enviadas aos lugares de sua competência.

Segundo Barney e Hesterly (2010) a estratégica pode ser entendida como uma teoria para obtenção de vantagem competitiva e classificada como boa quando realmente, gera vantagens para empresa.

Para que a gestão estratégica, juntamente com o planejamento estratégico, apresente resultados satisfatórios dentro das empresas, faz-se necessário a análise de inúmeras variáveis que compõem os ambientes que envolvem os processos internos e externos, expondo assim as formas que se comportam e interagem nos resultados das empresas. Segundo Oliveira (2009 p. 17) "planejamento estratégico é

o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Na busca do desenvolvimento, esclarecimento e aplicação do planejamento e gestão estratégica existem variáveis que deverão ser elencadas e discutidas para o enriquecimento deste referido estudo. Em meio às variáveis, inclui-se todo o processo de administração estratégica desde a definição da missão, objetivos, análise interna, análise externa, escolha estratégica, implementação estratégica até a vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Com a necessidade cada vez maior de organização dentro do ambiente das empresas surgem os SIG (Sistemas Integrados de Gestão) ou ERP (Enterprise Resource Planning). Estes sistemas podem ser de grande importância na gestão de uma empresa e conforme Wood Jr e Caldas (2007), os benefícios gerados por estes sistemas são incontestáveis e a necessidade de implantação de ferramentas deste tipo são comumente vistas como urgente. Entretanto esta realidade pode ser distinta em relação aos resultados obtidos, pois às vezes o sonho pode se tornar um pesadelo, tendo em vista que um SIG ou ERP pode ter certas necessidades de dados e mudanças em sua implantação que a organização não esteja preparada para atender, causando, assim, um desgaste organizacional e tornando o ambiente ainda mais confuso.

2.2.1 Definição da Missão

Em meio ao universo de mercados e a diversidade de produtos existentes para comercialização entre indústrias e para própria subsistência humana, torna-se cada vez mais necessária a definição de uma missão, para determinação e definição de um foco a ser seguido pelas empresas e neste foco pode-se incluir a definição da missão da empresa.

Segundo Oliveira (2009, p.107) “Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”. No

caso do modelo proposto para avaliação de desempenho, a empresa que será objeto de estudo já possui uma missão definida como “Abater, industrializar e comercializar carnes e derivados que agregam qualidade e lucratividade aos negócios de nossos clientes, proporcionando confiança e satisfação na alimentação dos consumidores.” Desta forma, a empresa já possui as razões de sua existência, a natureza de seu negócio, o seu tipo de atividade, o que vende e pretende vender, já conhece seu diferencial competitivo, conhece e possui sua região de atuação e principalmente conhece as necessidades sociais que pretende atender, porém ainda não sabe seu nível de desempenho organizacional. Conforme Oliveira (2009), pode-se dizer que sempre que houver viabilidade, nos aspectos citados no parágrafo anterior, a missão da empresa pode ser delineada como um horizonte de atuação e definição de entrada nos negócios, podendo ser considerada como uma função orientadora e delimitadora empresarial.

Uma vez identificados os negócios no horizonte de atuação e considerados viáveis para a empresa, passam a ser determinados os propósitos, que podem ser entendidos como os compromissos que impõe a si mesma no sentido de cumprir sua missão (OLIVEIRA, 2009).

2.2.2 Definição dos Objetivos Organizacionais

Na definição dos objetivos das empresas existe uma associação direta com a missão, entendendo que às vezes a missão pode ou não afetar o desempenho da empresa. No momento em que se definem os objetos, surge a necessidade de um controle de desempenho daquilo que foi proposto.

Segundo Barney e Hesterly (2010) os objetivos são alvos específicos e mensuráveis que podem ser usados pelas empresas para uma avaliação da realização de missão.

Cabe salientar a importância com que os objetivos e desafios propostos de uma empresa devem ser criados dentro de um ambiente onde possam ser alcançados de uma forma eficaz e não apenas citados para fazer parte de um planejamento de atividades que possam não acontecer. Conforme Oliveira (2009), existe uma diferença entre objetivos e desafios, embora os dois tenham a mesma

tendência, os objetivos podem ser os alvos ou pontos pretendidos a alcançar, já o desafio pode ser entendido como a quantificação e os prazos definidos dos objetivos estabelecidos.

2.2.3 Análise Externa e Interna

Dando seguimento às fases da gestão estratégica, na análise externa e interna da empresa, objeto do referido estudo, além de comentar a importância destas análises, terá a contribuição de um sistema de custos baseado em esforço de produção para enriquecer a necessidade de avaliação deste assunto citado.

No ambiente em que as empresas vivem atualmente, a existência de forças que podem contribuir ou prejudicar de alguma maneira, estão constantemente surgindo e apontando desafios cada vez mais difíceis, pois com a velocidade que as informações andam, as empresas tendem a ter que apresentar respostas mais rápidas a estes problemas.

Conforme Porter (1999), a determinação competitiva em um setor depende de cinco forças básicas definidas como:

- a) Ameaça de novos entrantes;
- b) Poder de negociação de fornecedores;
- c) Poder de negociação dos clientes;
- d) Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- e) As manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

A Figura 2 ilustra a ideia das cinco forças básicas e demonstra que estas forças influenciam de várias maneiras no ambiente externo e interno, pois estas variáveis definem o quanto poderá chegar o custo final de seus produtos, tendo em vista que o contexto como um todo pode ser avaliado desde a compra da matéria-prima até a chegada do produto até o cliente. Neste caminho operacional existe a ação das cinco forças que governam a competição de um setor.

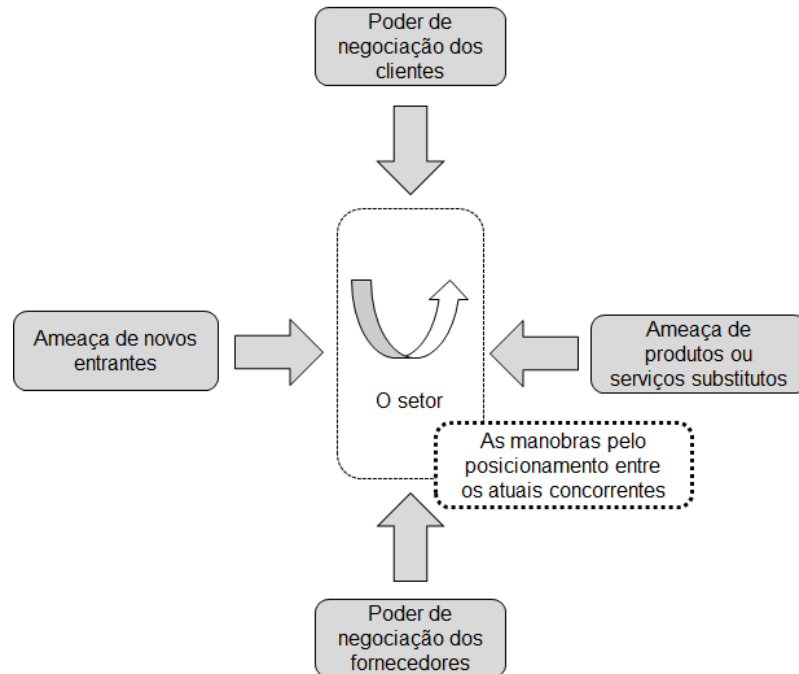


Figura 2 – Cinco forças competitivas de Porter

Fonte: Porter, (1999).

Conforme Norton e Kaplan (2008), o modelo das cinco forças na análise externa pode determinar o nível de atratividade de um setor, ajudando a identificar as forças atuantes de maneira específica, demonstrando a moldagem do setor em favorável ou desfavorável ao negócio.

De acordo com Norton e Kaplan (2008), pode-se dizer que a análise externa também avalia o ambiente macroeconômico sobre vários aspectos como crescimento econômico, taxas de câmbio, juros, preços de insumos e regulamentação e expectativas esperadas sobre o papel da empresa na sociedade e que em geral este exercício de análise pode ser denominado como análise PESTAL, pois abrange componentes políticos, sociais, econômicos, ambientais e legais, conforme Figura 3.

<p>Análise política</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risco de invasão militar - Estrutura legal para a garantia de execução dos contratos - Proteção à propriedade intelectual - Legislação comercial e tarifária - Parceiros comerciais mais favorecidos 	<p>Análise econômica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de sistema econômico nos países de operação - Intervenção do governo no mercado livre - Vantagens comparativas do país anfitrião - Taxas de câmbio e estabilidade monetária do país anfitrião - Eficiência dos mercados financeiros - Qualidade da infra-estrutura - Nível de qualificação da força de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos trabalhistas - Estágio do ciclo de negócios - Taxa de crescimento econômico - Rendimentos arbitrários - Taxa de desemprego - Taxa de inflação - Taxa de juros
<p>Análise social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demográfica - Estrutura de classes - Educação - Cultura (papéis dos gêneros, etc.) - Atitudes (saúde, consciência ambiental, nutrição) - Interesses de lazer 	<p>Análise tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento tecnológico recente - Impacto da tecnologia sobre a oferta de produtos - Impacto sobre a estrutura de custos - Impacto sobre a estrutura da cadeia de valor - Taxa de difusão tecnológica 	
<p>Análise ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emissões de gases do efeito estufa - Produção de resíduos sólidos - Descarga de resíduos líquidos - Consumo de energia - Reciclagem - Consumo de água limpa - Total de pegadas ambientais 	<p>Análise legal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leis de defesa da concorrência - Regulamentação de preços - Tributação: alíquotas tributárias e incentivos fiscais - Legislação salarial: salário mínimo e pagamentos de horas extras - Semana de trabalho - Benefícios obrigatórios aos empregados - Regulamentação de segurança industrial - Exigências quanto à rotulagem de produtos 	

Figura 3 – Avaliação do ambiente macroeconômico

Fonte: Kaplan; Norton (2004).

De acordo com Oliveira (2009, p.71), “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro”.

No ambiente interno, o conhecimento e a resolução dos problemas, de certa forma, podem ser resolvidos de uma maneira mais rápida, tendo em vista que o ambiente seja de total conhecimento e domínio prático dos gestores da empresas.

Na análise interna Oliveira (2009, p.81) cita que “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa que devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados”.

No ramo de frigoríficos de bovinos esta realidade possui uma volatilidade e rapidez de influências externas que tornam o macroambiente mais agressivo que o próprio ambiente interno. Dentro do mesmo entendimento sobre dificuldades, o ambiente interno, embora possa ser conhecido e de melhor domínio dos gestores às vezes, as necessidades de mudanças operacionais e tecnológicas envolvem decisões que devem ser analisadas minuciosamente, pois elas de certa forma podem até mesmo comprometer o resultado e eficiência produtiva da empresa.

2.2.4 Estratégias de Negócio

As estratégias de negócios habitualmente tendem a acontecer no ambiente ou unidades direcionadas ou focadas diretamente em negócios e níveis de produtos, destacando a evolução competitiva que os produtos podem ou poderão oferecer ao mercado existente ou ao mercado que possa surgir através de alguma oportunidade ou nicho de mercado a ser alcançado.

No ramo de frigoríficos selecionado como objeto de estudo a ser desenvolvido, as estratégias de negócios oferecem uma resultante de ideias para demonstrar inovações e formas atrativas a clientes com uma eficiência extraordinária, apesar de a raça bovina possuir somente um determinado número de peças que compõem sua estrutura, a forma e a maneira como são industrializadas e demonstradas chegam a oferecer um mix de até 750 tipos de produção. Este número indicado como demonstração é a base que participará do objeto de estudo para demonstrar o nível de competitividade que uma empresa pode oferecer, dentro de um mercado extremamente competitivo, onde a qualidade e a forma como acontece a produção destes produtos, fazem a diferença para os clientes que os consomem.

Conforme Siluk (2007. p.34), “as estratégias de negócios são formadas por estratégias competitivas e cooperativas”. Em relação à estratégia competitiva, o mesmo autor argumenta que a superação do desempenho de concorrentes pode se dar através da atribuição de uma posição defensável em determinado setor e que isto gera um ambiente com determinadas variáveis que possam ser desenvolvidas e analisadas dentro de uma organização. Dentro destas variáveis, surgem as questões

relacionadas a custo baixo (produto com preço mais baixo) e relacionada a um fator de diferenciação que é o da qualidade ou serviço (criação de um produto com formas inovadoras e criativas a fim de atender um determinado segmento de mercado).

Dentro destes ambientes as empresas tendem a realizar escolhas operacionais em relação a estas variáveis, pois elas podem determinar quais dos segmentos podem oferecer melhor resultado para empresa. Cabe salientar que para que as empresas possam colher bons resultados, as variáveis custo e qualidade devem andar em uma mesma linha de pensamento, tendo em vista que isto já é praticamente considerado uma obrigação da empresa, oferecer produtos com bons padrões de fabricação aos clientes e consumidores e se caso isto não acontecer, provavelmente esta empresa será mais uma a se tornar não competitiva e fora do mercado que está inserida.

2.2.5 Estratégias Corporativas

Nos variados segmentos de mercado em que as empresas atuam, principalmente na área alimentícia, as estratégias corporativas podem ser consideradas totalmente relevantes e de certa importância para o próprio desenvolvimento de uma organização. A integração vertical, apresentada na Figura 4, é simplesmente a quantidade de passos a serem cumpridos dentro de uma cadeia de valor.

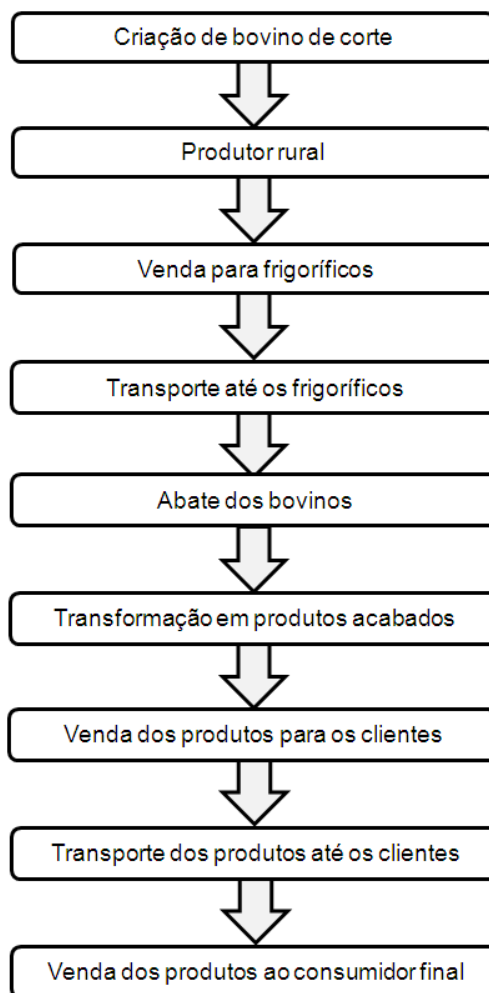


Figura 4 – Cadeia de Valor
Baseado em: BARNEY; HESTERLY, 2010.

As estratégias corporativas podem possuir um importante papel na ascensão de uma empresa ou organização tendo em vista que, através dela, surge a referência de escolha da direção a ser seguida, independente do tamanho da empresa e se ela comercializa uma pequena ou grande variedade de produtos, sempre deixando em evidência a busca de bons negócios e resultados.

Segundo Barney e Hesterly (2010), pode-se afirmar que as estratégias corporativas se referem à teoria de uma empresa obter vantagem competitiva operando em vários negócios ao mesmo tempo. Da mesma forma, os autores entendem que a integração vertical seja a primeira estratégia corporativa, juntamente com entendimento sobre uma cadeia de valor, denominado como uma

série de atividades que deverão ser concretizadas para levar um produto ou serviço da matéria-prima ao ponto de ser comercializado com o consumidor final.

2.2.6 Tomada de Decisão

Em meio à turbulência e o dinamismo operacional que o mercado apresenta, surge uma grande exigência frente às tomadas de decisão. Atualmente, com a velocidade que a tecnologia coloca as informações e as oscilações no ambiente competitivo, as tomadas de decisão tendem a seguir um caminho cada vez mais difícil, pois elas devem ser tomadas rapidamente e o tempo despendido para realizar a devida análise dos fatos e variáveis pode ser pouco, surgindo assim um determinado risco, risco este que às vezes pode custar altos valores monetários, contratos não viáveis, operações errôneas e até mesmo uma consequência que pode na pior das hipóteses, custar a vida de uma empresa.

Embora os processos de tomada de decisão tenham uma aparência às vezes fácil e óbvia, por estarem dedutivamente fáceis de serem analisadas, não quer dizer que não exista uma grande análise a ser executada, pois decisões não são apenas formas lógicas e sim processos complexos que envolvem interesses de pessoas e organizações (THOMPSON JR.; STRICKLNAD III, 2002). Conforme o grau de complexidade, surge a necessidade de aplicação de métodos e processos que possam contribuir para a escolha do melhor caminho a ser seguido, tendo sempre em mente que a associação da experiência profissional, a intuição e a análise de critérios dos dados podem servir como base para uma boa tomada de decisão.

2.3 Sistemas de Medição de Desempenho

Com as evoluções produtivas que o mercado vem demonstrando, surge a necessidade de avaliar se os processos produtivos estão em acordo com a tecnologia aplicada dentro das empresas e se oferecem os resultados esperados.

Devido a este aperfeiçoamento de processos surgem as várias formas de medir, avaliar e moldar ações que possam estar ocorrendo equivocadamente ou até

mesmo manter o que está acontecendo. Neste universo de variáveis, surgem os vários tipos de sistemas de medição de desempenho, pois através deles, pode-se aplicar indicadores e metas ordenadamente para visualizar o real desempenho e uma organização.

Cabe salientar que os sistemas de medição de desempenho são especificamente de cada empresa, pois em cada organização existe uma atividade fim e um carro chefe em seu processo produtivo.

Tendo como base as várias formas de medição serão elencados alguns sistemas de medição de desempenho a fim de contribuir para o presente estudo e esclarecer a finalidade de implantar uma ferramenta de caráter gerencial. Dentre os vários modelos de sistemas de avaliação de desempenho serão pesquisados alguns como Balanço Scorecard (BSC), 7S's Mckinsey, Administração por Objetivos (APO), Key Performance Áreas (KPA), Modelo Baldrige, Key Performance Indicator (KPI) e Performance Prism.

2.3.1 Balanced Scorecard

Nas atividades relacionadas à medição de desempenho, o Balanço Scorecard (BSC), pode ser denominado como um dos principais sistemas existentes atualmente no mercado. Seus criadores Kaplan e Norton, na década de 90, através de um projeto de pesquisa com envolvimento de várias empresas na busca de formas de medir o desempenho de organizações.

Para um melhor esclarecimento sobre o BSC, Niven (2005, pág.16), cita que o BSC pode ser descrito “como um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa”.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a necessidade de avaliar não somente relatórios contábeis e financeiros e sim além destes, algo que representasse além da valorização dos ativos tangíveis da empresa, mas também, os ativos intangíveis focados em profundas compreensões e avaliações que podem ser consideradas necessárias para o sucesso, assim como compreender perspectivas ligadas a mercados, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, demonstrando a capacidade de oferecer singulares proposições de valores a estas variáveis. A partir

deste foco pode ser possível criar indicadores e mapas estratégicos com a intenção de interligar os objetivos da empresa a relações de causa e efeito, ou seja, analisar a que condições a empresa foi submetida, comprometida e qual o resultado obtido.

Kaplan e Norton (2004) argumentam que toda a vez que se projetar um BSC em uma organização, os parâmetros críticos que representam a estratégia deverá ser medidor para uma criação de valor a longo prazo.

Concordando com esses autores, Niven (2005) argumenta que medições de um BSC devem estar vinculadas primordialmente às relações de causa e efeito.

2.3.2 7S's Mckinsey

O modelo de avaliação de desempenho 7S's Mckinsey, criado por Tom Peters e Robert Waterman, representado pela sigla 7S que compreende a relação entre sete palavras denominadas: estrutura, estratégia, sistemas, estilo, equipe de direção, valores comuns e habilidades (PETRI, 2005).

A identificação e obtenção dos três S considerados como "hard" é fácil, encontram-se nos planos estratégicos, diagramas organizacionais e outras documentações. Os quatro S considerados "soft" possuem maior dificuldade em sua identificação e conseqüentemente obtenção, pois capacidades, valores e elementos culturais estão continuamente sendo adquiridos e mudados (CRUZ et al., 2005).

Cabe salientar que este modelo pode ser considerado como uma ferramenta de avaliação descritiva e identificação, pois não existe uma preocupação em alavancar a competitividade e fomentar a inovação.

2.3.3 Administração por Objetivos (APO)

A administração por objetivos, conhecida pela sigla APO é conceituada como uma técnica de planejamento estratégico para médio e longo prazo e tático para curto prazo.

Este modelo de avaliação de desempenho utiliza os objetivos gerais para dar início a sua implantação, tendo em vista que a partir desta formação criam-se os objetivos setoriais através do envolvimento de seus próprios departamentos, com base no objetivo geral da empresa.

Segundo Bartz, Siluk e Barth (2011) as metas podem ser individuais, sendo direcionadas a pessoas e derivam dos objetivos setoriais.

Ao implantar a APO é necessário construir um modelo com metas departamentais, juntamente com um programa voltado a atender as atividades específicas de cada departamento para atender as metas e um projeto que busque a avaliação das vantagens e desvantagens e normas de desempenho de cada etapa.

2.3.4 Key Performance Áreas (KPA)

Neste modelo de avaliação de desempenho, as áreas-chave podem ser compostas por diversos objetivos que podem estar diretamente ligadas às funções específicas das empresas, aos processos operacionais e a todos os elementos externos (clientes, fornecedores, infra-estrutura) envolvidos no processo de análise.

Conforme Bartz, Siluk e Barth (2011), as áreas-chave de desempenho são os poucos fatores principais que direcionam o sucesso da organização na realização de suas estratégias e objetivos”.

