

A figura a seguir mostra, nos dias atuais, o local que deu origem a marca COQUEIRO.



Figura 14 - Local, nos dias de hoje, que deu origem a marca Coqueiro.

Fonte: Giovana Bianchini

A figura acima mostra, atualmente, o local que na época do fundador, situava-se a organização Scholberg & Joucla, que atualmente não apresenta mais os dois pisos originais, nem o “estrondoso coqueiro” que originou a marca da empresa estudada. A figura a seguir mostra a marca original da Facas COQUEIRO



Figura 15 – Marca original

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

Pela figura acima, percebe-se a marca original da empresa, que não possuía a palavra COQUEIRO, somente a logomarca. Em todos os produtos, *folders*, malas-diretas, catálogos, etc. é usada esta marca.

A figura a seguir mostra a marca COQUEIRO na atualidade, já com o nome escrito e na cor verde.



Figura 16 – A marca Coqueiro.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A figura a seguir mostra a marca COQUEIRO com outro tipo de fundo.

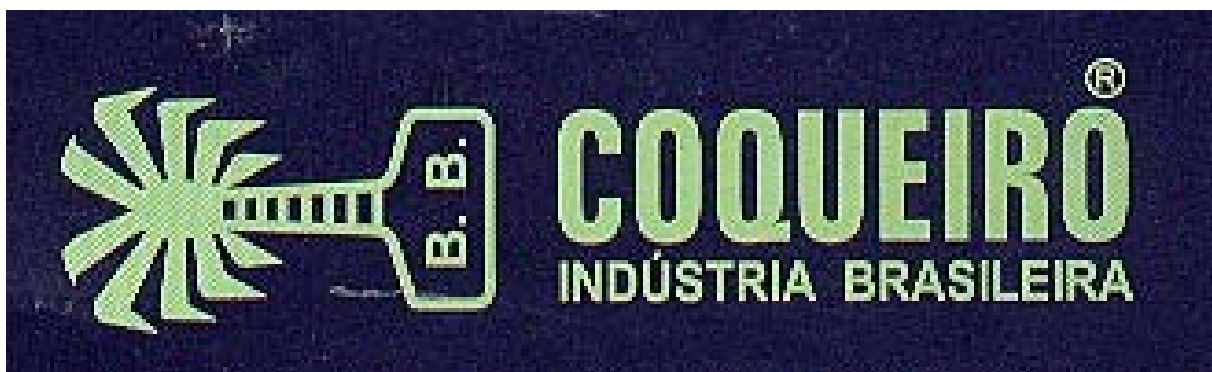


Figura 17 – A marca COQUEIRO com outra cor de fundo.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

De acordo com Cobra (1985), uma marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”.

Um logotipo é aquela parte da marca que pode ser reconhecida, mas não é pronunciável, tais como um símbolo, um desenho ou colorido ou letras distintivas. Finalmente, uma *marca*

registrada é “uma marca ou parte de uma marca à qual se é dada proteção legal, porque é capaz de apropriação exclusiva...” Assim, uma marca registrada é essencialmente um termo legal, que protege os direitos exclusivos do vendedor ao uso da marca ou do logotipo.

Às vezes a pressão para o *design* da marca não vem do vendedor, mas do distribuidor ou do comprador final. Certa vez, a Coqueiro, por uma estratégia de redução de custos, mudou a confecção da marca, que antes era cunhada na lâmina para outra simplesmente queimada a ácido. Tal procedimento fez com que as vendas caíssem em níveis consideráveis, pois os clientes alegavam que a marca queimada a ácido era de uma faca falsificada. No mesmo instante, os diretores da empresa resolveram retornar à marca cunhada na lâmina e perceberam o valor que a marca confere ao produto.

7.1.10 - Início da Coqueiro:

Entrevistado nº:1

O Sr. Bortholo Bianchini, um agricultor, colocou uma churrascaria anexa a um bar, no qual tinha, junto uma parada de ônibus. Como essa churrascaria começou a dar movimento, ele pensou em aumentar a sua atividade empresarial e resolveu colocar uma máquina de fazer sorvete, e para isso um gerador. Com força ociosa sobrando no gerador, o Sr Bortholo resolveu fazer algo além e iniciou com uma micro cutelaria chamada Gaúcha.