2.3.5 Modelo Baldrige

A partir da criação de uma aliança público e privada nos Estados Unidos (EUA), com a intenção de melhorar e contribuir com a excelência do desempenho organizacional, criou-se o programa Baldrige.

Na busca de auxiliar as organizações nos processos de gestão e avaliação de desempenho, o Programa Baldrige serve como forte subsídio neste quesito, além de administrar o prêmio nacional de qualidade Malcon Baldrige (GEORGE, 1993).

Através de estratégias de avaliação, o Modelo Baldrige possui uma característica focada no fortalecimento da consciência, voltada a excelência e de sua importância no auxílio do desempenho econômico nos EUA e globalmente.

O Modelo Baldrige é conhecido mundialmente por sua eficiência em fornecer critérios, práticas e instrumentos de avaliação organizacional, além de instruir gestores de empresas, agências ligadas ao governo, organizações de saúde, agências sem fins lucrativos. Com este conglomerado de informações e conhecimentos surgiu a criação de critérios flexíveis e genéricos que podem ser aplicados a diversas áreas de atuação e a diversos setores pertencentes à sociedade (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

2.3.6 Key Performance Indicator (KPI)

Com sua origem nos prêmios de qualidade nos Estados Unidos (Malcom Baldrige Award) e no Japão (Deming Award), a necessidade de medir o desempenho das organizações através de valores passivos de serem demonstrados por meio de números está cada vez mais sendo considerado um fator de grande importância nas tomadas de decisões e gestão estratégica dentro das organizações.

O Key Performance Indicator (KPI) atualmente está sendo bem difundido no Brasil, pois sua maneira de interpretar os fatores críticos de sucesso, flexibiliza a formação de indicadores que possam medir o desempenho de uma organização através de seus objetivos estratégicos e operacionais, com a grande proposta de obter vantagem competitiva.

Segundo Latore, Roberts e Riley (2010) os indicadores podem ser interpretados como fatores de medidas de desempenho quantificáveis que contribuem para as organizações, a fim de melhorar sua performance em suas principais áreas.

Em relação às metas e objetivos operacionais e estratégicos os KPI's podem oferecer suporte com capacidade de avaliar se o que foi proposto ao período avaliado está no caminho correto ou não.

Quanto à implantação de KPI's em uma organização julga-se necessário a identificação do objetivo estratégico que permita o cumprimento de sua missão.

No caso do desenvolvimento do presente estudo, serão utilizadas as diretrizes dos KPI's, porém focadas na análise de desempenho baseado em custos, pois este método de medição possibilita a criação de indicadores de acordo com a realidade de cada organização. Cabe salientar que controle de custos também faz parte da gestão estratégica de uma organização, mas além desta variável existem mais questões que podem ser medidas e analisadas.

2.3.7 Performance Prism

Com o objetivo Máximo de atender a satisfação de fornecedores, parceiros, clientes, governo, empregados e a comunidade, o modelo Performance Prism tem como atividade fim mensurar os resultados obtidos, através da criação de valores para estas partes interessadas. Além de ser mais um modelo de avaliação de desempenho existente, o Performance Prism pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão, tendo em vista que sua abordagem está ligada a perspectivas inter-relacionadas de desempenho como capacidades dos parceiros, processos, estratégias, capacidades e a satisfação das partes interessadas. Cabe salientar que este modelo foi criado por Neely, Adams e Kennerley (2002) e, apesar de ser inovador, é considerado como um sistema de medição de desempenho de segunda geração.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento deste capítulo possui a finalidade básica de apresentar a estrutura e as formas metodológicas para a construção deste trabalho. Com intuito de buscar uma padronização, através de formas metodológicas de trabalho e na busca de uma sustentação teórica em vários autores ligados ao assunto, a fim de esclarecer e contribuir com o relacionamento entre ciência e método.

Conforme Cervo e Bervian (1983), Santos e Candeloro (2006), pode-se dizer que para a construção e definição da ciência é necessário uma constante busca de soluções e explicações de revisões e reavaliações de resultados com a clara consciência de sua falibilidade e seus limites e o método, por sua vez, pode ser considerado como a ordem e a imposição realizada aos inúmeros processos ligados à finalidade de atingir o resultado desejado.

O trabalho foi desenvolvido pela proposta de criação de indicadores de desempenho organizacional, através da aplicação de método de custeio, baseado em esforço de produção em um frigorífico de bovinos situado no estado do Rio Grande do Sul (RS), juntamente com técnicas que podem ser utilizadas para possibilitar um melhor entendimento sobre o assunto.

A presente pesquisa foi construída sobre perspectivas que tanto podem esclarecer sua forma de construção quanto sua utilização, denominada como uma pesquisa aplicada por utilizar conhecimentos disponíveis para estudos na busca de solucionar problemas de uma empresa. Sua natureza possui predominância quantitativa, com a finalidade de representar o conhecimento por meio de gráficos e cálculos matemáticos, pois com a aplicação do modelo proposto no objetivo geral do trabalho, foram coletados dados através da aplicação de um método de custeio, para criação de indicadores e posterior análise do desempenho operacional na empresa objeto de estudo.

Quanto aos objetivos a pesquisa possui caráter exploratório, pois foi a partir desta etapa do trabalho que foram coletadas inúmeras informações que foram julgadas importantes sobre o assunto proposto.

Segundo Andrade (2009), a pesquisa exploratória é considerada o primeiro passo de todo trabalho científico e possui como característica proporcionar informações detalhadas sobre determinado assunto.

Conforme o assunto escolhido pode-se dizer que as técnicas utilizadas para a execução deste trabalho serão: pesquisa descritiva, bibliográfica e o desenvolvimento de um estudo de caso.

A pesquisa descritiva tem como característica principal, segundo Gil (1994), a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Gil (2002, p.42), afirma, também, que este tipo de pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. No caso desta pesquisa, o objetivo será propor um modelo com indicadores de desempenho baseado em um método de custeio em um frigorífico de bovinos.

Para aprofundar o estudo referente ao tema proposto e os processos de indicadores de desempenho, mensuração de custos, gestão estratégica e tomada de decisões, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas e internet, para obter um conhecimento bem fundamentado e aprofundado sobre o assunto. Conforme Andrade (2004, p.99), a pesquisa bibliográfica “tanto pode ser um trabalho independente como se constituir no passo inicial de outra pesquisa”.

Cervo e Bervian (2002, p.65) afirmam que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

De acordo com os aprofundamentos e fundamentações desenvolvidas na pesquisa descritiva e na bibliográfica, foi iniciado um estudo de caso, em que a empresa, objeto de estudo, forneceu todas as informações necessárias para que se analisasse o processo estratégico e a tomada de decisões dentro da mesma, tendo em vista que, através do modelo proposto buscou-se visualizar de maneira detalhada todos os custos ligados à produção existente e suas devidas variações.

Conforme Gil (1995; p.78) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Conforme Jung (2004), pode-se dizer que através de um estudo de caso é possível explicar ou descrever um sistema de produção ou sistema técnico em âmbito particular ou coletivo. Assim, este procedimento é considerado uma importante ferramenta para os pesquisadores que têm por finalidade entender como e por que funcionam as coisas.

A coleta de dados que forem julgados necessários para desenvolver os indicadores de desempenho e as fases do processo de aplicação do método será desenvolvida ao longo do trabalho, e realizada através do contato do pesquisador com a empresa.

Após a coleta de todos os dados necessários para o desenvolvimento do trabalho e criação da proposta de medição de desempenho organizacional, foram criadas tabelas e gráficos com informações para estabelecer a relação entre elas e as devidas variações ocorridas na forma de seis períodos. Nesta relação, surge a avaliação do desempenho organizacional da empresa estudada.

Conforme classificação metodológica realizada para o desenvolvimento da presente pesquisa e na busca de alcançar os objetivos propostos, segue o Quadro 1 que demonstra os passos afetados durante o processo de construção e análise do trabalho.

NATUREZA	Quantitativa	Nesta etapa da pesquisa foi realizada a coleta de dados, baseadas em tabelas de Excel, gráficos de variação de despesas, cálculos matemáticos e controles gerenciais que pudessem ser analisados e julgados importantes para o desenvolvimento da pesquisa.
OBJETIVOS	Exploratório	Nesta etapa da pesquisa buscou-se em campo todos os dados necessários ao trabalho e julgados importantes de acordo com o assunto proposto
TÉCNICAS	Descritiva	Nesta etapa da pesquisa foram elencados e descritos todas as relações entre as variáveis de custo, despesa, métodos de custeio e indicadores de desempenho com suas devidas particularidades e características.
	Bibliográfica	Nesta etapa foram realizadas pesquisas em livros, artigos, revistas e internet, com a finalidade de obter todo embasamento teórico e fundamentação científica sobre os assuntos propostos para o desenvolvimento do trabalho.

PROCEDIMENTO TÉCNICO	Estudo de Caso	Nesta etapa foi proposto a aplicação de um método de custeio em um frigorífico de bovinos e um modelo de medição de desempenho organizacional, que foram propostos em seis períodos com a finalidade de demonstrar as variações de despesas e desempenho ocorridas em cada período analisado no trabalho.
	Pesquisa- Ação	Nesta etapa, já com a aplicação de alguns períodos propostos no trabalho e a demonstração da variação de fatos ocorridos, juntamente com a opinião do pesquisador, foram tomadas decisões dentro da empresa com os números demonstrados no modelo de avaliação de desempenho organizacional.

Quadro 1 – Estrutura metodológica da pesquisa.

4 Análise dos Resultados

A partir do desenvolvimento do estudo proposto, com a intenção de colaborar nos processos de gestão estratégicas, baseados em despesas, processos industriais e metodologias aplicadas e na alocação de custos, lançou-se a proposta de medir o desempenho organizacional em frigoríficos de bovinos. Este modelo visa aplicar um método de custeio e, posteriormente, avaliar o desempenho organizacional, através dos resultados obtidos com a presente aplicação.

4.1 Aplicação do Método de Custeio

O presente estudo visa analisar a implantação de um sistema de custeio para definição do custo industrial em frigoríficos e propor um modelo de avaliação de desempenho organizacional.

Para que se tenha êxito na aplicação do modelo, primeiramente faz-se necessário a definição de uma composição de valores para determinar uma base e realizar o devido rateio dos custos.

O montante de custos está estruturado em um frigorífico que pretende manter uma média de abate de 10.000 (dez mil) animais (bovinos) com um total de 585 (quinhentos e oitenta e cinco) a 610 (seiscentos e dez) funcionários que trabalham 22 (vinte e dois) dias por mês. Esta estrutura forma um custo industrial denominado como a base para análise de variação dos custos entre os períodos que serão submetidos a avaliação de desempenho em R\$ 237,62 (duzentos e trinta e sete reais e sessenta e dois centavos) conforme quadro 1 da matriz de desempenho organizacional. Neste valor estão incluídos todos os custos necessários para fabricação dos produtos da indústria, custos estes que iniciam desde o gasto com salários, encargos sociais, horas extras, água, energia elétrica, tratamento de fluentes gerados, lenha, peças, serviços e materiais necessários aos processos até os equipamentos utilizados dentro da indústria com todas suas características técnicas (valor do equipamento, depreciação, energia elétrica, manutenção), ou seja,

todo e qualquer custo existente dentro da indústria, está contemplado no valor médio estabelecido no custo industrial.

Para definição do valor do custo industrial, aplicou-se um método de custeio baseado em esforço de produção denominado UP (Unidades de Produção). Através da aplicação deste método, pode-se visualizar de forma detalhada os custos de produção pelo esforço aplicado em cada processo existente dentro da indústria.

No processo de aplicação do método existe uma série de processos que devem ocorrer em uma ordem cronológica de aplicação para que se tenha êxito no trabalho executado. As etapas da aplicação estão constituídas das seguintes variáveis:

- a) Definição das áreas em que acontecem os processos de fabricação;
- b) Definição dos Centros de Custos;
- c) Criação dos Postos Operativos;
- d) Distribuição da Supervisão;
- e) Cadastro dos Equipamentos;
- f) Determinação das Famílias de Produtos;
- g) Criação dos Mercados;
- h) Criação dos Grupos de Produtos;
- i) Cadastro das Matérias-Primas Existentes;
- j) Cadastro e Colocação de Valor nas Matérias-Primas;
- k) Cadastro dos Produtos;
- l) Cadastro das Produções;
- m) Alocação das Despesas por Centros de Custos;
- n) Alocação e Rateio dos Custos Indiretos;
- o) Alocação das Despesas dos Custos Indiretos.

Cabe salientar que todas as informações geradas por este dimensionamento de aplicação de processos são inicialmente todos colocados em formato excel e

depois transferidos para um software que calcula todos estes índices de distribuição de custo por esforço de produção.

No processo de aplicação, inicia-se então o dimensionamento das áreas da indústria. A definição das áreas serve para identificar os locais onde ocorrerão os processos de fabricação de cada produto, conforme o Quadro 1.

Cabe salientar que todos os custos incorridos no período (mês) serão alocados nos centros de custos e depois distribuídos nestas áreas para o cálculo de distribuição do esforço operacional.

ÁREAS DO FRIGORÍFICO
Abate
Produção
Miúdos
Charque

Quadro 2 – Áreas do frigorífico

Após a definição das áreas da indústria, onde ocorrerão os processos de transformação dos produtos, criaram-se os centros de custos que representam os locais onde ocorrem os mesmos processos de transformação dos produtos, porém de forma mais específicas e ligada a cada processo.

Código CC	Descrição Centro de Custo	Custo	Custos Indiretos	Custo Total	Área
10	Mangueiras	-	-	-	Abate
15	Abate	-	-	-	Abate
20	Resfriamento de Carcaças	-	-	-	Abate
25	Sala de Corte	-	-	-	Produção
30	Desossa	-	-	-	Produção
35	Embalagem	-	-	-	Produção
40	Câmara de Resfriados	-	-	-	Produção
45	Câmara de Congelados	-	-	-	Produção
55	Charque	-	-	-	Charque

Quadro 3 – Mapa de alocação por cento de custos e áreas de fabricação

Dessa forma, pode-se dizer que os centros de custos que foram identificados no Quadro 3 são denominados como Centros de Custos Diretos, tendo em vista que existem vários outros que distribuem suas despesas por critérios de rateio, conforme normas contábeis de alocação de custos e completam a formação do custo Industrial que, posteriormente, pertencerão a uma determinada área de produção. Cabe salientar que na empresa onde será desenvolvido o estudo existe um Centro de Custo Direto denominado Miúdos. Neste local ocorre todo o processamento de miúdos, porém o tratamento das despesas é considerado como recuperação de custos. Tendo em vista esta particularidade, este Centro de Custo ficará excluído do estudo das duas formas existentes que é a recuperação do custo e a despesa gasta para a devida recuperação. Esta parte da aplicação é de suma importância ao desenvolvimento do trabalho, pois todas as despesas geradas na empresa são alocadas a um centro de custo que faz parte de alguma área de produção.

Com a definição das áreas de fabricação e centro de custos inicia-se a determinação dos postos operativos, que são especificamente os locais onde ocorrem os esforços de produção aplicados a cada produto, independentemente de que seja aplicação humana ou esforço gerado por máquina, conforme o Quadro 3.

(continua)

POSTOS OPERATIVOS
Pesagem caminhão
Recebimento e desembarque
Maneia
Sangria
Colocação da pata no saco
Inspeção do úbere
Troca patas
Transporte para as câmaras
Câmaras de resfriamento de carcaça
Transporte para o corte
Separação do Dianteiro
Destaque de peças da nória
Mesa de processamento de corte 1 (fixa)
Mesa de processamento de corte 2 (esteira)
Abastecer máquina a vácuo
Fechamento a vácuo
Túnel de Encolhimento
Transporte para as câmaras

(conclusão)

Câmaras de produtos acabados resfriados
Operação manual de miúdos
Operação manual de cabeça
Desarticulador de mandíbula
Tambler
Operação manual de charque
Transportar para estufa
Transporte de sebo até o digestor
Cozimento do sebo
Coamento do sebo
Transporte do reservatório até a decantação

Quadro 4 – Postos Operativos

Após a definição de todos os postos operativos da indústria, ocorre sua devida classificação conforme o Quadro 4, para identificar que tipo de esforço está ocorrendo naquele local, pois, dependendo deste tipo, existem variáveis que devem ser consideradas, como consumo de energia elétrica, manutenção, salários e supervisão. A fase de classificação é considerada muito importante, tendo em vista que a classificação equivocada pode comprometer a atribuição dos índices de esforços.

CLASSIFICAÇÃO DOS POSTOS OPERATIVOS
1 Máquina
2 Manual
3 Transporte
4 Retrabalho
5 Qualidade
6 SIF

Quadro 5 – Classificação dos Postos Operativos

Na fase de alocação de custos dos salários da supervisão, identifica-se a quais postos operativos o colaborador contribui com seu trabalho e realiza-se a devida distribuição do valor gasto com este supervisor a cada posto operativo. Com

base neste entendimento, todo este custo é rateado e distribuído aos locais em que este supervisor participa.

Na fase de cadastramento e alocação dos equipamentos, é necessário que se realize uma série de verificações com cada equipamento como valor do equipamento, consumo de energia elétrica, depreciação, vida útil, peças de manutenção e tempo de manutenção médio empregado mensalmente.

Todas as informações colocadas no sistema sobre os equipamentos são baseadas em valores reais de mercado, consumos de energia medidos a cada equipamento, depreciações alocadas conforme norma contábil e vida útil de acordo com especificações dos fabricantes. É importante mencionar que esta sendo citada apenas uma amostragem de alguns equipamentos que são utilizados na indústria frigorífica, conforme quadro 5, mas o montante esta constituído de uma quantidade aproximada de 600 (seiscentos) equipamentos.

(continua)

EQUIPAMENTOS
Computador
Balança Toledo 810 Rodoviária Digital (9091)
Marreta Insensibilização Jarvis
Guincho Formiga com Redutor
Guincho Pial Motor WEG 7,5 CV 1760 rpm Redutor 1:52 2500kg
Guincho Pial Motor WEG 7,5 CV 1760 rpm Redutor 1:52 2500kg
Motobomba Lavagem da Mesa ME 1420 2 CV Schneider
Nória Grande Motor 10CV 1760 rpm Redutor 1:40
Esterilizador Sala de Facas
Desumidificador de Ar TCD 144
Desumidificador de Ar TCD 144
Evaporador c/ 2 Vent Câmara de Maturação B (3)
Evaporador c/ 2 Vent Câmara de Maturação B (3)
Serra Circular Carcaça (Costela Dianteira)
Serra Circular Carcaça (Corte Serra Traseira)
Serra Circular Carcaça (Serra Dianteiro)
Esteira Inferior Mesa 2
Esteira Inferior Mesa 3
Esteira Inferior Mesa 4
Máquina a Vácuo Cryovac VS 95
Máquina a Vácuo Cryovac VS 95 Junto ao Túnel
Evaporador c/3 Vent Câmara I (7)
Evaporador c/3 Vent Câmara I (7)
Evaporador c/ 1 Vent Câmara B (Congelados)
Evaporador c/ 1 Vent Câmara B (Congelados)
Blautank
Digestor 01

(conclusão)

Digestor 02
Perculador e Acessórios
Tambor Rotativo (4,2/1,2/1,2)
Compressor de Ar Atlas Copco Carga e Alívio

Quadro 6 – Equipamentos

Após a determinação dos equipamentos, definem-se as famílias de produtos que servem para identificar os produtos que possuem a mesma matéria prima ou até o mesmo processo industrial, porém com nome diferenciado para relacionar esta quantidade de produtos como um grupo, para o controle gerencial, conforme Quadro 7.

FAMÍLIAS DE PRODUTOS
Picanha
Maminha
Coxão Mole
Coxão Duro
Alcatra
Filet Mignon
Lagarto
Músculo Traseiro
Costela Janela
Ripa de Chuleta
Contra Filé
Filé de Costela

Quadro 7 – Famílias de Produtos

Definidas as famílias, surge a definição dos mercados e grupos de produtos. Nesta etapa é necessário o conhecimento sobre legislação fiscal aplicada, pois a tributação aplicada aos produtos é diferenciada, tendo em vista que, às vezes, os produtos podem ser direcionados a mercado externo. Desta forma, os produtos irão pertencer a um determinado grupo, conforme Quadro 8, que irá pertencer a um mercado específico, conforme Quadro 9.

GRUPOS
Bovino com Osso Resfriado
Bovino com Osso Congelado
Bovino sem Osso Resfriado
Bovino sem Osso Congelado
Bovino sem Osso Salgado
Matéria-Prima Elaborada

Quadro 8 – Grupos

MERCADOS
Mercado Interno
Mercado Externo (Exportação)
Elaboração

Quadro 9 – Mercados

Na parte das matérias-primas são cadastradas todos os tipos de matérias-primas com sua devida classificação e conforme sua utilização se é em unidades, quilos, rolo ou metro utilizado nos produtos fabricados e automaticamente o valor correspondente a cada uma, conforme Quadro 10.

Matérias-Primas	Valor MP
Etiqueta Testeira 80X125MM 30G	R\$ 0,00
Etiqueta Interna Best Beef 110X76	R\$ 0,00
Emb Picanha Best Beef 22X37	R\$ 0,00
Emb Costela Hereford 20X45X12	R\$ 0,00
Etiqueta Interna Hereford 110X76	R\$ 0,00
Etiqueta Picanha 8,5 CM Hereford	R\$ 0,00
Etiqueta Adesiva A	R\$ 0,00
Etiqueta Adesiva AAA	R\$ 0,00
Fita de Arquear 0,65MM	R\$ 0,00
Emb Lisa 22X31 Encolhível	R\$ 0,00
Etiqueta Picanha 8,5 CM Novilho Jovem	R\$ 0,00
Etiqueta Lacre Zafari	R\$ 0,00
Etiqueta Picanha c/ Alcatra 8,5 CM Top Quality	R\$ 0,00
Etiqueta Picanha 8,5 CM Top Quality	R\$ 0,00
Etiqueta Interna Top Quality 110X76	R\$ 0,00
Etiqueta Interna Anselmi 110X76	R\$ 0,00
Emb Lisa 22X37 Encolhível (Picanha)	R\$ 0,00
Etiqueta Picanha Campos do Sul	R\$ 0,00
Etiqueta Interna Angus 110X76	R\$ 0,00
Etiqueta Picanha 11,2CM Angus	R\$ 0,00

Quadro 10 – Matérias – Primas

Com todo cadastramento da indústria realizado, definitivamente entra-se nas medições dos processos de cada produto e para mensuração do tempo utilizado em cada fluxo industrial. O processo ocorre de forma bem objetiva, tendo sempre em mente, que se deve medir o tempo gasto em cada processo em função dos quilos produzidos. Este parâmetro fornece dados e informações concisas para mensurar o custo de produção de cada produto, com estes dados será possível calcular o tempo hora que se gastou para produzir um quilo de produto, independente da forma ou tipo que seja.

Baseado nesta forma de avaliação se for empregado mais tempo em função do peso do produto ele pode tornar seu custo de produção mais caro e vice-versa. Cabe salientar que a ociosidade possui um fator importante na aplicação deste método, pois se a produção for pequena em função do esforço aplicado, quilos produzidos e as despesas, as unidades de produção ficarão mais onerosas, tornando o custo de produção de cada produto menos atrativo. A Tabela 1 mostra os postos operativos, o tempo percorrido em cada processo, a média das medições dos tempos, a frequência (tempo em função do peso), o tempo de produção segundos por kg e horas por kg. Com a determinação dos tempos de cada processo pode-se determinar o tempo hora utilizado para produzir um determinado produto.

Tabela 1 – Fluxo Industrial

(continua)

PO	Descrição do PO	Tempo Máquina (kg/h)	T 1 (Seg)	T 2	T 3	T 4	T 5	Tempo Normal	Frequência (Kg)	Tempo Padrão (seg/kg)	Tempo Padrão (h/Kg)
PICANHA											
250003	Transporte para o corte		9	8	10	9	10	9,200000	110	0,096182	0,000027
250052	Separação de Quartos/costela		27	23	26	27	28	26,200000	55	0,547818	0,000152
250103	Transporte para a câmara de corte		10	10	7	6	8	8,200000	55	0,171455	0,000048
250151	Câmaras de corte	3603						0,000278	0		0,000278
300003	Retirada da câmara/rastro		13	15	22	26	29	21,000000	55	0,439091	0,000122
300102	Pesagem de peças		9	11	10	11	7	9,600000	55	0,200727	0,000056
300152	Destaque de peças da nória		10	11	10	8	8	9,400000	1,10	9,827273	0,002730
300302	Mesa de processamento de corte 3 (esteira)		16	17	16	17	18	16,800000	1,10	17,563636	0,004879
300411	Skinner		29	26	28	17	26	25,200000	1,10	26,345455	0,007318
300602	Embalagem primária/etiqueta		5	4	4	5	6	4,800000	1,10	5,018182	0,001394

(conclusão)

PO	Descrição do PO	Tempo Máquina (kg/h)	T 1 (Seg)	T 2	T 3	T 4	T 5	Tempo Normal	Frequência (Kg)	Tempo Padrão (seg/kg)	Tempo Padrão (h/Kg)
350051	Fechamento a vácuo	7500						0,000133			0,000133
350101	Túnel de Encolhimento	7500						0,000133			0,000133
350202	Pesagem de classificação		6	5	5	5	4	5,000000	1,10	5,227273	0,001452
350252	Colocação etiqueta externa nos cortes		7	8	7	7	6	7,000000	1,10	7,318182	0,002033
350302	Colocação nas caixas		4	4	5	5	4	4,400000	1,10	4,600000	0,001278
350352	Pesagem de caixas/impressão de etiquetas		14	13	13	12	14	13,200000	10,78	1,408163	0,000391
350402	Conferência		8	8	7	8	6	7,400000	10,78	0,789425	0,000219
350452	Fechamento da caixa/armazenamento nos paletes		12	15	14	15	14	14,000000	10,78	1,493506	0,000415
400003	Transporte para as câmaras		61	68	64	66	62	64,200000	830,00	0,088952	0,000025
400051	Câmaras de produtos acabados resfriados	5363						0,000186			0,000186

Com a execução da cronometragem do processo industrial de cada produto produzido, identificando o tipo de família, o grupo de produto a que pertence e o mercado a que esta destinado pode-se iniciar o processo de mensuração de custo a eles de acordo com seu esforço de produção.

A partir da variável cronometragem irá ser determinado o índice base de todo o processo de mensuração de custo. O índice base serve de balizador de processos, ou seja, a partir de um processo qualquer mensura-se o tempo hora que foi utilizado para produzir um quilo de produto e atribuí-se a ele uma quantidade de unidades de produção (UP's), no caso deste estudo, foi coletado o fluxo industrial de um corte específico e atribuiu-se seu tempo total de processo em dez UP's, desta forma, é possível dizer que o produto que levar mais tempo ou menos tempo para produzir em função de seu peso pode ter mais ou menos que dez UP's. Entende-se então que neste processo a função tempo passou para um único indexador de unidade de medida industrial, as UP's, eliminando as hipóteses de haver divergências em contagens de processos.

Para que se entenda a forma de cálculo do método, serão coletados e atribuídos todos os valores gastos em cada centro de custo da indústria e divididos por todas as UP's da indústria, que é representada pelas UP's de cada produto e multiplicada por todos os quilos produzidos, isso irá gerar um montante de UP's e conseqüentemente determinará o valor de uma Unidade de Produção (UP). Então,

após este passo, pega-se o custo de uma única UP e multiplica-se pelo número de UP's de cada produto, gerando o devido Custo Industrial pelo Método UP.

A estruturação dos custos e divisão industrial está composta por duas fases de transformação que é o processo fase industrial 1 e processo fase industrial 2. O processo fase industrial 1 é composto por 3 (três) Centros de Custos e dará origem a um único produto denominado carcaça resfriada semi-elaborada e a partir do processo fase industrial 2 (dois) que é composto por 6 (seis) Centros de Custos e dará origem a diversos tipos de cortes acabados com suas devidas aplicações de esforços e atribuições de custos, conforme Tabela 2. Nesta tabela estão descritos todos os cortes cárneos componentes de um boi com suas devidas médias de rendimento em função de seu peso de carcaça, gerando um determinado percentual e peso para cada peça do animal. Após a determinação dos pesos e percentual de rendimento de cada corte colocou-se o número de UP's atribuído a cada produto (esforço com relação peso), sua quantidade produzida para cada peça inteira e seu percentual de representatividade no montante de UP's aplicada para industrializar cada boi. Com base em sua representatividade no total de esforço aplicado, atribuiu-se o custo a cada peça do boi e posteriormente divide-se pelos quilos, gerando assim o custo de produção por quilo através do Método UP.

Partindo do ponto em que todos os processos cadastrais e índices de UP's estão concluídos, inicia-se a criação e desenvolvimento de índices indicadores de desempenho para mensurar a variação percentual entre os centros de custos da Indústria, conforme mostra a Figura 5.

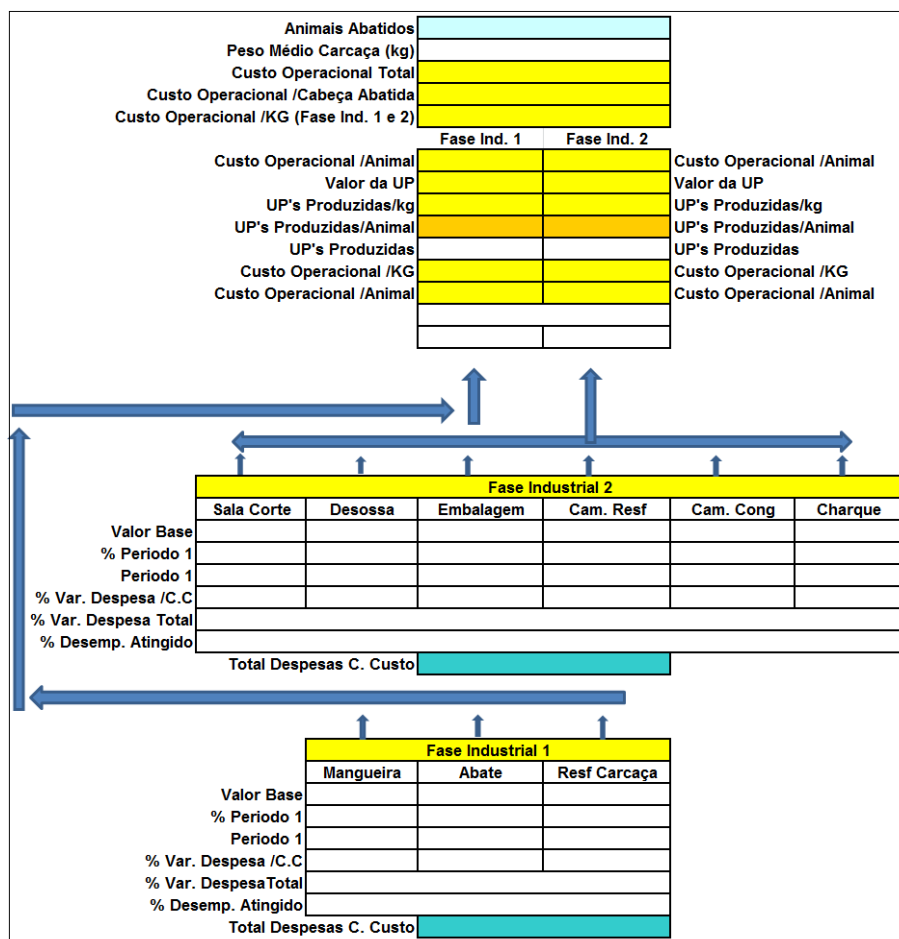


Figura 5 – Matriz de desempenho organizacional

Esta mensuração será executada e analisada a partir da Matriz do Desempenho Organizacional e a partir deste parâmetro será analisado o comportamento das despesas da organização, demonstrando a variação entre cada centro de custo.

A presente análise terá 6 (seis) períodos para desenvolvimento, considerando sempre como referência a tabela 2 e o quadro da Matriz de Desempenho Organizacional, ou seja, todas as variações dos períodos possuirão sempre como base estes indicadores.

Conforme um dos objetivos específicos do trabalho, a aplicabilidade das avaliações de desempenho se dará através de percentuais que demonstrarão as

devidas variações, sendo que a variação percentual negativa representará economia de despesas e aumento do desempenho e as variações percentuais positivas representará aumento de despesas e queda na variação do desempenho.

Nesta etapa do trabalho serão analisados os percentuais de variações de despesas em cada centro de custo da fase industrial 1 e 2, durante os seis períodos elencados na análise e demonstrados nos quadro de variação de desempenho das unidades de produção durante os mesmos seis períodos, de acordo com a Figura 6.

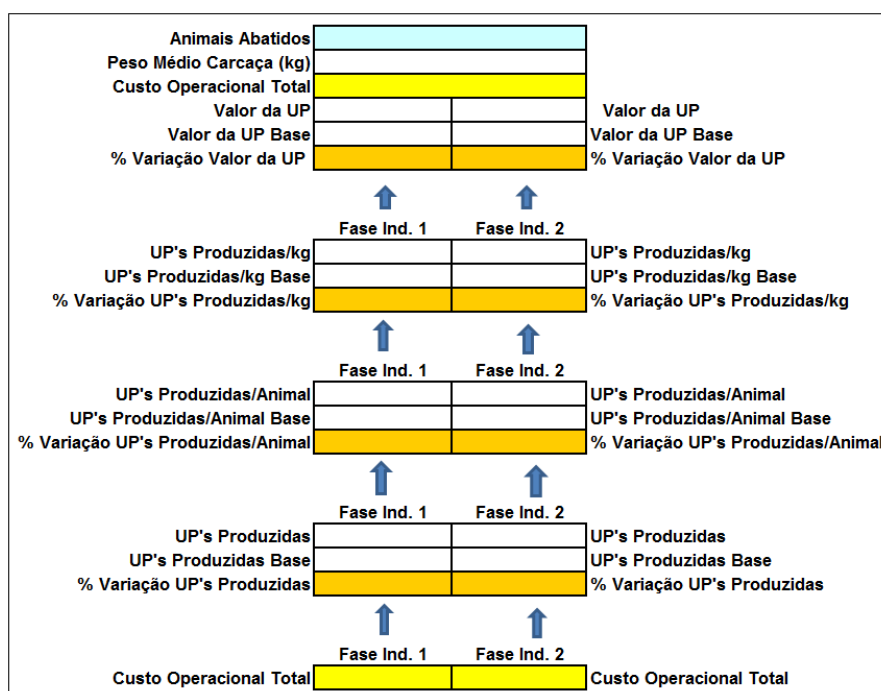


Figura 6 – Quadro de variação percentual das Unidades de Produção

Neste quadro estará representado o percentual de variação das UP's produzidas, UP's produzidas por animal abatido, UP's produzidas por kg e variação do valor de cada UP nos processos industriais fase 1 e 2.

Com o processo de análise das variações dos seis períodos concluídos, o gráfico de demonstração da variação do desempenho da organização como um todo

será exposto com propósito de contribuir e demonstrar as oscilações entre os devidos períodos.

Tabela 2 – Distribuição do Custo Industrial Através do Esforço de Produção

(continua)

Distribuição do Custo Industrial Através do Esforço de Produção							
Peso Médio Carcaça (Kg)	220,00				Custo Industrial		R\$ 143,26
Custo (Kg)	R\$ 0,65				Boi Cortes		R\$ 143,26
Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Coxa	25,95%	57,090		247,11	18,65%	26,712	0,47
Coxão Duro	4,02%	8,844	4,59	40,59	3,06%	4,388	0,50
Coxão Mole	4,81%	10,582	4,23	44,76	3,38%	4,839	0,46
Capa de Coxão Mole	1,67%	3,674	6,86	25,20	1,90%	2,724	0,74
Lagarto	1,78%	3,916	6,48	25,38	1,91%	2,743	0,70
Patinho	3,94%	8,668	5,51	47,76	3,60%	5,163	0,60
Músculo Mole (Tortuga)	1,24%	2,728	8,05	21,96	1,66%	2,374	0,87
Bananinha	0,36%	0,792	19,57	15,50	1,17%	1,675	2,12
Músculo Duro	1,59%	3,498	7,42	25,96	1,96%	2,806	0,80
Osso	5,57%	12,254	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,97%	2,134	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Alcatra	6,45%	14,190		116,14	8,76%	12,554	0,88
Alcatra	2,38%	5,236	6,44	33,72	2,54%	3,645	0,70
Rolha da Alcatra	0,31%	0,682	8,75	5,97	0,45%	0,645	0,95
Picanha	1,11%	2,442	14,00	34,19	2,58%	3,696	1,51
Maminha	0,88%	1,936	21,83	42,26	3,19%	4,569	2,36
Osso	1,36%	2,992	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,41%	0,902	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Lombo	13,47%	29,634		169,04	12,76%	18,273	0,62
Filet Mignon	1,39%	3,058	13,79	42,17	3,18%	4,558	1,49
Contra Filet	3,77%	8,294	4,16	34,50	2,60%	3,730	0,45
Filet de Costela	1,72%	3,784	8,10	30,65	2,31%	3,313	0,88
Capa de Contra Filet	0,98%	2,156	10,48	22,59	1,70%	2,442	1,13
Ripa	2,28%	5,016	7,80	39,12	2,95%	4,229	0,84
Nervo	0,25%	0,550	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Osso	2,63%	5,786	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,45%	0,990	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Paleta	15,29%	33,638		229,08	17,28%	24,762	0,74
Aurora	1,56%	3,432	13,64	46,81	3,53%	5,060	1,47
Raquete	1,66%	3,652	8,46	30,90	2,33%	3,340	0,91
Peixinho	0,99%	2,178	16,70	36,37	2,74%	3,932	1,81
Coração da Paleta	2,42%	5,324	8,03	42,75	3,23%	4,621	0,87
Capa da PA	1,38%	3,036	9,63	29,24	2,21%	3,160	1,04
Músculo Dianteiro	2,70%	5,940	7,24	43,01	3,25%	4,649	0,78

(conclusão)

Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Gordura	0,56%	1,232	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Agulha	20,64%	45,408		223,48	16,86%	24,158	0,53
Costela (Costela Dianteira)	3,72%	8,184	6,45	52,79	3,98%	5,706	0,70
Pescoço	4,93%	10,846	6,62	71,80	5,42%	7,761	0,72
Peito	2,18%	4,796	10,55	50,60	3,82%	5,469	1,14
Acém	4,90%	10,780	4,48	48,29	3,64%	5,220	0,48
Ossos	3,71%	8,162	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	1,20%	2,640	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Costilhar	13,20%	29,040		280,75	21,18%	30,348	1,05
Costela Janela	5,53%	12,166	7,92	96,35	7,27%	10,416	0,86
Costela B com os Ossos	3,40%	7,480	7,84	58,64	4,42%	6,339	0,85
Matambre	1,20%	2,640	12,07	31,86	2,40%	3,445	1,30
Vazio	1,74%	3,828	18,36	70,28	5,30%	7,597	1,98
Bife de Vazio	0,43%	0,946	24,95	23,60	1,78%	2,551	2,70
Gordura	0,90%	1,980	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Recorte	3,89%	8,558	1,00	8,56	0,65%	0,925	0,11
Dedinho	0,25%	0,550	19,70	10,84	0,82%	1,171	2,13
Carancho	0,86%	1,892	21,30	40,30	3,04%	4,356	2,30
	100,00%	220,00		1325,29		143,26	

Com base na tabela 2, está definida as quantidades de UP's que se pretende definir como quantidade ideal para avaliar sua relação com outros seis períodos que serão apresentados ao decorrer do trabalho.

Na tabela 2 está exposta toda a composição do boi com base em seu peso médio de carcaça e rendimento de cada corte cárneo da composição total do animal. Com a definição dos pesos de cada corte e a quantidade de esforço aplicada para devida produção dos mesmos, gerou-se um montante de 1325,29 (mil trezentas e vinte e cinco vírgula vinte e nove) unidades de produção para transformar um boi em produto acabado e sucessivamente a quantidade total de animais abatidos no mês, vezes a quantidade de esforço aplicado em cada animal, irá gerar uma quantidade total de unidades de produção nos períodos 1, 2, 3, 4, 5, 6 e comparado com o período determinado como ideal. Esta tabela apesar de demonstrar os rendimentos dos cortes e as unidades de produção atribuída a cada um, demonstra também o custo atribuído a cada peça e a cada kg de produto com base no esforço empregado para suas devidas produções, assim como a representatividade no esforço total

aplicado na industrialização de um boi. A partir das definições destas variáveis, através da figura 7, na qual está elencada a Matriz do Desempenho Organizacional, demonstrando as relações e variações de despesas dos Centros de Custos da Indústria.

Animais Abatidos	10000				
Peso Médio Carcaça (kg)	220				
Custo Operacional Total	R\$ 2.376.202,26				
Custo Operacional /Cabeça Abatida	R\$ 237,62				
Custo Oper./KG (Fase Ind. 1 e 2)	R\$ 1,08				
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2			
Custo Operacional /KG	R\$ 94,36	R\$ 143,26	Custo Operacional /KG		
Valor da UP	R\$ 0,2100	R\$ 0,1081	Valor da UP		
UP's Produzidas/kg	2,0423	6,0240	UP's Produzidas/kg		
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1325,2866	UP's Produzidas/Animal		
UP's Produzidas	4.493.150,94	13.252.866,00	UP's Produzidas		
Custo Operacional /KG	R\$ 0,43	R\$ 0,65	Custo Operacional /KG		
Custo Operacional /Animal	R\$ 94,36	R\$ 143,26	Custo Operacional /Animal		
	100%				
	39,71%	60,29%			
Fase Industrial 2					
Sala Corte	Desossa	Embalagem	Cam. Resf	Cam. Cong	Charque
R\$ 85.866,13	R\$ 768.689,41	R\$ 225.402,95	R\$ 200.934,33	R\$ 107.888,22	R\$ 43.867,99
5,99%	53,66%	15,73%	14,03%	7,53%	3,06%
100%					
Total Despesas C. Custo		R\$ 1.432.649,04			
Fase Industrial 1					
Mangueira	Abate	Resf Carcaça			
R\$ 30.777,00	R\$ 741.242,31	R\$ 171.533,91			
3,26%	78,56%	18,18%			
100%					
Total Despesas C. Custo		R\$ 943.553,22			

Figura 7 – Matriz de desempenho organizacional geral (Meta)

De acordo com a informação apresentada na Figura 7, denominada como Matriz de Desempenho Organizacional Geral (meta), serão realizados seis processos de variação de quantidade de animais abatidos, peso médio de carcaça,

custo operacional total, custo operacional por cabeça abatida, custo operacional por kg considerando o processo fase industrial 1 e 2.

A partir da avaliação geral do comportamento da indústria, inicia-se a avaliação individual das fases 1 e 2 do processo de transformação do boi. Nesta etapa do trabalho estão expostos valores de custo operacional por kg das fases 1 e 2, o valor de cada UP das fases 1 e 2, a quantidade de UP's produzidas por cada kg de produto, a quantidade de UP's produzidas para cada animal abatido.

Após a definição da composição de valores obtidos sobre as UP's produzidas por kg e por animal, pode-se então chegar nos montantes totais de produção de UP's da indústria como um todo, demonstrando o quanto de esforço foi aplicado no período, podendo visualizar fatores de variação percentual entre cada período que será analisado no trabalho. Na mesma Figura 7 estão expostos os valores referentes ao custo operacional por kg fase 1 e 2, custo operacional por animal fase 1 e 2 e a representação percentual de custo de cada fase no processo de produção, considerando os centros de custos integrantes de cada um com suas despesas alocadas e percentual de representatividade de cada uma.

Partindo da definição das metas ideais de produção e de custo inicia-se a avaliação com os próximos seis períodos seguintes do trabalho.