Entrevistado nº:1

No início da empresa eram produzidas umas 24 a 30 facas por dia, que eram vendidas pelo Sr. Bortholo ao redor de Santa Maria/RS, aonde ia de carona com amigos de Silveira Martins/RS, que possuíam caminhões para venda de batatas plantadas na Região.

Em 1920, nascia Bortholo Bianchini em São Marcos (distrito de Santa Maria/RS). Filho de Nicola e da Maria Bianchini, até os 23 anos de idade ajudou os pais na plantação de uvas (figura 18). No ano de 1943, inicia a sua vida de pequeno empresário, com a abertura de um bar.

O Sr. Bortholo Bianchini, para incrementar as vendas do bar de nome Bar Familiar, resolveu abrir junto ao Bar uma churrascaria e uma sorveteria. Mais tarde a abertura da cutelaria, denominada inicialmente de Gaúcha, deu-se pela intenção do Sr. Bortholo em ocupar a energia ociosa gerada por um gerador elétrico adquirido para a confecção de sorvetes. Para o abrigo deste gerador foi necessário que o Sr. Bortholo construísse uma pequena peça anexa ao bar e lá mesmo deu-se o início da pequena cutelaria.

O Sr. Bortholo foi um homem muito comunitário e decidiu cuidar de um amigo doente, o Sr. Maximiliano Alberici, que fazia facas, inclusive comercializadas no bar do Sr. Bortholo. O Sr. Maximiliano, ao perceber que estava muito doente para continuar fabricando facas, resolveu convencer o Sr. Bortholo, juntamente com o Sr. Amaro Pereira e o Sr. Ingracio Baptista de Souza a colocar uma pequena fábrica, unindo a vontade do Sr. Bortholo na ocupação da energia ociosa produzida pelo gerador. E assim surge a Fábrica de Facas Gaúcha, cujo funcionamento se dá na pequena peça anexa ao Bar, construída pelo Sr. Bortholo para abrigar o gerador.

A figura a seguir mostra a plantação de uvas da família paterna do Sr. Bortholo e o Bar Familiar como primeiro empreendimento do Sr. Bortholo após matrimônio com a Sra. Laura Bianchini.



Figura 18 – Plantação de uvas.

Fonte: Arquivo da família.



Figura 19 – Bar Familiar

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A figura a seguir mostra a pequena peça construída ao lado do Bar Familiar para o abrigo do gerador e posteriormente para o início das atividades da cutelaria Gaúcha.



Figura 20 – Início da cutelaria.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

7.1.11 - Introdução da linha inox:

Entrevistado n°:3

Um pouco antes de eu sair (1985), já estavam sendo produzidas as facas inox, pois a linha carbono, como linha inicial da empresa é bem mais fácil de fazer que a inox; você só coloca no polidor e deu.

Entrevistado n°:11

A linha inox foi introduzida para lançamento de novos produtos com o mesmo design das facas carbono e também porque são mais rápidas de fazer; não necessitam de muito polimento quanto às carbonos.

Essa categoria inicial se refere à introdução da linha inox na produção da Facas Coqueiro, até então unicamente carbono. Tal introdução deve-se à necessidade da empresa na diversificação de produtos e no seu lançamento no mercado para conquista de novos clientes. Outro motivo da introdução da linha inox na produção da Facas Coqueiro foi pela possibilidade de ocupação das matrizes dos produtos carbono com matérias-primas em inox. A figura abaixo mostra uma linha de facas produzidas em aço carbono, das quais se destaca a linha

1000 (no centro da figura), que é a linha mais antiga e que ainda é produzida e considerada pela empresa como o seu “produto âncora”.



Figura 21 – Algumas linhas em aço carbono

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

As grandes fontes de idéias de novos produtos para as Facas Coqueiro são os clientes, os concorrentes, os vendedores da empresa, os revendedores e a alta administração. A empresa consegue identificar de diversas maneiras os desejos e necessidades dos clientes: 1. levantamentos diretos de clientes; 2. testes de projeção; 3. discussões de grupo; 4. sistemas de sugestões e cartas recebidas dos clientes; e 5. mapeamento das percepções e das preferências dos produtos atuais no espaço, a fim de se discernirem as novas oportunidades. A figura a seguir mostra algumas linhas em aço inox produzidas pela empresa, das quais se destaca a linha 210 IMR (no centro da figura), que é uma linha relativamente nova (lançada em 2003) e que representa uma grande rentabilidade para a empresa (25%).