4.1.1 Aplicação para o Período 1

Tabela 3 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 1

(continua)

Distribuição do Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 1							
Peso Médio carcaça (Kg)	235,07					Custo Industrial	R\$ 146,20
Custo/Kg	R\$ 0,62					Boi Cortes	R\$ 146,20
Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Coxa	25,95%	61,001		264,04	18,65%	27,260	0,45
Coxão Duro	4,02%	9,450	4,59	43,37	3,06%	4,478	0,47
Coxão Mole	4,81%	11,307	4,23	47,83	3,38%	4,938	0,44
Capa de Coxão Mole	1,67%	3,926	6,86	26,93	1,90%	2,780	0,71
Lagarto	1,78%	4,184	6,48	27,11	1,91%	2,799	0,67
Patinho	3,94%	9,262	5,51	51,03	3,60%	5,269	0,57

(continuação)

Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Bananinha	0,36%	0,846	19,57	16,56	1,17%	1,710	2,02
Músculo Duro	1,59%	3,738	7,42	27,73	1,96%	2,863	0,77
Osso	5,57%	13,093	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,97%	2,280	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Alcatra	6,45%	15,162		124,09	8,76%	12,812	0,84
Alcatra	2,38%	5,595	6,44	36,03	2,54%	3,720	0,66
Rolha da Alcatra	0,31%	0,729	8,75	6,38	0,45%	0,658	0,90
Picanha	1,11%	2,609	14,00	36,53	2,58%	3,771	1,45
Maminha	0,88%	2,069	21,83	45,16	3,19%	4,662	2,25
Osso	1,36%	3,197	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,41%	0,964	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Lombo	13,47%	31,664		180,62	12,76%	18,648	0,59
Filet Mignon	1,39%	3,267	13,79	45,06	3,18%	4,652	1,42
Contra Filet	3,77%	8,862	4,16	36,87	2,60%	3,806	0,43
Filet de Costela	1,72%	4,043	8,10	32,75	2,31%	3,381	0,84
Capa de Contra Filet	0,98%	2,304	10,48	24,14	1,70%	2,493	1,08
Ripa	2,28%	5,360	7,80	41,80	2,95%	4,316	0,81
Nervo	0,25%	0,588	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Osso	2,63%	6,182	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,45%	1,058	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Paleta	15,29%	35,942		244,77	17,28%	25,271	0,70
Aurora	1,56%	3,667	13,64	50,02	3,53%	5,164	1,41
Raquete	1,66%	3,902	8,46	33,01	2,33%	3,408	0,87
Peixinho	0,99%	2,327	16,70	38,86	2,74%	4,012	1,72
Coração da Paleta	2,42%	5,689	8,03	45,68	3,23%	4,716	0,83
Capa da PA	1,38%	3,244	9,63	31,24	2,21%	3,225	0,99
Músculo Dianteiro	2,70%	6,347	7,24	45,95	3,25%	4,744	0,75
Osso	4,02%	9,450	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,56%	1,316	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Agulha	20,64%	48,518		238,79	16,86%	24,653	0,51
Costela (Costela Dianteira)	3,72%	8,745	6,45	56,40	3,98%	5,823	0,67
Pescoço	4,93%	11,589	6,62	76,72	5,42%	7,921	0,68
Peito	2,18%	5,125	10,55	54,06	3,82%	5,582	1,09
Acém	4,90%	11,518	4,48	51,60	3,64%	5,328	0,46
Osso	3,71%	8,721	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	1,20%	2,821	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Costilhar	13,20%	31,029		299,98	21,18%	30,971	1,00
Costela Janela	5,53%	12,999	7,92	102,96	7,27%	10,629	0,82
Costela B com os Ossos	3,40%	7,992	7,84	62,66	4,42%	6,469	0,81
Matambre	1,20%	2,821	12,07	34,05	2,40%	3,515	1,25
Vazio	1,74%	4,090	18,36	75,10	5,30%	7,753	1,90
Bife de Vazio	0,43%	1,011	24,95	25,22	1,78%	2,604	2,58
Gordura	0,90%	2,116	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00

(conclusão)

Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Recorte	3,89%	9,144	1,00	9,14	0,65%	0,944	0,10
Dedinho	0,25%	0,588	19,70	11,58	0,82%	1,195	2,03
Carancho	0,86%	2,022	21,30	43,06	3,04%	4,446	2,20
	100,00%	235,07		1.416,07		146,20	

Iniciado os processos de avaliação de desempenho organizacional a partir da tabela 3, em comparação com a tabela 2, surge então a primeira variável que é o peso médio de carcaça abatida, sendo que no período determinado como ideal, o peso médio era de 220 kg e no período 1 o peso médio passou para 235,07 kg, demonstrando um aumento de 15,07 kg com um percentual de 6,85 % de aumento no peso médio de carcaça, gerando assim uma eficiência produtiva de 90,78 UP's produzidas por cada animal abatido, aumentando o fator de diluição de custos em 1.291.575,95 (um milhão duzentos e noventa e um mil quinhentos e setenta e cinco vírgula noventa e cinco) UP's e chegando a R\$ 0,62 (sessenta e dois centavos) por kg, com um aumento neste quesito de desempenho em 4,62%.

Cabe salientar que tanto para a análise realizada neste período, quanto nos próximos cinco subsequentes, o peso médio de carcaça tem como particularidade, não se considerar viável comprar um animal que possa ter peso superior a 250 kg de carcaça, pois embora a questão de análise comercial não faça parte da proposta do trabalho, julga-se importante mencionar que um animal muito pesado, comercialmente é inviável para empresa, tendo em vista que suas peças industrializadas ficam muito pesadas, obrigando aos clientes consumidores a desprender valores monetários maiores às vezes do que sua capacidade de compra ou obrigando a própria indústria a mudar algum processo para transformar este produto atrativo ao cliente, acarretando no aumento de custo industrial.

Considerando o período 1, neste quesito de análise pode-se dizer que o desempenho ideal foi atingido, com um percentual de 4,62% em relação ao valor de custo operacional por kg e 6,85% em relação ao peso médio de carcaça abatida.

Após esta avaliação, dá-se início à análise da figura 8 com todas as variações percentuais mencionadas na proposta considerada como ideal, na figura 7 deste trabalho.

MATRIZ DE DESEMPENHO OPERACIONAL (PERÍODO 1)																																																																					
Animais Abatidos	10271																																																																				
Peso Médio Carcaça (kg)	235,07																																																																				
Custo Operacional Total	R\$ 2.513.816,45																																																																				
Custo Operacional /Cabeça Abatida	R\$ 244,75																																																																				
Custo Operacional /KG (Fase Ind. 1 e 2)	R\$ 1,04																																																																				
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2																																																																			
Custo Operacional /Animal	R\$ 98,55	R\$ 146,20	Custo Operacional /Animal																																																																		
Valor da UP	R\$ 0,2193	R\$ 0,1032	Valor da UP																																																																		
UP's Produzidas/kg	1,9114	6,0240	UP's Produzidas/kg																																																																		
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1416,0687	UP's Produzidas/Animal																																																																		
UP's Produzidas	4.614.915,39	14.544.441,95	UP's Produzidas																																																																		
Custo Operacional /KG	R\$ 0,42	R\$ 0,62	Custo Operacional /KG																																																																		
Custo Operacional /Animal	R\$ 98,55	R\$ 146,20	Custo Operacional /Animal																																																																		
	100%																																																																				
	40,27%	59,73%																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Fase Industrial 2</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Sala Corte</th> <th>Desossa</th> <th>Embalagem</th> <th>Cam. Resf</th> <th>Cam. Cong</th> <th>Charque</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor Base</td> <td>R\$ 85.866,13</td> <td>R\$ 768.689,41</td> <td>R\$ 225.402,95</td> <td>R\$ 200.934,33</td> <td>R\$ 107.888,22</td> <td>R\$ 43.867,99</td> </tr> <tr> <td>% Período 1</td> <td>7,21%</td> <td>48,86%</td> <td>14,88%</td> <td>14,06%</td> <td>11,70%</td> <td>3,28%</td> </tr> <tr> <td>Período 1</td> <td>R\$ 108.284,02</td> <td>R\$ 733.686,38</td> <td>R\$ 223.406,55</td> <td>R\$ 211.190,99</td> <td>R\$ 175.745,67</td> <td>R\$ 49.271,59</td> </tr> <tr> <td>% Var. Despesa /C.C</td> <td>26,11%</td> <td>-4,55%</td> <td>-0,89%</td> <td>5,10%</td> <td>62,90%</td> <td>12,32%</td> </tr> <tr> <td>% Var. Despesa Total</td> <td colspan="6">4,81%</td> </tr> <tr> <td>% Desemp. Attingido</td> <td colspan="6">95,19%</td> </tr> <tr> <td>Total Despesas C. Custo</td> <td colspan="6">R\$ 1.501.585,20</td> </tr> </tbody> </table>							Fase Industrial 2								Sala Corte	Desossa	Embalagem	Cam. Resf	Cam. Cong	Charque	Valor Base	R\$ 85.866,13	R\$ 768.689,41	R\$ 225.402,95	R\$ 200.934,33	R\$ 107.888,22	R\$ 43.867,99	% Período 1	7,21%	48,86%	14,88%	14,06%	11,70%	3,28%	Período 1	R\$ 108.284,02	R\$ 733.686,38	R\$ 223.406,55	R\$ 211.190,99	R\$ 175.745,67	R\$ 49.271,59	% Var. Despesa /C.C	26,11%	-4,55%	-0,89%	5,10%	62,90%	12,32%	% Var. Despesa Total	4,81%						% Desemp. Attingido	95,19%						Total Despesas C. Custo	R\$ 1.501.585,20					
Fase Industrial 2																																																																					
	Sala Corte	Desossa	Embalagem	Cam. Resf	Cam. Cong	Charque																																																															
Valor Base	R\$ 85.866,13	R\$ 768.689,41	R\$ 225.402,95	R\$ 200.934,33	R\$ 107.888,22	R\$ 43.867,99																																																															
% Período 1	7,21%	48,86%	14,88%	14,06%	11,70%	3,28%																																																															
Período 1	R\$ 108.284,02	R\$ 733.686,38	R\$ 223.406,55	R\$ 211.190,99	R\$ 175.745,67	R\$ 49.271,59																																																															
% Var. Despesa /C.C	26,11%	-4,55%	-0,89%	5,10%	62,90%	12,32%																																																															
% Var. Despesa Total	4,81%																																																																				
% Desemp. Attingido	95,19%																																																																				
Total Despesas C. Custo	R\$ 1.501.585,20																																																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Fase Industrial 1</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Mangueira</th> <th>Abate</th> <th>Resf Carcaça</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor Base</td> <td>R\$ 30.777,00</td> <td>R\$ 741.242,31</td> <td>R\$ 171.533,91</td> </tr> <tr> <td>% Período 1</td> <td>2,81%</td> <td>77,84%</td> <td>19,35%</td> </tr> <tr> <td>Período 1</td> <td>R\$ 28.425,29</td> <td>R\$ 787.942,16</td> <td>R\$ 195.863,80</td> </tr> <tr> <td>% Var. Despesa /C.C</td> <td>-7,64%</td> <td>6,30%</td> <td>14,18%</td> </tr> <tr> <td>% Var. Despesa Total</td> <td colspan="3">7,28%</td> </tr> <tr> <td>% Desemp. Attingido</td> <td colspan="3">92,72%</td> </tr> <tr> <td>Total Despesas C. Custo</td> <td colspan="3">R\$ 1.012.231,25</td> </tr> </tbody> </table>							Fase Industrial 1					Mangueira	Abate	Resf Carcaça	Valor Base	R\$ 30.777,00	R\$ 741.242,31	R\$ 171.533,91	% Período 1	2,81%	77,84%	19,35%	Período 1	R\$ 28.425,29	R\$ 787.942,16	R\$ 195.863,80	% Var. Despesa /C.C	-7,64%	6,30%	14,18%	% Var. Despesa Total	7,28%			% Desemp. Attingido	92,72%			Total Despesas C. Custo	R\$ 1.012.231,25																													
Fase Industrial 1																																																																					
	Mangueira	Abate	Resf Carcaça																																																																		
Valor Base	R\$ 30.777,00	R\$ 741.242,31	R\$ 171.533,91																																																																		
% Período 1	2,81%	77,84%	19,35%																																																																		
Período 1	R\$ 28.425,29	R\$ 787.942,16	R\$ 195.863,80																																																																		
% Var. Despesa /C.C	-7,64%	6,30%	14,18%																																																																		
% Var. Despesa Total	7,28%																																																																				
% Desemp. Attingido	92,72%																																																																				
Total Despesas C. Custo	R\$ 1.012.231,25																																																																				

Figura 8 – Matriz de desempenho organizacional para o período 1

Conforme exposto na figura 8, que demonstra as variações ocorridas no período 1 e comparado ao período definido como ideal, através das despesas ocorridas e suas devidas variações percentuais para o desenvolvimento da referida análise e resultados obtidos.

A relação animais abatidos entre o período ideal e o período 1 ficou com um aumento de 271 animais em relação à quantidade ideal, com aumento de 2,71% no desempenho no quesito animais abatidos. Já as despesas operacionais totais não obtiveram o mesmo desempenho, pois seus valores monetários aumentaram em R\$ 137.614,19 (cento e trinta sete mil seiscientos e quatorze reais e dezenove centavos), originando um percentual de variação negativa de 5,79%. No custo

operacional por cabeça abatida o valor ficou fixado em R\$ 244,75 (duzentos e quarenta e quatro reais e setenta e cinco centavos), ficando R\$ 7,13 (sete reais e treze centavos) mais oneroso que o indicado no mês ideal e diminuindo o desempenho no custo por animal em 3%.

No custo por kg também houve uma melhora no desempenho, pois o valor ocorrido no período 1 ficou R\$ 0,04 (quatro centavos) a menos que no período indicado ideal, aumentando o desempenho em 3,7%.

Em relação aos custos operacionais fase 1, sua representação no processo de transformação e industrialização ficou representado por um percentual de representatividade de 40,27% de todo o custo da empresa e os custos operacionais despendidos para a fase 2 ficaram representados por um percentual de 59,73% de todo o custo da empresa. Quanto às despesas de cada centro de custo, estão todas expostas na figura 8, demonstrando quanto cada uma representa no mês considerado ideal para empresa e quanto cada uma representa no período analisado, neste caso o período 1.

Com base em todas as variações de despesas em cada centro de custo, o que contempla a formação do montante de despesas gastas em cada fase dos dois processos industriais existentes na empresa e a composição de custo como um todo, cabe salientar que as variações gastos ocorrem em decorrência de acontecimentos que, na maioria das vezes, ocorrem por conta de manutenções, ampliações, reformas, tendo em vista que para acontecer estas ações dentro de uma indústria principalmente no ramo de frigoríficos, os valores a serem empregados formam montante que às vezes pode comprometer o custo operacional e aumentá-lo significativamente.

A composição dos dados compostos na Figura 8 são oriundos de relatórios contábeis oferecidos pela empresa objeto de estudo e distribuídos de acordo com os critérios de rateio estabelecidos pela mesma, conforme comentado sobre a estruturação de custos no referido trabalho. Na análise desta figura 8, assim como nas próximas Figuras 10, 12, 14, 16 e 18, julga-se importante visualizar as despesas gastas em cada fase do processo, pois é na composição das despesas como um todo que o desempenho pode ser avaliado, tendo em vista que a variação de valores em cada centro de custo também é importante porque através das variações monetárias setoriais pode-se buscar, junto aos gerentes da empresa, soluções para redução de custos ou aumento de produtividade.

Realizando um apanhado geral sobre este período pode-se dizer que o desempenho alcançado em relação às despesas foi 95,19% na fase industrial 1 e 92,72 % na fase industrial 2. Como o estudo refere-se ao desempenho de despesas operacionais, os dados devem ser colocados de acordo com a proposta, mas já neste primeiro período é possível notar que a quantidade de variáveis que envolvem o desempenho da empresa são inúmeras, mas neste caso o foco está voltado às variações de despesas.

Para completar a análise do período 1 em relação ao ideal esta proposto através da figura 9, as variações do valor das UP's, quantidades de UP's produzidas por animal abatido e por kg e o montante de UP's produzidas no período.

QUADRO DE VARIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO (UP's) (PERÍODO 1)					
Animais Abatidos	10271				
Peso Médio Carcaça (kg)	235,07				
Custo Operacional Total	R\$ 2.513.816,45				
Valor da UP	R\$ 0,2193	R\$ 0,1032			Valor da UP
Valor da UP Base	R\$ 0,2100	R\$ 0,1081			Valor da UP Base
% Variação Valor da UP	4,45%	-4,50%			% Variação Valor da UP
	↑	↑			
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2			
UP's Produzidas/kg	1,9114	6,0240			UP's Produzidas/kg
UP's Produzidas/kg Base	2,0423	6,0240			UP's Produzidas/kg Base
% Variação UP's Produzidas/kg	-6,41%	0,00%			% Variação UP's Produzidas/kg
	↑	↑			
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2			
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1416,0687			UP's Produzidas/Animal
UP's Produzidas/Animal Base	449,3151	1325,2866			UP's Produzidas/Animal Base
% Variação UP's Produzidas/Animal	0,00%	6,85%			% Variação UP's Produzidas/Animal
	↑	↑			
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2			
UP's Produzidas	4.614.915,39	14.544.441,95			UP's Produzidas
UP's Produzidas Base	4.493.150,94	13.252.866,00			UP's Produzidas Base
% Variação UP's Produzidas	2,71%	9,75%			% Variação UP's Produzidas
	↑	↑			
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2			
Custo Operacional Total	R\$ 1.012.231,25	R\$ 1.501.585,20			Custo Operacional Total

Figura 9 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 1.

Com o objetivo de contribuir e demonstrar as variações relacionadas às UP's, através de figura 9 e para que se tenha um melhor entendimento na relação período 1 com o ideal se propõe a seguinte análise.

Na análise exposta na figura 9, o valor da UP variou 4,45% para mais na fase industrial 1, deixando o valor em R\$ 0,2193 (vinte um noventa e três centavos) confrontando com ideal de R\$ 0,2100 (vinte e um), demonstrando uma queda no desempenho e onerando o custo da UP, embora a produção de UP's tenha sido maior e automaticamente aumentando o fator divisor das despesas, a relação das despesas foi maior ainda, tendo em vista que o valor gasto e a quantidade produzida estão ligadas para definição do valor de um única UP.

No processo fase industrial 2, o resultado obtido foi 4,50% para menos, contrário do valor da fase 1 resultando em um aumento de eficiência industrial, pois a relação despesas e UP's produzidas gerou um R\$ 0,1032 (dez trinta e dois centavos), confrontando com o valor de R\$ 0,1081 (dez oitenta e um centavos).

Nas UP's produzidas por kg na fase industrial 1 variaram em 6,41% para menos, aumentando o desempenho industrial, pois uma das grandes variáveis que influenciam é o peso do animal abatido, fato este que ocorreu de forma positiva pelo fato de os animais serem mais pesados neste período. Na fase industrial 2, os valores sempre estarão estagnados, pois os percentuais de rendimento dos animais serão sempre o mesmo para análise de todos os períodos.

Nas UP's produzidas por animal abatido, na fase industrial 1, as quantidades produzidas permanecem inalteradas, pois a quantidade de esforço está fixada por animal abatido não sofrendo alteração, ou seja, cada animal abatido gera um montante de 449,31 unidades de produção. Na fase industrial 2, as UP's variam de acordo com o peso médio de carcaça, gerando neste mês de análise uma variação percentual positiva de produção de 6,85%, tendo em vista que os animais eram mais pesados.

O montante de UP's na fase industrial 1 foi 2,71% maior que no mês ideal, demonstrando uma variação positiva no desempenho e na fase industrial 2 este percentual foi maior ainda chegando a 9,75% a maior que o ideal.

Considerando todos os acontecimentos citados neste período, pode-se dizer que o desempenho geral em relação às despesas não foi satisfatório, mas uma das unidades importantes para a tomada de decisão é o custo operacional por kg que foi satisfatório para empresa como um todo.

4.1.2 Aplicação para o Período 2

Tabela 4 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 2

(continua)

Distribuição do Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 2							
Peso Médio carcaça (Kg)	229,37					Custo Industrial	R\$ 149,77
Custo/Kg	R\$ 0,65					Boi Cortes	R\$ 149,77
Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Coxa	25,95%	59,522		257,64	18,65%	27,926	0,47
Coxão Duro	4,02%	9,221	4,59	42,32	3,06%	4,588	0,50
Coxão Mole	4,81%	11,033	4,23	46,67	3,38%	5,059	0,46
Capa de Coxão Mole	1,67%	3,830	6,86	26,28	1,90%	2,848	0,74
Lagarto	1,78%	4,083	6,48	26,46	1,91%	2,868	0,70
Patinho	3,94%	9,037	5,51	49,79	3,60%	5,397	0,60
Músculo Mole (Tortuga)	1,24%	2,844	8,05	22,90	1,66%	2,482	0,87
Bananinha	0,36%	0,826	19,57	16,16	1,17%	1,752	2,12
Músculo Duro	1,59%	3,647	7,42	27,06	1,96%	2,933	0,80
Osso	5,57%	12,776	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,97%	2,225	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Alcatra	6,45%	14,794		121,08	8,76%	13,125	0,89
Alcatra	2,38%	5,459	6,44	35,16	2,54%	3,811	0,70
Rolha da Alcatra	0,31%	0,711	8,75	6,22	0,45%	0,674	0,95
Picanha	1,11%	2,546	14,00	35,64	2,58%	3,864	1,52
Maminha	0,88%	2,018	21,83	44,06	3,19%	4,776	2,37
Osso	1,36%	3,119	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,41%	0,940	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Lombo	13,47%	30,896		176,24	12,76%	19,103	0,62
Filet Mignon	1,39%	3,188	13,79	43,97	3,18%	4,766	1,49
Contra Filet	3,77%	8,647	4,16	35,97	2,60%	3,899	0,45
Filet de Costela	1,72%	3,945	8,10	31,96	2,31%	3,464	0,88
Capa de Contra Filet	0,98%	2,248	10,48	23,56	1,70%	2,553	1,14
Ripa	2,28%	5,230	7,80	40,79	2,95%	4,421	0,85
Nervo	0,25%	0,573	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Osso	2,63%	6,032	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,45%	1,032	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Paleta	15,29%	35,071		238,83	17,28%	25,888	0,74
Aurora	1,56%	3,578	13,64	48,81	3,53%	5,290	1,48
Raquete	1,66%	3,808	8,46	32,21	2,33%	3,492	0,92

(conclusão)

Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Coração da Paleta	2,42%	5,551	8,03	44,57	3,23%	4,831	0,87
Capa da PA	1,38%	3,165	9,63	30,48	2,21%	3,304	1,04
Músculo Dianteiro	2,70%	6,193	7,24	44,84	3,25%	4,860	0,78
Osso	4,02%	9,221	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,56%	1,284	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Agulha	20,64%	47,342		233,00	16,86%	25,255	0,53
Costela (Costela Dianteira)	3,72%	8,533	6,45	55,04	3,98%	5,965	0,70
Pescoço	4,93%	11,308	6,62	74,86	5,42%	8,114	0,72
Peito	2,18%	5,000	10,55	52,75	3,82%	5,718	1,14
Acém	4,90%	11,239	4,48	50,35	3,64%	5,458	0,49
Osso	3,71%	8,510	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	1,20%	2,752	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Costilhar	13,20%	30,277		292,70	21,18%	31,727	1,05
Costela Janela	5,53%	12,684	7,92	100,46	7,27%	10,889	0,86
Costela B com os Ossos	3,40%	7,799	7,84	61,14	4,42%	6,627	0,85
Matambre	1,20%	2,752	12,07	33,22	2,40%	3,601	1,31
Vazio	1,74%	3,991	18,36	73,28	5,30%	7,943	1,99
Bife de Vazio	0,43%	0,986	24,95	24,61	1,78%	2,667	2,70
Gordura	0,90%	2,064	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Recorte	3,89%	8,922	1,00	8,92	0,65%	0,967	0,11
Dedinho	0,25%	0,573	19,70	11,30	0,82%	1,224	2,14
Carancho	0,86%	1,973	21,30	42,02	3,04%	4,554	2,31
	100,00%	229,37		1.381,73		149,77	

Dando início aos processos de avaliação de desempenho organizacional a partir da tabela 4, em comparação com a tabela 2, a primeira variável que é o peso médio de carcaça abatida, onde no período determinado como ideal, o peso médio era de 220 kg e no período 2 o peso médio passou para 229,37 kg, demonstrando um aumento de 9,37 kg com um percentual de 4,26 % de aumento no peso médio de carcaça, gerando assim uma eficiência produtiva de 56,44 UP's produzidas por cada animal abatido, porém diminuindo o fator de diluição de custos em 215.671,25 (duzentos e quinze mil seiscentos e setenta e um virgula vinte e cinco) UP's e chegando a R\$ 0,65 (sessenta e cinco centavos), mantendo uma estabilidade de valor em relação ao período citado como ideal. Neste período, os animais abatidos foram mais pesados, mas a quantidade não alcançou a quantidade ideal ficando

com um índice de desempenho de abate atingido em 95,20% em relação ao período ideal, pois foram abatidos somente 9520 (nove mil quinhentos e vinte) animais.

Em alguns casos a quantidade abatida, no caso deste período analisado às vezes não é satisfatória, pelo fato de estar ligada a questões de mercado e sazonalidade de disponibilidade de matéria-prima para industrialização. Como a proposta do estudo está ligada a custo, a avaliação de desempenho, conforme tabela 4, está estável e de acordo com o proposto no mês considerado ideal.

MATRIZ DE DESEMPENHO OPERACIONAL (PERÍODO 2)						
Animais Abatidos	9520					
Peso Médio Carcaça (kg)	229,37					
Custo Operacional Total	R\$ 2.364.343,26					
Custo Operacional /Cabeça Abatida	R\$ 248,36					
Custo Operacional /KG (Fase Ind. 1 e 2)	R\$ 1,08					
	Fase Ind. 1		Fase Ind. 2			
Custo Operacional /Animal	R\$ 98,59		R\$ 149,77		Custo Operacional /Animal	
Valor da UP	R\$ 0,2194		R\$ 0,1084		Valor da UP	
UP's Produzidas/kg	1,9589		6,0240		UP's Produzidas/kg	
UP's Produzidas/Animal	449,3151		1381,7318		UP's Produzidas/Animal	
UP's Produzidas	4.277.479,69		13.154.086,37		UP's Produzidas	
Custo Operacional /KG	R\$ 0,43		R\$ 0,65		Custo Operacional /KG	
Custo Operacional /Animal	R\$ 98,59		R\$ 149,77		Custo Operacional /Animal	
	100%					
	39,70%		60,30%			
Fase Industrial 2						
	Sala Corte	Desossa	Embalagem	Cam. Resf	Cam. Cong	Charque
Valor Base	R\$ 85.866,13	R\$ 768.689,41	R\$ 225.402,95	R\$ 200.934,33	R\$ 107.888,22	R\$ 43.867,99
% Período 2	5,91%	54,00%	15,53%	14,15%	7,53%	2,88%
Período 2	R\$ 84.232,58	R\$ 769.969,97	R\$ 221.364,91	R\$ 201.791,86	R\$ 107.348,66	R\$ 41.055,21
% Var. Despesa /C.C	-1,90%	0,17%	-1,79%	0,43%	-0,50%	-6,41%
% Var. Despesa Total	-0,48%					
% Desemp. Atingido	100,48%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 1.425.763,20					
Fase Industrial 1						
	Mangueira	Abate	Resf Carcaça			
Valor Base	R\$ 30.777,00	R\$ 741.242,31	R\$ 171.533,91			
% Período 2	3,19%	78,78%	18,03%			
Período 2	R\$ 29.908,35	R\$ 739.405,74	R\$ 169.265,97			
% Var. Despesa /C.C	-2,82%	-0,25%	-1,32%			
% Var. Despesa Total	-0,53%					
% Desemp. Atingido	100,53%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 938.580,06					

Figura 10 – Matriz de desempenho organizacional para o período 2

Conforme exposto na figura 10, que demonstra as variações ocorridas no período 2 e comparado ao período definido como ideal, através das despesas

ocorridas e suas devidas variações percentuais para o desenvolvimento da referida análise e resultados obtidos.

A relação animais abatidos entre o período ideal e o período 1 ficou com um déficit de 480 animais em relação à quantidade ideal, com uma diminuição de 4,8% no desempenho no quesito animais abatidos. Já as despesas operacionais totais obtiveram um pequeno desempenho, pois seus valores monetários diminuíram em R\$ 11.589,00 (onze mil quinhentos e oitenta e nove reais), originando um percentual de variação positiva de 0,50%. No custo operacional por cabeça abatida o valor ficou fixado em R\$ 248,36 (duzentos e quarenta e oito reais e trinta e seis centavos), ficando R\$ 10,74 (dez reais e setenta e quatro centavos) mais oneroso que o indicado no mês ideal e diminuindo significativamente o desempenho no custo por animal em 4,52%.

No custo por kg também não houve queda no desempenho, pois o valor ocorrido no período 1 e 2, ficou com desempenho estável permanecendo no mesmo valor do período indicado ideal, considerando que o valor está avaliado apenas duas casas após a vírgula.

Em relação aos custos operacionais fase 1, sua representação no processo de transformação e industrialização ficou representado por um percentual de representatividade de 39,70% de todo o custo da empresa e os custos operacionais desprendidos para a fase 2 ficaram representados por um percentual de 60,30% de todo o custo da empresa. Quanto às despesas de cada centro de custo, estão todas expostas na figura 10, demonstrando quanto cada uma representa no mês considerado ideal para empresa e quanto cada uma representa no período analisado, neste caso o período 2.

Realizando um apanhado geral sobre este período pode-se dizer que o desempenho alcançado em relação às despesas foi 100,48% na fase industrial 1 e 100,53 % na fase industrial 2.

Para completar a análise do período 1 em relação ao ideal está proposto através da figura 11, as variações do valor das UP's, quantidades de UP's produzidas por animal abatido e por kg e o montante de UP's produzidas no período.

QUADRO DE VARIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO (UP's) (PERÍODO 2)					
Animais Abatidos	9520				
Peso Médio Carcaça (kg)	229,37				
Custo Operacional Total	R\$ 2.364.343,26				
Valor da UP	R\$ 0,2194	R\$ 0,1084		Valor da UP	
Valor da UP Base	R\$ 0,2100	R\$ 0,1081		Valor da UP Base	
% Variação Valor da UP	4,49%	0,27%		% Variação Valor da UP	
	↑			↑	
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		Fase Ind. 1	Fase Ind. 2
UP's Produzidas/kg	1,9589	6,0240		UP's Produzidas/kg	
UP's Produzidas/kg Base	2,0423	6,0240		UP's Produzidas/kg Base	
% Variação UP's Produzidas/kg	-4,09%	0,00%		% Variação UP's Produzidas/kg	
	↑			↑	
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		Fase Ind. 1	Fase Ind. 2
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1381,7318		UP's Produzidas/Animal	
UP's Produzidas/Animal Base	449,3151	1325,2866		UP's Produzidas/Animal Base	
% Variação UP's Produzidas/Animal	0,00%	4,26%		% Variação UP's Produzidas/Animal	
	↑			↑	
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		Fase Ind. 1	Fase Ind. 2
UP's Produzidas	4.277.479,69	13.154.086,37		UP's Produzidas	
UP's Produzidas Base	4.493.150,94	13.252.866,00		UP's Produzidas Base	
% Variação UP's Produzidas	-4,80%	-0,75%		% Variação UP's Produzidas	
	↑			↑	
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		Fase Ind. 1	Fase Ind. 2
Custo Operacional Total	R\$ 938.580,06	R\$ 1.425.763,20		Custo Operacional Total	

Figura 11 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 2.

Na análise exposta na figura 11, o valor da UP variou 4,49% para mais na fase industrial 1, deixando o valor em R\$ 0,2194 (vinte um noventa e quatro centavos) confrontando com o ideal de R\$ 0,2100 (vinte e um), demonstrando uma queda no desempenho e onerando o custo da UP, com uma queda na produção de UP's diminuindo o fator divisor das despesas deixando as unidades de produção mais caras.

No processo fase industrial 2, o resultado obtido foi 0,28% para mais, pois a relação despesas e UP's produzidas gerou um valor de R\$ 0,1084 (dez oitenta e quatro centavos), confrontando com o valor de R\$ 0,1081 (dez oitenta e um centavos).

Nas UP's produzidas por kg na fase industrial 1 variaram em 4,09% para menos, diminuindo o desempenho industrial, pois uma das grandes variáveis que influenciam é o peso do animal abatido, fato este que ocorreu de forma positiva pelo fato de os animais serem mais pesados neste período, porém a quantidade abatida não atingiu o ideal proposto. Na fase industrial 2, os valores sempre estarão

estagnados, pois os percentuais de rendimento dos animais serão sempre o mesmo para análise de todos os períodos.

Nas UP's produzidas por animal abatido, na fase industrial 1 as quantidades produzidas permanecem inalteradas, pois a quantidade de esforço esta fixada por animal abatido não sofrendo alteração, ou seja, cada animal abatido gera um montante de 449,31 unidades de produção. Na fase industrial 2, as UP's variam de acordo com o peso médio de carcaça, gerando neste mês de análise uma variação percentual positiva de produção de 4,26%, tendo em vista que os animais eram mais pesados.

O montante de UP's na fase industrial 1 foi 4,8% menor que o mês ideal, demonstrando uma variação negativa no desempenho e na fase industrial 2 este percentual foi menor também, chegando a 0,75% a menor que o ideal.

Considerando todos os acontecimentos citados neste período, pode-se dizer que o desempenho geral em relação às despesas foi satisfatório, mas uma das unidades importantes para a tomada de decisão é o custo operacional por kg que permaneceu estável com o custo ideal, para a empresa como um todo.

4.1.3 Aplicação para o Período 3

Tabela 5 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 3

(continua)

Distribuição do Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 3							
Peso Médio carcaça (Kg)	233,48					Custo Industrial	R\$ 129,06
Custo/Kg	R\$ 0,55					Boi Cortes	R\$ 129,06
Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Coxa	25,95%	60,588		262,25	18,65%	24,064	0,40
Coxão Duro	4,02%	9,386	4,59	43,08	3,06%	3,953	0,42
Coxão Mole	4,81%	11,230	4,23	47,50	3,38%	4,359	0,39
Capa de Coxão Mole	1,67%	3,899	6,86	26,75	1,90%	2,454	0,63
Lagarto	1,78%	4,156	6,48	26,93	1,91%	2,471	0,59
Patinho	3,94%	9,199	5,51	50,69	3,60%	4,651	0,51
Músculo Mole (Tortuga)	1,24%	2,895	8,05	23,31	1,66%	2,139	0,74
Bananinha	0,36%	0,841	19,57	16,45	1,17%	1,509	1,80
Músculo Duro	1,59%	3,712	7,42	27,55	1,96%	2,528	0,68
Osso	5,57%	13,005	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,97%	2,265	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00

(conclusão)

Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Alcatra	2,38%	5,557	6,44	35,79	2,54%	3,284	0,59
Rolha da Alcatra	0,31%	0,724	8,75	6,33	0,45%	0,581	0,80
Picanha	1,11%	2,592	14,00	36,28	2,58%	3,329	1,28
Maminha	0,88%	2,055	21,83	44,85	3,19%	4,116	2,00
Osso	1,36%	3,175	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,41%	0,957	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Lombo	13,47%	31,450		179,40	12,76%	16,462	0,52
Filet Mignon	1,39%	3,245	13,79	44,75	3,18%	4,107	1,27
Contra Filet	3,77%	8,802	4,16	36,62	2,60%	3,360	0,38
Filet de Costela	1,72%	4,016	8,10	32,53	2,31%	2,985	0,74
Capa de Contra Filet	0,98%	2,288	10,48	23,98	1,70%	2,200	0,96
Ripa	2,28%	5,323	7,80	41,52	2,95%	3,810	0,72
Nervo	0,25%	0,584	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Osso	2,63%	6,141	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,45%	1,051	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Paleta	15,29%	35,699		243,11	17,28%	22,308	0,62
Aurora	1,56%	3,642	13,64	49,68	3,53%	4,559	1,25
Raquete	1,66%	3,876	8,46	32,79	2,33%	3,009	0,78
Peixinho	0,99%	2,311	16,70	38,60	2,74%	3,542	1,53
Coração da Paleta	2,42%	5,650	8,03	45,37	3,23%	4,163	0,74
Capa da PA	1,38%	3,222	9,63	31,03	2,21%	2,847	0,88
Músculo Dianteiro	2,70%	6,304	7,24	45,64	3,25%	4,188	0,66
Osso	4,02%	9,386	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,56%	1,307	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Agulha	20,64%	48,190		237,17	16,86%	21,763	0,45
Costela (Costela Dianteira)	3,72%	8,685	6,45	56,02	3,98%	5,141	0,59
Pescoço	4,93%	11,511	6,62	76,20	5,42%	6,992	0,61
Peito	2,18%	5,090	10,55	53,70	3,82%	4,927	0,97
Acém	4,90%	11,441	4,48	51,25	3,64%	4,703	0,41
Osso	3,71%	8,662	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	1,20%	2,802	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Costilhar	13,20%	30,819		297,95	21,18%	27,340	0,89
Costela Janela	5,53%	12,911	7,92	102,26	7,27%	9,383	0,73
Costela B com os Ossos	3,40%	7,938	7,84	62,24	4,42%	5,711	0,72
Matambre	1,20%	2,802	12,07	33,82	2,40%	3,103	1,11
Vazio	1,74%	4,063	18,36	74,59	5,30%	6,844	1,68
Bife de Vazio	0,43%	1,004	24,95	25,05	1,78%	2,298	2,29
Gordura	0,90%	2,101	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Recorte	3,89%	9,082	1,00	9,08	0,65%	0,833	0,09
Dedinho	0,25%	0,584	19,70	11,50	0,82%	1,055	1,81
Carancho	0,86%	2,008	21,30	42,77	3,04%	3,924	1,95
	100,00%	233,48		1406,49		129,06	

Iniciando os processos de avaliação de desempenho organizacional a partir da tabela 5, em comparação com a tabela 2, a primeira variável que é o peso médio de carcaça abatida, sendo que no período determinado como ideal, o peso médio era de 220 kg e no período 3 o peso médio passou 233,48 kg, demonstrando um aumento de 13,48 kg com um percentual de 6,13 % de aumento no peso médio de carcaça, gerando assim uma eficiência produtiva de 81,20 UP's produzidas por cada animal abatido, aumentando o fator de diluição de custos em 2.229.781,69 (dois milhões duzentos e vinte e nove mil setecentos e oitenta e um vírgula sessenta e nove) UP's e chegando a R\$ 0,55 (cinquenta e cinco centavos) com um aumento neste quesito de desempenho em 15,38%.

Considerando o período 3, neste quesito de análise, pode-se dizer que o desempenho considerado ideal foi atingido, com um percentual de 15,38% em relação ao valor de custo operacional por kg e 6,13% em relação ao peso médio de carcaça abatida.

Após esta avaliação, inicia-se a análise da figura 12 com todas as variações percentuais mencionadas na proposta considerada como ideal, na figura 7 deste trabalho.

MATRIZ DE DESEMPENHO OPERACIONAL (PERÍODO 3)						
Animais Abatidos	11008					
Peso Médio Carçaça (kg)	233,48					
Custo Operacional Total	R\$ 2.386.405,38					
Custo Operacional /Cabeça Abatida	R\$ 216,79					
Custo Operacional /KG (Fase Ind. 1 e 2)	R\$ 0,93					
	Fase Ind. 1		Fase Ind. 2			
Custo Operacional /Animal	R\$ 87,72	R\$ 129,06	Custo Operacional /Animal			
Valor da UP	R\$ 0,1952	R\$ 0,0918	Valor da UP			
UP's Produzidas/kg	1,9244	6,0240	UP's Produzidas/kg			
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1406,4905	UP's Produzidas/Animal			
UP's Produzidas	4.946.060,55	15.482.647,69	UP's Produzidas			
Custo Operacional /KG	R\$ 0,38	R\$ 0,55	Custo Operacional /KG			
Custo Operacional /Animal	R\$ 87,72	R\$ 129,06	Custo Operacional /Animal			
	100%					
	40,47%	59,53%				
Fase Industrial 2						
	Sala Corte	Desossa	Embalagem	Cam. Resf	Cam. Cong	Charque
Valor Base	R\$ 85.866,13	R\$ 768.689,41	R\$ 225.402,95	R\$ 200.934,33	R\$ 107.888,22	R\$ 43.867,99
% Período 3	7,39%	49,19%	15,42%	15,82%	8,89%	3,28%
Período 3	R\$ 104.968,03	R\$ 698.873,72	R\$ 219.110,04	R\$ 224.812,16	R\$ 126.371,02	R\$ 46.594,24
% Var. Despesa /C.C	22,25%	-9,08%	-2,79%	11,88%	17,13%	6,21%
% Var. Despesa Total	-0,83%					
% Desemp. Atingido	100,83%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 1.420.729,20					
Fase Industrial 1						
	Mangueira	Abate	Resf Carçaça			
Valor Base	R\$ 30.777,00	R\$ 741.242,31	R\$ 171.533,91			
% Período 3	3,30%	75,37%	21,33%			
Período 3	R\$ 31.840,84	R\$ 727.869,59	R\$ 205.965,75			
% Var. Despesa /C.C	3,46%	-1,80%	20,07%			
% Var. Despesa Total	2,34%					
% Desemp. Atingido	97,66%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 965.676,18					

Figura 12 – Matriz de desempenho organizacional para o período 3

Conforme demonstrado na figura 12, as variações ocorridas no período 3 e comparado ao período definido como ideal, através das despesas ocorridas e suas devidas variações percentuais para o desenvolvimento da referida análise e resultados obtidos.

A relação animais abatidos entre o período ideal e o período 3 ficou com um aumento de 1008 animais em relação à quantidade ideal, com aumento de 10,08% no desempenho no quesito animais abatidos. Já as despesas operacionais totais não obtiveram o mesmo desempenho, pois seus valores monetários aumentaram em R\$ 10.203,12 (dez mil duzentos e três reais e doze centavos), originando um percentual de variação negativa de 0,43%. No custo operacional por cabeça abatida

o valor ficou fixado em R\$ 216,79 (duzentos e dezesseis reais e setenta e nove centavos), ficando R\$ 20,83 (vinte reais e oitenta e três centavos) menos oneroso que o indicado no mês ideal e aumentando o desempenho no custo por animal em 8,77%.

No custo por kg também houve uma melhora no desempenho, pois o valor ocorrido no período 3 ficou R\$ 0,15 (quinze centavos) a menos que no período indicado ideal, aumentando o desempenho em 13,89%.

Em relação aos custos operacionais fase 1, sua representação no processo de transformação e industrialização ficou representado por um percentual de representatividade de 40,47% de todo o custo da empresa e os custos operacionais despendidos para a fase 2 ficaram representados por um percentual de 59,53% de todo o custo da empresa. Quanto às despesas de cada centro de custo, estão todas expostas na figura 12, demonstrando quanto cada uma representa no mês considerado ideal para empresa e quanto cada uma representa no período analisado, neste caso o período 3.

Com base em todas as variações de despesas em cada centro de custo, o que contempla a formação do montante de despesas gastas em cada fase dos dois processos industriais existentes na empresa e a composição de custo como um todo, cabe salientar novamente que as variações gastos ocorrem em decorrência de acontecimentos que, na maioria das vezes, ocorrem por conta de manutenções, ampliações, reformas, tendo em vista que para acontecer estas ações dentro de uma indústria principalmente no ramo de frigoríficos, os valores a serem empregados formam montante que às vezes pode comprometer o custo operacional e aumentá-lo significativamente, porém se no referido mês de análise não acontecer eventualidades os custos poderão se apresentar de maneira contrária .

Realizando um apanhado geral sobre este período pode-se dizer que o desempenho alcançado em relação às despesas foi 97,66% na fase industrial 1 e 100,83 % na fase industrial 2.

Para completar a análise do período 3, em relação ao ideal está proposto através da figura 13 as variações do valor das UP's, quantidades de UP's produzidas por animal abatido e por kg e o montante de UP's produzidas no período.

QUADRO DE VARIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO (UP's) (PERÍODO 3)				
Animais Abatidos	11008			
Peso Médio Carçaça (kg)	233,48			
Custo Operacional Total	R\$ 2.386.405,38			
Valor da UP	R\$ 0,1952	R\$ 0,0918	Valor da UP	
Valor da UP Base	R\$ 0,2100	R\$ 0,1081	Valor da UP Base	
% Variação Valor da UP	-7,03%	-15,11%	% Variação Valor da UP	
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas/kg	1,9244	6,0240	UP's Produzidas/kg	
UP's Produzidas/kg Base	2,0423	6,0240	UP's Produzidas/kg Base	
% Variação UP's Produzidas/kg	-5,77%	0,00%	% Variação UP's Produzidas/kg	
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1406,4905	UP's Produzidas/Animal	
UP's Produzidas/Animal Base	449,3151	1325,2866	UP's Produzidas/Animal Base	
% Variação UP's Produzidas/Animal	0,00%	6,13%	% Variação UP's Produzidas/Animal	
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas	4.946.060,55	15.482.647,69	UP's Produzidas	
UP's Produzidas Base	4.493.150,94	13.252.866,00	UP's Produzidas Base	
% Variação UP's Produzidas	10,08%	16,82%	% Variação UP's Produzidas	
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
Custo Operacional Total	R\$ 965.676,18	R\$ 1.420.729,20	Custo Operacional Total	

Figura 13 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 3

A fim de colaborar e demonstrar as variações relacionadas às UP's, através de figura 13 e para que se tenha um melhor entendimento na relação do período 3 com o ideal se propõe a seguinte análise.

Na análise exposta na figura 13, o valor da UP variou 7,03% para menos na fase industrial 1, deixando o valor em R\$ 0,1952 (dezenove cinquenta e dois centavos) confrontando com ideal de R\$ 0,2100 (vinte e um), demonstrando um aumento no desempenho e desonerando o custo da UP, embora a produção de UP's tenha sido maior e automaticamente aumentando o fator divisor das despesas, a relação das despesas foi menor também, tendo em vista que o valor gasto e a quantidade produzida estão ligados para definição do valor de um única UP.

No processo fase industrial 2, o resultado obtido foi 15,11% para menos, contrário do valor da fase 1 resultando em um aumento de eficiência industrial, pois a relação despesas e UP's produzidas gerou um valor de R\$ 0,0918 (nove dezoito centavos), confrontando com o valor de R\$ 0,1081 (dez oitenta e um centavos).

Nas UP's produzidas por kg na fase industrial 1 variaram em 5,77% para menos, aumentando desempenho industrial, pois uma das grandes variáveis que influenciam é o peso do animal abatido, fato este que ocorreu de forma positiva pelo fato de os animais serem mais pesados neste período. Na fase industrial 2, os valores sempre estarão estagnados, pois os percentuais de rendimento dos animais serão sempre o mesmo para análise de todos os períodos.

Nas UP's produzidas por animal abatido, na fase industrial 1 as quantidades produzidas permanecem inalteradas, pois a quantidade de esforço está fixada por animal abatido não sofrendo alteração, ou seja, cada animal abatido gera um montante de 449,31 unidades de produção. Na fase industrial 2 as UP's variam de acordo com o peso médio de carcaça, gerando neste mês de análise uma variação percentual positiva de produção de 6,13%, tendo em vista que os animais eram mais pesados.

O montante de UP's na fase industrial 1 foi 10,08% maior no mês ideal, demonstrando uma variação positiva no desempenho e na fase industrial 2 este percentual foi maior ainda chegando a 16,82% a maior que o ideal.

Considerando todos os acontecimentos citados neste período, pode-se dizer que o desempenho geral em relação às despesas não foi satisfatório, pois ainda houve um gasto maior que o ideal, mas uma das unidades importantes para a tomada de decisão é o custo operacional por kg que foi considerado totalmente satisfatório para empresa como um todo.

Incluindo a análise deste período, já foi possível visualizar algumas questões referentes aos indicadores que alguns gerentes já mudaram algumas maneiras de executar suas tarefas em seus setores.

4.1.4 Aplicação para o Período 4

Tabela 6 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 4

(continua)

Distribuição do Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 4							
Peso Médio carcaça (Kg)	231,36					Custo Industrial	R\$ 153,74
Custo/Kg	R\$ 0,66					Boi Cortes	R\$ 153,74
Descrição dos Produtos	Rendimento o Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Coxa	25,95%	60,038		259,87	18,65%	28,666	0,48
Coxão Duro	4,02%	9,301	4,59	42,69	3,06%	4,709	0,51
Coxão Mole	4,81%	11,128	4,23	47,07	3,38%	5,193	0,47
Capa de Coxão Mole	1,67%	3,864	6,86	26,51	1,90%	2,924	0,76
Lagarto	1,78%	4,118	6,48	26,69	1,91%	2,944	0,71
Patinho	3,94%	9,116	5,51	50,23	3,60%	5,540	0,61
Músculo Mole (Tortuga)	1,24%	2,869	8,05	23,09	1,66%	2,548	0,89
Bananinha	0,36%	0,833	19,57	16,30	1,17%	1,798	2,16
Músculo Duro	1,59%	3,679	7,42	27,30	1,96%	3,011	0,82
Osso	5,57%	12,887	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,97%	2,244	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Alcatra	6,45%	14,923		122,14	8,76%	13,473	0,90
Alcatra	2,38%	5,506	6,44	35,46	2,54%	3,912	0,71
Rolha da Alcatra	0,31%	0,717	8,75	6,28	0,45%	0,692	0,97
Picanha	1,11%	2,568	14,00	35,95	2,58%	3,966	1,54
Maminha	0,88%	2,036	21,83	44,45	3,19%	4,903	2,41
Osso	1,36%	3,146	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,41%	0,949	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Lombo	13,47%	31,164		177,77	12,76%	19,610	0,63
Filet Mignon	1,39%	3,216	13,79	44,35	3,18%	4,892	1,52
Contra Filet	3,77%	8,722	4,16	36,28	2,60%	4,003	0,46
Filet de Costela	1,72%	3,979	8,10	32,23	2,31%	3,556	0,89
Capa de Contra Filet	0,98%	2,267	10,48	23,76	1,70%	2,621	1,16
Ripa	2,28%	5,275	7,80	41,15	2,95%	4,539	0,86
Nervo	0,25%	0,578	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Osso	2,63%	6,085	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,45%	1,041	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Paleta	15,29%	35,375		240,90	17,28%	26,574	0,75
Aurora	1,56%	3,609	13,64	49,23	3,53%	5,430	1,50
Raquete	1,66%	3,841	8,46	32,49	2,33%	3,584	0,93
Peixinho	0,99%	2,290	16,70	38,25	2,74%	4,219	1,84
Coração da Paleta	2,42%	5,599	8,03	44,96	3,23%	4,959	0,89
Capa da PA	1,38%	3,193	9,63	30,75	2,21%	3,392	1,06

(conclusão)

Descrição dos Produtos	Rendimento o Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Ossos	4,02%	9,301	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,56%	1,296	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Agulha	20,64%	47,753		235,02	16,86%	25,925	0,54
Costela (Costela Dianteira)	3,72%	8,607	6,45	55,51	3,98%	6,124	0,71
Pescoço	4,93%	11,406	6,62	75,51	5,42%	8,329	0,73
Peito	2,18%	5,044	10,55	53,21	3,82%	5,870	1,16
Acém	4,90%	11,337	4,48	50,79	3,64%	5,602	0,49
Ossos	3,71%	8,583	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	1,20%	2,776	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Costilhar	13,20%	30,540		295,24	21,18%	32,568	1,07
Costela Janela	5,53%	12,794	7,92	101,33	7,27%	11,178	0,87
Costela B com os Ossos	3,40%	7,866	7,84	61,67	4,42%	6,803	0,86
Matambre	1,20%	2,776	12,07	33,51	2,40%	3,696	1,33
Vazio	1,74%	4,026	18,36	73,91	5,30%	8,153	2,03
Bife de Vazio	0,43%	0,995	24,95	24,82	1,78%	2,738	2,75
Gordura	0,90%	2,082	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Recorte	3,89%	9,000	1,00	9,00	0,65%	0,993	0,11
Dedinho	0,25%	0,578	19,70	11,39	0,82%	1,257	2,17
Carancho	0,86%	1,990	21,30	42,38	3,04%	4,675	2,35
	100,00%	231,36		1393,72		153,74	

Ao iniciar os processos de avaliação de desempenho organizacional a partir da tabela 6 em comparação com a tabela 2, a variável peso médio de carcaça abatida, em que no período determinado como ideal, o peso médio era de 220 kg e no período 1 o peso médio passou 231,36 kg, demonstrando um aumento de 11,36 kg com um percentual de 5,16 % de aumento no peso médio de carcaça, gerando assim uma eficiência produtiva de 68,43 UP's produzidas por cada animal abatido, aumentando o fator de diluição de custos em 427.885,41 (quatrocentos e vinte e sete mil oitocentos e oitenta e cinco vírgula quarenta e uma) UP's e chegando a R\$ 0,66 (sessenta e seis centavos) com uma redução neste quesito de desempenho em 1,54%.

Considerando o período 4 neste quesito de análise pode-se dizer que o desempenho considerado ideal não foi atingido, com um percentual de 1,54% em relação ao valor de custo operacional por kg e 5,16% em relação ao peso médio de carcaça abatida.

Após esta avaliação, inicia-se a análise da figura 8 com todas as variações percentuais mencionadas na proposta considerada como ideal, na figura 7 deste trabalho.

MATRIZ DE DESEMPENHO OPERACIONAL (PERÍODO 4)						
Animais Abatidos	9816					
Peso Médio Carça (kg)	231,36					
Custo Operacional Total	R\$ 2.489.533,38					
Custo Operacional /Cabeça Abatida	R\$ 253,62					
Custo Operacional /KG (Fase Ind. 1 e 2)	R\$ 1,10					
	Fase Ind. 1		Fase Ind. 2			
Custo Operacional /Animal	R\$ 99,88	R\$ 153,74	Custo Operacional /Animal			
Valor da UP	R\$ 0,2223	R\$ 0,1103	Valor da UP			
UP's Produzidas/kg	1,9421	6,0240	UP's Produzidas/kg			
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1393,7196	UP's Produzidas/Animal			
UP's Produzidas	4.410.476,96	13.680.751,41	UP's Produzidas			
Custo Operacional /KG	R\$ 0,43	R\$ 0,66	Custo Operacional /KG			
Custo Operacional /Animal	R\$ 99,88	R\$ 153,74	Custo Operacional /Animal			
	100%					
	39,38%	60,62%				
Fase Industrial 2						
	Sala Corte	Desossa	Embalagem	Cam. Resf	Cam. Cong	Charque
Valor Base	R\$ 85.866,13	R\$ 768.689,41	R\$ 225.402,95	R\$ 200.934,33	R\$ 107.888,22	R\$ 43.867,99
% Período 4	7,72%	48,64%	17,71%	13,27%	9,35%	3,31%
Período 4	R\$ 116.481,69	R\$ 734.043,45	R\$ 267.307,86	R\$ 200.189,14	R\$ 141.057,22	R\$ 49.983,61
% Var. Despesa /C.C	35,65%	-4,51%	18,59%	-0,37%	30,74%	13,94%
% Var. Despesa Total	5,33%					
% Desemp. Attingido	94,67%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 1.509.062,98					
Fase Industrial 1						
	Mangueira	Abate	Resf Carça			
Valor Base	R\$ 30.777,00	R\$ 741.242,31	R\$ 171.533,91			
% Período 4	3,52%	79,74%	16,74%			
Período 4	R\$ 34.510,59	R\$ 781.848,16	R\$ 164.111,65			
% Var. Despesa /C.C	12,13%	5,48%	-4,33%			
% Var. Despesa Total	3,91%					
% Desemp. Attingido	96,09%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 980.470,40					

Figura 14 – Matriz de desempenho organizacional para o período 4

Conforme a figura 14, que demonstra as variações ocorridas no período 4 e comparado ao período definido como ideal, através das despesas ocorridas e suas devidas variações percentuais para o desenvolvimento da referida análise e resultados obtidos.

A relação animais abatidos entre o período ideal e o período 1 ficou com uma redução de 184 animais em relação à quantidade ideal, com *déficit* de 1,84%

no desempenho no quesito animais abatidos. Já as despesas operacionais totais não obtiveram o mesmo desempenho, pois seus valores monetários aumentaram em R\$ 113.331,12 (cento e treze mil trezentos e trinta e um reais e doze centavos), originando um percentual de variação negativa de 4,77%. No custo operacional por cabeça abatida o valor ficou fixado em R\$ 253,62 (duzentos e cinquenta e três reais e sessenta e dois centavos), ficando R\$ 16,00 (dezesesseis reais) mais oneroso que o indicado no mês ideal diminuindo o desempenho no custo por animal em 6,73%.

No custo por kg também houve uma queda no desempenho, pois o valor ocorrido no período 4 ficou R\$ 0,02 (dois centavos) a mais que no período indicado ideal, retardando o desempenho em 1,85%.

Em relação aos custos operacionais fase 1, sua representação no processo de transformação e industrialização ficou representado por um percentual de representatividade de 39,38% de todo o custo da empresa e os custos operacionais desprendidos para a fase 2 ficaram representados por um percentual de 60,62% de todo o custo da empresa. Quanto às despesas de cada centro de custo, estão todas expostas na figura 14, demonstrando quanto cada uma representa no mês considerado ideal para a empresa e quanto cada uma representa no período analisado, neste caso o período 4.

Realizando um apanhado geral sobre este período pode-se dizer que o desempenho alcançado em relação às despesas foi 96,09% na fase industrial 1 e 94,67 % na fase industrial 2.

Para completar a análise do período 4, em relação ao ideal está proposto através da figura 15 as variações do valor das UP's, quantidades de UP's produzidas por animal abatido e por kg e o montante de UP's produzidas no período.

QUADRO DE VARIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO (UP's) (PERÍODO 4)				
Animais Abatidos	9816			
Peso Médio Carcaça (kg)	231,36			
Custo Operacional Total	R\$ 2.489.533,38			
Valor da UP	R\$ 0,2223	R\$ 0,1103	Valor da UP	
Valor da UP Base	R\$ 0,2100	R\$ 0,1081	Valor da UP Base	
% Variação Valor da UP	5,86%	2,04%	% Variação Valor da UP	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas/kg	1,9421	6,0240	UP's Produzidas/kg	
UP's Produzidas/kg Base	2,0423	6,0240	UP's Produzidas/kg Base	
% Variação UP's Produzidas/kg	-4,91%	0,00%	% Variação UP's Produzidas/kg	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1393,7196	UP's Produzidas/Animal	
UP's Produzidas/Animal Base	449,3151	1326,2866	UP's Produzidas/Animal Base	
% Variação UP's Produzidas/Animal	0,00%	5,16%	% Variação UP's Produzidas/Animal	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas	4.410.476,96	13.680.751,41	UP's Produzidas	
UP's Produzidas Base	4.493.150,94	13.252.866,00	UP's Produzidas Base	
% Variação UP's Produzidas	-1,84%	3,23%	% Variação UP's Produzidas	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
Custo Operacional Total	R\$ 980.470,40	R\$ 1.509.062,98	Custo Operacional Total	

Figura 15 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 4.

Com o objetivo de contribuir e demonstrar as variações relacionadas às UP's, através de figura 15 e para que tenha um melhor entendimento na relação período 4 com o ideal se propõe a seguinte análise.

Na análise exposta na figura 15, o valor da UP variou 5,86% para mais na fase industrial 1, deixando o valor em R\$ 0,2223 (vinte dois vinte e três centavos) confrontando com ideal de R\$ 0,2100 (vinte e um), demonstrando uma queda no desempenho e onerando o custo da UP, embora a produção de UP's tenha sido maior e automaticamente aumentando o fator divisor das despesas, a relação das despesas foi maior ainda, tendo em vista que o valor gasto e a quantidade produzida estão ligados para definição do valor de uma única UP.

No processo fase industrial 2, o resultado obtido foi 2,04% para menos, resultando em uma redução de eficiência industrial, pois a relação despesas e UP's produzidas gerou um R\$ 0,1103 (onze zero três centavos), confrontando com o valor de R\$ 0,1081 (dez oitenta e um centavos).

Nas UP's produzidas por kg na fase industrial 1 variaram em 4,91% para menos, aumentando desempenho industrial, pois uma das grandes variáveis que influenciam é o peso do animal abatido, fato este que ocorreu de forma positiva pelo fato dos animais serem mais pesados neste período. Na fase industrial 2, os valores sempre estarão estagnados, pois os percentuais de rendimento dos animais serão sempre o mesmo para análise de todos os períodos.

Nas UP's produzidas por animal abatido, na fase industrial 1 as quantidades produzidas permanecem inalteradas, pois a quantidade de esforço está fixada por animal abatido não sofrendo alteração, ou seja, cada animal abatido gera um montante de 449,31 unidades de produção. Na fase industrial 2, as UP's variam de acordo com o peso médio de carcaça, gerando neste mês de análise uma variação percentual positiva de produção de 5,16%, tendo em vista que os animais eram mais pesados.

O montante de UP's na fase industrial 1 foi 1,84% menor que o mês considerado ideal, demonstrando uma variação negativa no desempenho e na fase industrial 2 este percentual foi diferente alcançando 3,23% a maior que o ideal.

Considerando todos os acontecimentos citados neste período pode-se dizer que o desempenho geral em relação às despesas não foi satisfatório, mas uma das unidades importantes para a tomada de decisão é o custo operacional por kg que também não atingiu a meta estabelecida para a empresa como um todo.

4.1.5 Aplicação para o Período 5

Tabela 7 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 5

(continua)

Distribuição do Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 5							
Peso Médio carcaça (Kg)	229,95					Custo Industrial	R\$ 145,78
Custo/Kg	R\$ 0,63					Boi Cortes	R\$ 145,78
Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Coxa	25,95%	59,672		258,29	18,65%	27,182	0,46
Coxão Duro	4,02%	9,244	4,59	42,43	3,06%	4,465	0,48

(continuação)

Descrição dos Produtos	Rendimento o Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Capa de Coxão Mole	1,67%	3,840	6,86	26,34	1,90%	2,772	0,72
Lagarto	1,78%	4,093	6,48	26,52	1,91%	2,791	0,68
Patinho	3,94%	9,060	5,51	49,92	3,60%	5,254	0,58
Músculo Mole (Tortuga)	1,24%	2,851	8,05	22,95	1,66%	2,416	0,85
Bananinha	0,36%	0,828	19,57	16,20	1,17%	1,705	2,06
Músculo Duro	1,59%	3,656	7,42	27,13	1,96%	2,855	0,78
Osso	5,57%	12,808	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,97%	2,231	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Alcatra	6,45%	14,832		121,39	8,76%	12,775	0,86
Alcatra	2,38%	5,473	6,44	35,24	2,54%	3,709	0,68
Rolha da Alcatra	0,31%	0,713	8,75	6,24	0,45%	0,656	0,92
Picanha	1,11%	2,552	14,00	35,73	2,58%	3,761	1,47
Maminha	0,88%	2,024	21,83	44,17	3,19%	4,649	2,30
Osso	1,36%	3,127	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,41%	0,943	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Lombo	13,47%	30,974		176,69	12,76%	18,595	0,60
Filet Mignon	1,39%	3,196	13,79	44,08	3,18%	4,639	1,45
Contra Filet	3,77%	8,669	4,16	36,06	2,60%	3,795	0,44
Filet de Costela	1,72%	3,955	8,10	32,04	2,31%	3,372	0,85
Capa de Contra Filet	0,98%	2,254	10,48	23,62	1,70%	2,485	1,10
Ripa	2,28%	5,243	7,80	40,89	2,95%	4,304	0,82
Nervo	0,25%	0,575	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Osso	2,63%	6,048	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,45%	1,035	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Paleta	15,29%	35,159		239,44	17,28%	25,198	0,72
Aurora	1,56%	3,587	13,64	48,93	3,53%	5,149	1,44
Raquete	1,66%	3,817	8,46	32,29	2,33%	3,399	0,89
Peixinho	0,99%	2,277	16,70	38,02	2,74%	4,001	1,76
Coração da Paleta	2,42%	5,565	8,03	44,69	3,23%	4,703	0,85
Capa da PA	1,38%	3,173	9,63	30,56	2,21%	3,216	1,01
Músculo Dianteiro	2,70%	6,209	7,24	44,95	3,25%	4,731	0,76
Osso	4,02%	9,244	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,56%	1,288	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Agulha	20,64%	47,462		233,59	16,86%	24,582	0,52
Costela (Costela Dianteira)	3,72%	8,554	6,45	55,17	3,98%	5,806	0,68
Pescoço	4,93%	11,337	6,62	75,05	5,42%	7,898	0,70
Peito	2,18%	5,013	10,55	52,89	3,82%	5,566	1,11
Acém	4,90%	11,268	4,48	50,48	3,64%	5,312	0,47
Osso	3,71%	8,531	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	1,20%	2,759	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Costilhar	13,20%	30,353		293,44	21,18%	30,882	1,02
Costela Janela	5,53%	12,716	7,92	100,71	7,27%	10,599	0,83

(conclusão)

Descrição dos Produtos	Rendimento o Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Costela B com os Ossos	3,40%	7,818	7,84	61,30	4,42%	6,451	0,83
Matambre	1,20%	2,759	12,07	33,31	2,40%	3,505	1,27
Vazio	1,74%	4,001	18,36	73,46	5,30%	7,731	1,93
Bife de Vazio	0,43%	0,989	24,95	24,67	1,78%	2,596	2,63
Gordura	0,90%	2,070	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Recorte	3,89%	8,945	1,00	8,95	0,65%	0,941	0,11
Dedinho	0,25%	0,575	19,70	11,33	0,82%	1,192	2,07
Carancho	0,86%	1,978	21,30	42,12	3,04%	4,433	2,24
	100,00%	229,95		1.385,23		145,78	

Ao analisar os processos de avaliação de desempenho organizacional a partir da tabela 7, em comparação com a tabela 2, a variável que é o peso médio de carcaça abatida, em que no período determinado como ideal, o peso médio era de 220 kg e no período 5 o peso médio passou 229,95 kg, demonstrando um aumento de 9,95 kg com um percentual de 4,52 % de aumento no peso médio de carcaça, gerando assim uma eficiência produtiva de 59,94 UP's produzidas por cada animal abatido, aumentando o fator de diluição de custos em 620.169,37 (seiscentos e vinte mil cento e sessenta e nove vírgula trinta e sete) UP's e chegando a R\$ 0,63 (sessenta e três centavos) com um aumento neste quesito de desempenho em 3,08%.

Considerando o período 5 neste quesito de análise, pode-se dizer que o desempenho considerado ideal foi atingido, com um percentual de 3,08% em relação ao valor de custo operacional por kg e 4,52% em relação ao peso médio de carcaça abatida.

Após esta avaliação, segue a análise da figura 16 com todas as variações percentuais mencionadas na proposta considerada como ideal, na figura 7 deste trabalho.

MATRIZ DE DESEMPENHO OPERACIONAL (PERÍODO 5)						
Animais Abatidos	10015					
Peso Médio Carçaça (kg)	229,95					
Custo Operacional Total	R\$ 2.407.461,86					
Custo Operacional /Cabeça Abatida	R\$ 240,39					
Custo Operacional /KG (Fase Ind. 1 e 2)	R\$ 1,05					
	Fase Ind. 1		Fase Ind. 2			
Custo Operacional /Animal	R\$ 94,60	R\$ 145,78	Custo Operacional /Animal			
Valor da UP	R\$ 0,2105	R\$ 0,1052	Valor da UP			
UP's Produzidas/kg	1,9540	6,0240	UP's Produzidas/kg			
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1385,2257	UP's Produzidas/Animal			
UP's Produzidas	4.499.890,67	13.873.035,37	UP's Produzidas			
Custo Operacional /KG	R\$ 0,41	R\$ 0,63	Custo Operacional /KG			
Custo Operacional /Animal	R\$ 94,60	R\$ 145,78	Custo Operacional /Animal			
	100%					
	39,35%	60,65%				
Fase Industrial 2						
	Sala Corte	Desossa	Embalagem	Cam. Resf	Cam. Cong	Charque
Valor Base	R\$ 85.866,13	R\$ 768.689,41	R\$ 225.402,95	R\$ 200.934,33	R\$ 107.888,22	R\$ 43.867,99
% Período 5	6,25%	49,64%	17,85%	13,16%	9,89%	3,21%
Período 5	R\$ 91.244,08	R\$ 724.711,31	R\$ 260.624,95	R\$ 192.109,07	R\$ 144.431,08	R\$ 46.910,35
% Var. Despesa /C.C	6,26%	-5,72%	15,63%	-4,39%	33,87%	6,94%
% Var. Despesa Total	1,91%					
% Desemp. Atingido	98,09%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 1.460.030,84					
Fase Industrial 1						
	Mangueira	Abate	Resf Carçaça			
Valor Base	R\$ 30.777,00	R\$ 741.242,31	R\$ 171.533,91			
% Período 5	2,95%	76,22%	20,84%			
Período 5	R\$ 27.913,05	R\$ 722.118,64	R\$ 197.399,33			
% Var. Despesa /C.C	-9,31%	-2,58%	15,08%			
% Var. Despesa Total	0,41%					
% Desemp. Atingido	99,59%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 947.431,02					

Figura 16 – Matriz de desempenho organizacional para o período 5

Conforme figura 16, que demonstra as variações ocorridas no período 5 e comparadas ao período definido como ideal, através das despesas ocorridas e suas devidas variações percentuais para o desenvolvimento da referida análise e resultados obtidos.

A relação animais abatidos entre o período ideal e o período 5 ficou com um aumento de apenas 15 animais em relação à quantidade ideal, com aumento de 0,15% no desempenho no quesito animais abatidos. Já as despesas operacionais totais não obtiveram o mesmo desempenho, pois seus valores monetários aumentaram em R\$ 31.259,60 (trinta e um mil duzentos e cinquenta e nove reais e sessenta centavos), originando um percentual de variação negativa de 1,32%. No

custo operacional por cabeça abatida o valor ficou fixado em R\$ 240,39 (duzentos e quarenta reais e trinta e nove centavos), ficando R\$ 2,77 (dois reais e setenta e sete centavos) mais oneroso que o indicado no mês ideal, diminuindo o desempenho no custo por animal em 1,17%.

No custo por kg também houve uma melhora no desempenho, pois o valor ocorrido no período 5 ficou R\$ 0,02 (dois centavos) a menor que no período indicado ideal, aumentando o desempenho em 3,08%.

Em relação aos custos operacionais fase 1, sua representação no processo de transformação e industrialização ficou representado por um percentual de representatividade de 39,35% de todo o custo da empresa e os custos operacionais despendidos para a fase 2 ficaram representados por um percentual de 60,65% de todo o custo da empresa. Quanto às despesas de cada centro de custo, estão todas expostas na figura 16, demonstrando quanto cada uma representa no mês considerado ideal para a empresa e quanto cada uma representa no período analisado, neste caso o período 5.

Realizando um apanhado geral sobre este período pode-se dizer que o desempenho alcançado em relação às despesas foi 98,09% na fase industrial 1 e 99,59 % na fase industrial 2. Como o estudo refere-se ao desempenho de despesas operacionais, os dados devem ser colocados de acordo com a proposta, mas já neste quinto período é possível notar que a quantidade de variáveis que envolvem o desempenho da empresa são inúmeras, mas neste caso o foco está voltado às variações de despesas.

Para completar a análise do período 1, em relação ao ideal está proposto através da figura 17 as variações do valor das UP's, quantidades de UP's produzidas por animal abatido e por kg e o montante de UP's produzidas no período.

QUADRO DE VARIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO (UP's) (PERÍODO 5)				
Animais Abatidos	10015			
Peso Médio Carcaça (kg)	229,95			
Custo Operacional Total	R\$ 2.407.461,86			
Valor da UP	R\$ 0,2105	R\$ 0,1052	Valor da UP	
Valor da UP Base	R\$ 0,2100	R\$ 0,1081	Valor da UP Base	
% Variação Valor da UP	0,26%	-2,64%	% Variação Valor da UP	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas/kg	1,9540	6,0240	UP's Produzidas/kg	
UP's Produzidas/kg Base	2,0423	6,0240	UP's Produzidas/kg Base	
% Variação UP's Produzidas/kg	-4,33%	0,00%	% Variação UP's Produzidas/kg	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1385,2257	UP's Produzidas/Animal	
UP's Produzidas/Animal Base	449,3151	1325,2866	UP's Produzidas/Animal Base	
% Variação UP's Produzidas/Animal	0,00%	4,52%	% Variação UP's Produzidas/Animal	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas	4.499.890,67	13.873.035,37	UP's Produzidas	
UP's Produzidas Base	4.493.150,94	13.252.866,00	UP's Produzidas Base	
% Variação UP's Produzidas	0,15%	4,68%	% Variação UP's Produzidas	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
Custo Operacional Total	R\$ 947.431,02	R\$ 1.460.030,84	Custo Operacional Total	

Figura 17 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 5.

Com propósito de demonstrar as variações relacionadas às UP's, através de figura 17 e para que tenha um melhor entendimento na relação período 5 com o ideal se propõe a seguinte análise.

Na análise exposta na figura 17, o valor da UP variou 0,26% para mais na fase industrial 1, deixando o valor em R\$ 0,2105 (vinte e um zero cinco centavos) confrontando com ideal de R\$ 0,2100 (vinte e um), demonstrando uma queda no desempenho e onerando o custo da UP, embora a produção de UP's tenha sido maior e automaticamente aumentando o fator divisor das despesas, a relação das despesas foi maior ainda, tendo em vista que o valor gasto e a quantidade produzida estão ligados para definição do valor de um única UP.

No processo fase industrial 2, o resultado obtido foi 2,64% para menos, resultando em um aumento de eficiência industrial, pois a relação despesas e UP's produzidas gerou um R\$ 0,1052 (dez cinquenta e dois centavos), confrontando com o valor de R\$ 0,1081 (dez oitenta e um centavos).

Nas UP's produzidas por kg na fase industrial 1 variaram em 4,33% para menos, aumentando o desempenho industrial, pois uma das grandes variáveis que influenciam é o peso do animal abatido, fato este que ocorreu de forma positiva pelo fato de os animais serem mais pesados neste período. Na fase industrial 2 os valores sempre estarão estagnados, pois os percentuais de rendimento dos animais serão sempre o mesmo para análise de todos os períodos.

Nas UP's produzidas por animal abatido, na fase industrial 1 as quantidades produzidas permanecem inalteradas, pois a quantidade de esforço está fixada por animal abatido não sofrendo alteração, ou seja, cada animal abatido gera um montante de 449,31 unidades de produção. Na fase industrial 2, as UP's variam de acordo com o peso médio de carcaça, gerando neste mês de análise uma variação percentual positiva de produção de 4,52%, tendo em vista que os animais eram mais pesados.

O montante de UP's na fase industrial 1 foi 0,15% maior que o mês considerado ideal, demonstrando uma variação positiva no desempenho, na fase industrial 2 este percentual alcançado foi 4,68% a maior que o ideal.

Considerando todos os acontecimentos citados neste período, pode-se dizer que o desempenho geral em relação às despesas não foi satisfatório, mas uma das unidades importantes para a tomada de decisão é o custo operacional por kg que atingiu a meta estabelecida para a empresa como um todo.

4.1.6 Aplicação para o Período 6

Tabela 8 – Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 6

(continua)

Distribuição do Custo Industrial Através do Esforço de Produção - Período 6							
Peso Médio carcaça (Kg)	232,68					Custo Industrial	R\$ 134,20
Custo/Kg	R\$ 0,58					Boi Cortes	R\$ 134,20
Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Coxa	25,95%	60,380		261,35	18,65%	25,023	0,41
Coxão Duro	4,02%	9,354	4,59	42,93	3,06%	4,111	0,44
Coxão Mole	4,81%	11,192	4,23	47,34	3,38%	4,533	0,40

(continuação)

Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Lagarto	1,78%	4,142	6,48	26,84	1,91%	2,570	0,62
Patinho	3,94%	9,168	5,51	50,51	3,60%	4,836	0,53
Músculo Mole (Tortuga)	1,24%	2,885	8,05	23,23	1,66%	2,224	0,77
Bananinha	0,36%	0,838	19,57	16,39	1,17%	1,569	1,87
Músculo Duro	1,59%	3,700	7,42	27,45	1,96%	2,628	0,71
Osso	5,57%	12,960	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,97%	2,257	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Alcatra	6,45%	15,008		122,83	8,76%	11,760	0,78
Alcatra	2,38%	5,538	6,44	35,66	2,54%	3,415	0,62
Rolha da Alcatra	0,31%	0,721	8,75	6,31	0,45%	0,604	0,84
Picanha	1,11%	2,583	14,00	36,16	2,58%	3,462	1,34
Maminha	0,88%	2,048	21,83	44,70	3,19%	4,280	2,09
Osso	1,36%	3,164	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,41%	0,954	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Lombo	13,47%	31,342		178,79	12,76%	17,117	0,55
Filet Mignon	1,39%	3,234	13,79	44,60	3,18%	4,270	1,32
Contra Filet	3,77%	8,772	4,16	36,49	2,60%	3,494	0,40
Filet de Costela	1,72%	4,002	8,10	32,42	2,31%	3,104	0,78
Capa de Contra Filet	0,98%	2,280	10,48	23,90	1,70%	2,288	1,00
Ripa	2,28%	5,305	7,80	41,38	2,95%	3,962	0,75
Nervo	0,25%	0,582	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Osso	2,63%	6,119	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,45%	1,047	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Paleta	15,29%	35,577		242,28	17,28%	23,196	0,65
Aurora	1,56%	3,630	13,64	49,51	3,53%	4,740	1,31
Raquete	1,66%	3,862	8,46	32,68	2,33%	3,129	0,81
Peixinho	0,99%	2,304	16,70	38,47	2,74%	3,683	1,60
Coração da Paleta	2,42%	5,631	8,03	45,22	3,23%	4,329	0,77
Capa da PA	1,38%	3,211	9,63	30,92	2,21%	2,961	0,92
Músculo Dianteiro	2,70%	6,282	7,24	45,48	3,25%	4,355	0,69
Osso	4,02%	9,354	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	0,56%	1,303	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Agulha	20,64%	48,025		236,36	16,86%	22,630	0,47
Costela (Costela Dianteira)	3,72%	8,656	6,45	55,83	3,98%	5,345	0,62
Pescoço	4,93%	11,471	6,62	75,94	5,42%	7,271	0,63
Peito	2,18%	5,072	10,55	53,51	3,82%	5,124	1,01
Acém	4,90%	11,401	4,48	51,08	3,64%	4,890	0,43
Osso	3,71%	8,632	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Gordura	1,20%	2,792	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Costilhar	13,20%	30,714		296,93	21,18%	28,429	0,93
Costela Janela	5,53%	12,867	7,92	101,91	7,27%	9,757	0,76

(conclusão)

Descrição dos Produtos	Rendimento Carcaça Fria (%)	Peso da Peça (Kg)	UP's Cada Produto	UP's Totais	UP's %	Custo Unitário	Custo/Kg (R\$)
Costela B com os Ossos	3,40%	7,911	7,84	62,02	4,42%	5,938	0,75
Matambre	1,20%	2,792	12,07	33,70	2,40%	3,227	1,16
Vazio	1,74%	4,049	18,36	74,33	5,30%	7,117	1,76
Bife de Vazio	0,43%	1,001	24,95	24,96	1,78%	2,390	2,39
Gordura	0,90%	2,094	0,00	0,00	0,00%	0,000	0,00
Recorte	3,89%	9,051	1,00	9,05	0,65%	0,867	0,10
Dedinho	0,25%	0,582	19,70	11,46	0,82%	1,097	1,89
Carancho	0,86%	2,001	21,30	42,62	3,04%	4,081	2,04
	100,00%	232,68		1.401,67		134,20	

Considerando os processos de avaliação de desempenho organizacional a partir da tabela 8 em comparação com tabela 2, a variável que é o peso médio de carcaça abatida, determinado como ideal, o peso médio era de 220 kg e no período 6 o peso médio passou 232,68 kg, demonstrando um aumento de 12,68 kg com um percentual de 5,76 % de aumento no peso médio de carcaça, gerando assim uma eficiência produtiva de 76,38 UP's produzidas por cada animal abatido, aumentando o fator de diluição de custos em 3.076.604,65 (três milhões e setenta e seis mil cento e seiscentos e quatro vírgula sessenta e cinco) UP's e chegando a R\$ 0,58 (cinquenta e oito centavos) com um aumento neste quesito de desempenho em 10,77%.

A partir do período 6 neste quesito de análise pode-se dizer que o desempenho considerado ideal foi atingido, com um percentual de 10,77% em relação ao valor de custo operacional por kg e 5,76% em relação ao peso médio de carcaça abatida.

Após esta avaliação, segue a análise da figura 18 com todas as variações percentuais mencionadas na proposta considerada como ideal, na figura 7 deste trabalho.

MATRIZ DE DESEMPENHO OPERACIONAL (PERÍODO 6)						
Animais Abatidos	11650					
Peso Médio Carçaça (Kg)	232,68					
Custo Operacional Total	R\$ 2.539.104,65					
Custo Operacional /Cabeça Abatida	R\$ 217,95					
Custo Operacional /KG (Fase Ind. 1 e 2)	R\$ 0,94					
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2				
Custo Operacional /Animal	R\$ 83,75	R\$ 134,20	Custo Operacional /Animal			
Valor da UP	R\$ 0,1864	R\$ 0,0957	Valor da UP			
UP's Produzidas/kg	1,9310	6,0240	UP's Produzidas/kg			
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1401,6713	UP's Produzidas/Animal			
UP's Produzidas	5.234.520,85	16.329.470,65	UP's Produzidas			
Custo Operacional /KG	R\$ 0,36	R\$ 0,58	Custo Operacional /KG			
Custo Operacional /Animal	R\$ 83,75	R\$ 134,20	Custo Operacional /Animal			
	100%					
	38,43%	61,57%				
Fase Industrial 2						
	Sala Corte	Desossa	Embalagem	Cam. Resf	Cam. Cong	Charque
Valor Base	R\$ 85.866,13	R\$ 768.689,41	R\$ 225.402,95	R\$ 200.934,33	R\$ 107.888,22	R\$ 43.867,99
% Período 6	10,36%	47,83%	18,91%	10,99%	9,21%	2,69%
Período 6	R\$ 162.010,71	R\$ 747.838,00	R\$ 295.690,49	R\$ 171.840,19	R\$ 144.031,44	R\$ 41.998,83
% Var. Despesa /C.C	88,68%	-2,71%	31,18%	-14,48%	33,50%	-4,26%
% Var. Despesa Total	9,13%					
% Desemp. Atingido	90,87%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 1.563.409,65					
Fase Industrial 1						
	Mangueira	Abate	Resf Carçaça			
Valor Base	R\$ 30.777,00	R\$ 741.242,31	R\$ 171.533,91			
% Período 6	3,61%	78,43%	17,96%			
Período 6	R\$ 35.224,76	R\$ 765.279,45	R\$ 175.190,79			
% Var. Despesa /C.C	14,45%	3,24%	2,13%			
% Var. Despesa Total	3,41%					
% Desemp. Atingido	96,59%					
Total Despesas C. Custo	R\$ 975.695,00					

Figura 18 – Matriz de desempenho organizacional para o período 6

Conforme figura 18, que demonstra as variações ocorridas no período 6 e comparado ao período definido como ideal, através das despesas ocorridas e suas devidas variações percentuais para o desenvolvimento da referida análise e resultados obtidos.

A relação animais abatidos entre o período ideal e o período 6 ficou com um aumento significativo de 1650 animais em relação à quantidade ideal, com aumento de 16,5% no desempenho no quesito animais abatidos. Já as despesas operacionais totais não obtiveram o mesmo desempenho, pois seus valores monetários aumentaram em R\$ 162.902,39 (cento e sessenta e dois mil novecentos e dois reais e trinta e nove centavos), originando um percentual de variação negativa

de 6,86%. No custo operacional por cabeça abatida o valor ficou fixado em R\$ 217,95 (duzentos e dezessete reais e noventa e cinco centavos), ficando R\$ 19,67 (dezenove reais e sessenta e sete centavos) menos oneroso que o indicado no mês ideal, aumentando o desempenho no custo por animal em 8,29%.

No custo por kg também houve uma melhora no desempenho, pois o valor ocorrido no período 6 ficou R\$ 0,14 (quatorze centavos) a menor que no período indicado ideal, aumentando o desempenho em 12,96%.

Em relação aos custos operacionais fase 1, sua representação no processo de transformação e industrialização ficou representado por um percentual de representatividade de 38,43% de todo o custo da empresa e os custos operacionais despendidos para a fase 2 ficaram representados por um percentual de 61,57% de todo o custo da empresa. Quanto às despesas de cada centro de custo, estão todas expostas na figura 18, demonstrando quanto cada uma representa no mês considerado ideal para a empresa e quanto cada uma representa no período analisado, neste caso o período 6.

Realizando um apanhado geral sobre este período pode-se dizer que o desempenho alcançado em relação às despesas foi 90,87% na fase industrial 1 e 96,59 % na fase industrial 2. Como o estudo refere-se ao desempenho de despesas operacionais, os dados devem ser colocados de acordo com a proposta, mas já neste sexto período é possível notar que a quantidade de variáveis que envolvem o desempenho da empresa permanecem inúmeras, mas neste caso o foco está voltado às variações de despesas.

Para completar a análise do período 6, em relação ao ideal esta proposto através da figura 19 as variações do valor das UP's, quantidades de UP's produzidas por animal abatido e por kg e o montante de UP's produzidas no período.

QUADRO DE VARIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO (UP's) (PERÍODO 6)				
Animais Abatidos	11650			
Peso Médio Carcaça (kg)	232,68			
Custo Operacional Total	R\$ 2.539.104,65			
Valor da UP	R\$ 0,1864	R\$ 0,0957	Valor da UP	
Valor da UP Base	R\$ 0,2100	R\$ 0,1081	Valor da UP Base	
% Variação Valor da UP	-11,24%	-11,43%	% Variação Valor da UP	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas/kg	1,9310	6,0240	UP's Produzidas/kg	
UP's Produzidas/kg Base	2,0423	6,0240	UP's Produzidas/kg Base	
% Variação UP's Produzidas/kg	-5,45%	0,00%	% Variação UP's Produzidas/kg	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas/Animal	449,3151	1401,6713	UP's Produzidas/Animal	
UP's Produzidas/Animal Base	449,3151	1325,2866	UP's Produzidas/Animal Base	
% Variação UP's Produzidas/Animal	0,00%	5,76%	% Variação UP's Produzidas/Animal	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
UP's Produzidas	5.234.520,85	16.329.470,65	UP's Produzidas	
UP's Produzidas Base	4.493.150,94	13.252.866,00	UP's Produzidas Base	
% Variação UP's Produzidas	16,50%	23,21%	% Variação UP's Produzidas	
	↑	↑		
	Fase Ind. 1	Fase Ind. 2		
Custo Operacional Total	R\$ 975.695,00	R\$ 1.563.409,65	Custo Operacional Total	

Figura 19 – Demonstrativo de variação de UP's para o período 6.

Com propósito de demonstrar as variações relacionadas às UP's, através de figura 19 e para que tenha um melhor entendimento na relação período 6 com o ideal, propõe-se a seguinte análise.

Na análise exposta na figura 19, o valor da UP variou 11,24% para menos na fase industrial 1, deixando o valor em R\$ 0,1864 (dezoito sessenta e quatro centavos) confrontando com ideal de R\$ 0,2100 (vinte e um), demonstrando um aumento no desempenho e baixando o custo da UP, embora a produção de UP's tenha sido maior e automaticamente aumentando o fator divisor das despesas, a relação das despesas também foi menor, tendo em vista que o valor gasto e a quantidade produzida estão ligados para definição do valor de um única UP.

No processo fase industrial 2, o resultado obtido foi 11,43% para menos, resultando em um aumento de eficiência industrial, pois a relação despesas e UP's produzidas gerou um valor de R\$ 0,0957 (nove cinquenta e sete centavos), confrontando com o valor de R\$ 0,1081 (dez oitenta e um centavos).

Nas UP's produzidas por kg na fase industrial 1 variaram em 5,45% para menos, aumentando o desempenho industrial, pois uma das grandes variáveis que influenciam é o peso do animal abatido, fato este que ocorreu de forma positiva pelo fato de os animais serem mais pesados neste período. Na fase industrial 2, os valores sempre estarão estagnados, pois os percentuais de rendimento dos animais serão sempre o mesmo para análise de todos os períodos.

Nas UP's produzidas por animal abatido, na fase industrial 1, as quantidades produzidas permanecem inalteradas, pois a quantidade de esforço está fixada por animal abatido não sofrendo alteração, ou seja, cada animal abatido gera um montante de 449,31 unidades de produção. Na fase industrial 2, as UP's variam de acordo com o peso médio de carcaça, gerando neste mês de análise uma variação percentual positiva de produção de 5,76%, tendo em vista que os animais eram mais pesados.

O montante de UP's na fase industrial 1 foi 16,50% maior que o mês considerado ideal, demonstrando uma variação positiva no desempenho, na fase industrial 2 este percentual alcançado foi 23,21% a maior que o ideal.

Considerando todos os acontecimentos citados neste período, pode-se dizer que o desempenho geral em relação às despesas não foi satisfatório, mas uma das unidades importantes para a tomada de decisão é o custo operacional por kg que atingiu a meta estabelecida para empresa a como um todo.

Ao acompanhar a análise dos seis períodos demonstrados, pode-se observar que o desempenho em relação às despesas, praticamente mostrava-se ineficiente, porém esta análise é apenas uma proposta de avaliação de desempenho organizacional focada apenas na área de atuação custos através de um método de custeio.

Com a utilização desta proposta dentro da empresa objeto de estudo, foi possível visualizar as variações ocorridas e o comportamento do mercado neste ramo, juntamente com a sazonalidade em que ocorre a oferta e procura de matéria prima.

Conforme a figura 20 será possível ver como as variações de custo operacional aconteceram durante o período de análise. Esta variação pode ser atribuída a diversos fatores que podem estar relacionados à atividade fim da empresa.

Cabe salientar que a figura 20 possui apenas caráter demonstrativo, para que se possa visualizar de forma reunida todos os períodos propostos para análise.

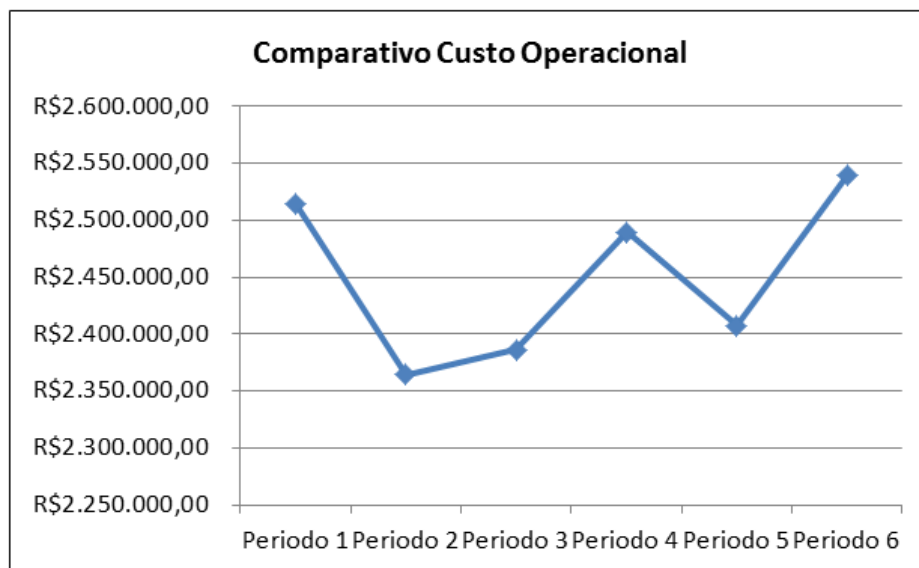


Figura 20 – Comparativo de Custo Operacional

No desenvolvimento do trabalho, o custo operacional por animal abatido foi bastante significativo na análise dos dados, pois sua variação de quantidade pode refletir diretamente nos resultados obtidos na presente análise. Conforme figura 21, pode-se visualizar o comportamento deste fator de análise e a forma de sua variação nos seis períodos propostos.

A fim de contribuir e demonstrar detalhadamente as variações dos seis períodos propostos no trabalho construiu-se a figura 21, apenas com caráter expositivo.

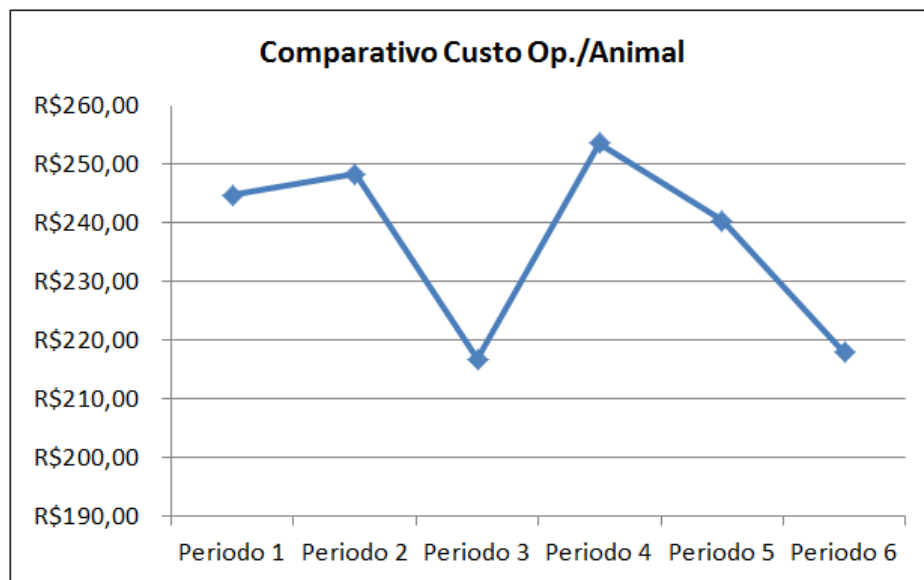


Figura 21 – Comparativo de custo operacional por animal abatido

Com o mesmo caráter expositivo, a figura 22 do custo operacional por kg produzido, também possui forte relevância na proposta do trabalho, pois apesar de se buscar a análise de desempenho da empresa, através das variações das despesas e comparadas ao período julgado ideal, sua atribuição de valor reflete diretamente na competitividade em relação aos concorrentes no mercado.

Ao da visualizar a figura 22, pode-se dizer que nos seis períodos propostos, sua variação tem uma forte ligação com a quantidade de animais abatidos e suas respectivas médias de peso mensal. Estes quesitos podem refletir diretamente nesta variação.

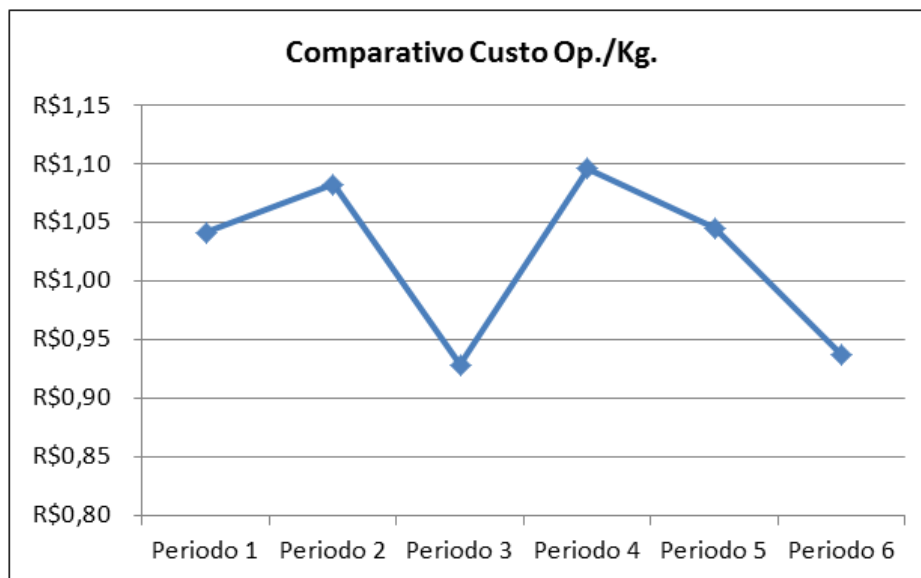


Figura 22 – Comparativo do custo operacional por kg produzido

Através do comparativo das UP's produzidas na fase industrial 1 e fase industrial 2, conforme ilustra a figura 23, pode-se observar sua variação, principalmente na segunda fase do processo de produção da empresa. Esta variação pode estar relacionada com a eficiência dos setores, juntamente com a quantidade de animais produzidos e seus pesos médios de carcaça.

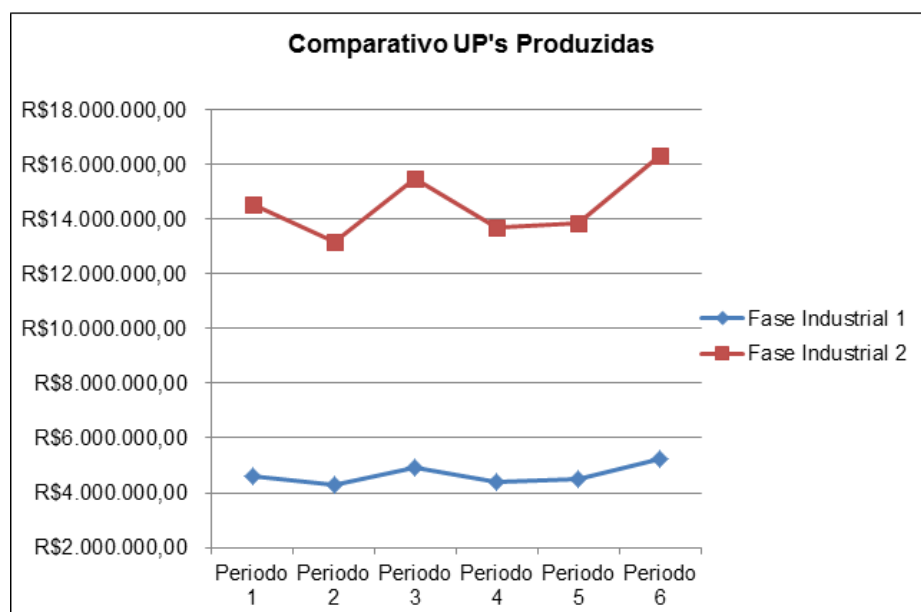


Figura 23 – Comparativo das UP's produzidas

De acordo com o comparativo de UP's produzidas por animal, conforme figura 24, pode-se observar sua variação na segunda fase do processo, já na primeira fase do processo a quantidade de UP's por animal está fixa, variando apenas sua quantidade com relação ao numero de animais abatidos. A figura 24 possui também caráter ilustrativo, pois as análises foram realizadas dentro de cada período proposto no trabalho.

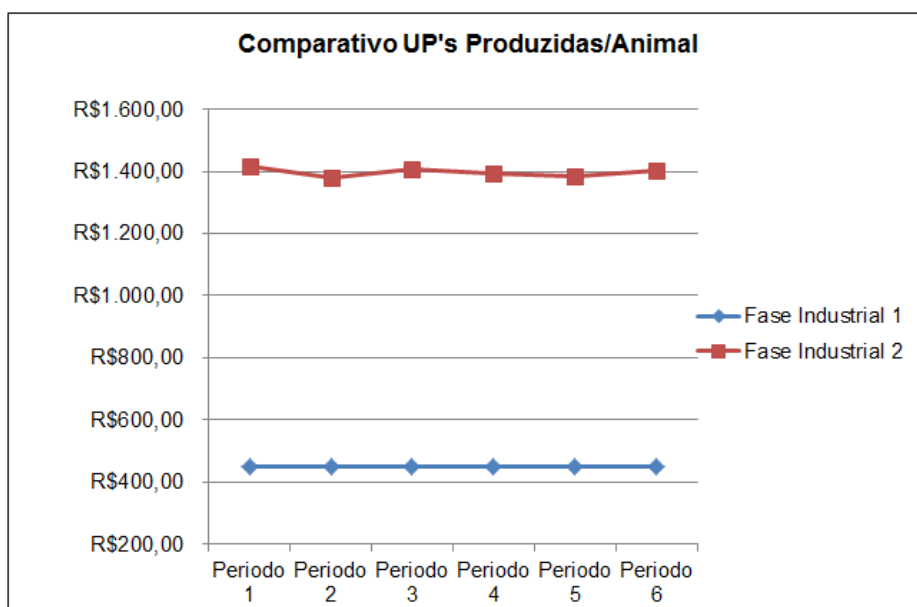


Figura 24 – Comparativo das UP's produzidas por animal abatido.

Conforme a exposição da figura 25, pode-se observar que as UP's variaram nas duas fases dos processos de produção e que seus valores podem estar relacionados à eficiência, despesas, quantidade de animais abatidos e pesos médios de carcaça. Observando a figura 25 é possível argumentar que sua análise tem grande relevância junto aos gestores da empresa, pois pontos fortes e críticos podem ser elencados neste quesito de análise.

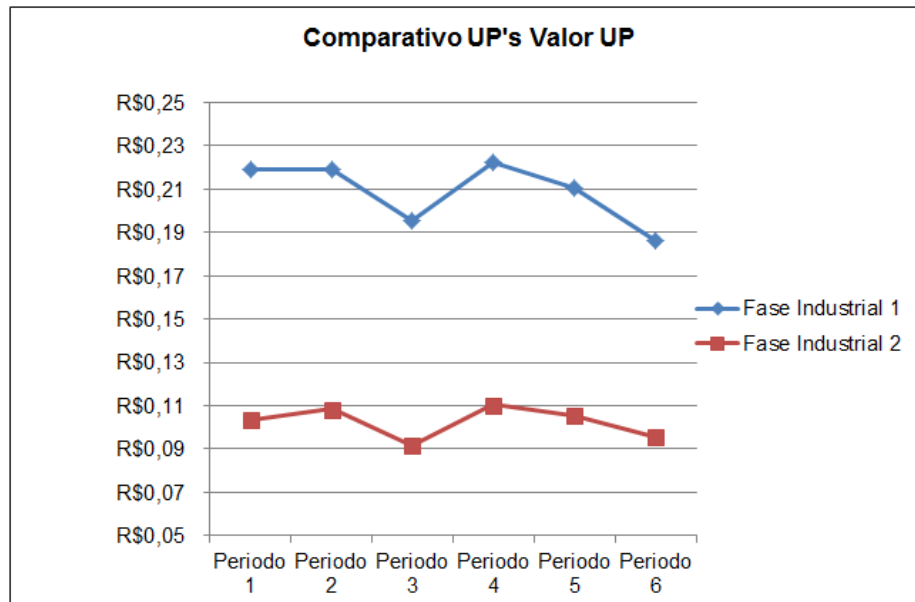


Figura 25 – Comparativo do valor das UP's.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do modelo de medição de desempenho organizacional, através de um método de custeio, gerando informações detalhadas sobre custo industrial, permitiu que a empresa conseguisse reunir e direcionar seus esforços em todas as suas áreas de produção.

Para se chegar à conclusão da importância deste modelo na empresa, primeiramente realizou-se uma verificação e análise dos modelos de avaliação de desempenho existentes no mercado para se checar qual modelo seria o mais adequado à proposta do trabalho.

Além disso, verificou-se os métodos de custeio existentes, quando entre os expostos, no referencial teórico, se fez a escolha do mais adequado para o tipo de análise que seria realizada dentro da empresa e o tipo de respostas que se buscava obter com o desenvolvimento do estudo.

Num terceiro momento, identificaram-se os requisitos considerados importantes ao trabalho, buscando obter respostas convincentes para demonstrar a relevância das análises para os gestores da empresa.

Para a proposta de testar a aplicabilidade do método de custeio e o modelo de avaliação de desempenho ocorreu dentro da empresa através da análise de relatórios contábeis, de produção e reuniões com gestores da empresa, os quais estão demonstrados em quadros, tabelas, gráficos e figuras do referido estudo.

O presente trabalho transformou a proposta de medição de desempenho organizacional, juntamente com o sistema UP, em uma ferramenta de trabalho muito importante e indispensável para a indústria de cortes de gado, pois, além de medir os esforços para a produção de cada produto, eles permitem uma visão detalhada dos esforços e custos despendidos em cada centro de custo, possibilitando, assim, soluções mais rápidas e eficientes sobre qualquer alteração desejada.

Concluída a definição o valor das UP's, ou seja, a divisão entre as despesas dos centros de custos pela produção em UP's dos centros de custos, o sistema oferece subsídio para que se alcance um número de abates e cabeças de gado

desejável, tornando possível um aumento do poder sobre o próprio custo do produto, para enfrentar as condições que o mercado impõe e abrir, assim, um leque de opções para negociar o produto.

Cabe salientar que os objetivos do estudo proposto foram alcançados, tendo em vista que este é o início de uma etapa, pois com a implantação de um modelo de medição de desempenho, através do sistema de custeio UP no frigorífico concluído, os trabalhos tendem a continuar, visando a aprimorar as avaliações em outras áreas chave, com novos métodos e procedimentos que possam contribuir nos resultados da empresa. Cabe salientar, ainda que o modelo de avaliação de desempenho proposto para frigoríficos de bovinos é uma constante evolução de inovação, pois quanto mais dados e áreas de atuação são avaliadas, melhores podem ser as conclusões e os resultados obtidos.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se incluir outras áreas para análise de desempenho assim como setor de: vendas, compra de matéria-prima, compra de materiais e financeiro, pois com a análise do desempenho destas áreas afins, mais informações podem ser obtidas para tomada de decisão e contribuir para a melhora da eficiência industrial.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLORA, F.; ALLORA, V. **UP – Unidade de Produção**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALLORA, V; OLIVEIRA, S.E. A classificação dos postos operativos (PO's) pelo método UP' – Unidade de Produção (UEP) com foco na identificação de oportunidades de ações em projetos de melhorias. **In: Anais.... XXV ENEGEP -** Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.

ANDRADE, M.M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, M.M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2010.

BARTZ, T.; SILUK, J.C.M.; BARTH, L.E. **Importância da mensuração da performance organizacional na indústria: um estudo de caso**. REBRAE, Curitiba, v. 4, n. 1, 91-104, jan/abr, 2011.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2002.

CREPALDI, S.A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

COGAN, S. **Custos e Preços: Formação e Análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DAVIS, M.M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FRANCO, H. **A contabilidade na Era da Globalização**. São Paulo: Atlas, 1999.

FILHO, N.C.; KOPITKE, B. H. **Análise de Investimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

- GARRISON, R.H.; NOREEN, E.W. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GANTZEL, G.; ALLORA, V. **Revolução nos Custos**. São Paulo: Editora Casa da Qualidade, 1996.
- GEORGE, S. **O sistema Baldrige da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1980.
- JUNG, C.F. **Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- LAKATOS, E.M; MARCONI, M,A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LATORE, V; ROBERTS, M; RILEY, M,J. Development of a systems dynamics framework for KPI's to assist project managers' decision making processes. **Revista de la Construcción**, v. 9, n. 1, p. 39-49, 2010.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Artigos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A Execução Premium**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KLAUSER,Ludwig. **Custo Industrial**. São Paulo: Atlas, 1976.
- MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de Custeio Comparados**. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

MATZ, A.; CURRY, O., FRANK, G.. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1978.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. Pearson Education, 2002.

NEVES, S.; VICECONTI, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Frase, 2001.

NIVEN, P.R. **Balanced Scorecard: Passo a Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo os Resultados**. 2 ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2005.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C.L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

PADOVEZE, C.L. **Manual de Contabilidade Básica**. São Paulo: Atlas, 2004.

PETRI, S.M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PORTER, M. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. **Competição**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, G.J.; MARION, J.C.; SEGATTI, S. **Administração de Custos na Agropecuária**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAKAMOTO, F.; TADASCHI C.; ALLORA, V.; ESPINDOLA, S. Equipes Multidisciplinares no Desenvolvimento de Sistemas de Custeio Diante da Atual Necessidade de Informação para Tomada de Decisão. **In: Anais...** VIII CONGRESSO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS - Punta Del Este, Uruguai, 2003.

SAKAMOTO, F.; TADASCHI C.; ALLORA, V.; ESPINDOLA, S. Melhoramentos nas Ferramentas de Gestão: A Implantação da UP na Seara Alimentos S.A Alimentos. **In: Anais....** XXII ENEGEP – Salvador, BA, Brasil, 2001.

SAKAMOTO, F.; TADSCH C. A Gestão da Produção e a Gestão do Custo Através da UP – Unidade de Produção: Fase Pós Implantação da UP na Seara Alimentos SA. **In: Anais....** XXIII ENEGEP - Ouro Preto, MG, Brasil, 2003.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. **Trabalhos Acadêmicos - Uma orientação para pesquisa e normas técnicas**. São Paulo: AGE, 2006.

SILUK, J.C.M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. 2007. 176 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

THOMAZ, W.Jr.; CALDAS M.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

THOMPSON JR, A.A; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implantação e Execução**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.