Figura 22 – Algumas linhas em aço inox

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A Coqueiro não apenas observa os novos produtos que estão sendo desenvolvidos pelos seus concorrentes, mas a inteligência de marketing também advém dos distribuidores, fornecedores e vendedores. O desempenho de vendas desses novos produtos pode ser auditado pelos serviços de pesquisa.

Os revendedores da Coqueiro são especialmente uma boa fonte de idéias de produtos. Possuem uma experiência de primeira mão sobre as necessidades não satisfeitas e as reclamações dos clientes. Geralmente são os primeiros a ouvir sobre os desenvolvimentos da concorrência e as preferências do público alvo.

A alta administração da empresa define aquelas áreas de produto-mercado de maior interesse e em que as idéias de novo produto devem ser buscadas. Poderão ser áreas que captam forças da empresa ou que podem ajudar a superar suas fraquezas.

Uma técnica bem conhecida e utilizada pela empresa é a de *brainstorming*, que é realizada com um único propósito de se produzir uma porção de idéias. Geralmente o tamanho do grupo é limitado a um número entre seis e dez pessoas, entre elas os diretores da empresa, os chefes de setor e os responsáveis pelas vendas e expedição da Coqueiro. As sessões levam uma hora mais ou menos e são realizadas a qualquer hora do dia, muito embora a tarde seja para a empresa, geralmente, o período mais produtivo.

7.1.12 - Normas internas:

Entrevistado nº:9

Tinha partes que o Elmir era rígido na utilização dos materiais fabricados. Hoje é mais controlado nos gastos de materiais e no uso obrigatório de EPI.

Entrevistado nº:6

Todas as ausências cometidas pelos funcionários são descontadas e quaisquer ligações telefônicas chamadas ou recebidas pelos mesmos, só são realizadas em horários de intervalo.

Na época do fundador, não existiam normas internas formalizadas, e o que orientava o comportamento eram o respeito e a consciência de cada um no feitiço das facas, com a supervisão permanente do dono, o Sr. Bortholo. Não havia nenhuma regra escrita, até mesmo porque a empresa era dirigida por um italiano, o Sr. Bortholo, que em toda a sua vida não adquiriu conhecimentos científicos de administração de empresas, especificamente de organização e métodos para uma correta elaboração de normas, formulários, manuais, etc.

Na época do fundador, as faltas dos funcionários ao trabalho eram abonadas em troca do trabalho aos domingos e feriados. Na época do sucessor, tudo é normatizado, escriturado, setorializado, mantendo as características originais da Coqueiro, que são: as exigências pela qualidade em todos os setores da mesma, normatizando a empresa sobre esse aspecto como um todo e sempre seguindo as normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

As primeiras normas começaram a surgir quando o sucessor do Sr. Bortholo, o Sr. Valter, assumiu a empresa, precisamente no dia 06/04/1986, postulando normas comportamentais explicadas, inicialmente, individualmente aos funcionários, após foram reunidos os grupos setoriais e finalmente com o grupo todo.

As normas estabelecidas pelo Sr. Valter foram muito bem aceitas pelo grupo, pois quando acordadas e aceitas por todos, atuam como meio de influenciar o comportamento dos membros da organização com um mínimo de controle externo. As normas dizem aos membros o que devem e o que não devem fazer sob determinadas circunstâncias e, portanto, é de se esperar que os membros do grupo ajam no sentido de corrigir ou até de punir quem viola as normas.

As normas instituídas pelo sucessor dizem respeito a processos relativos ao desempenho, fornecendo indicações sobre o quanto devem trabalhar duro, como conseguir realizar um trabalho, seu nível de produção, o desempenho esperado. Pelo fato de que os funcionários desejam ser aceitos pelos grupos aos quais pertencem, eles são suscetíveis às pressões e conformidades que as normas pretendem. Uma das questões que mais deu certo, na visão do atual Diretor-Presidente da empresa, foi que a empresa nunca demitiu ou contratou ninguém sem passar primeiramente por um pequeno comitê informal formado pelos dois gerentes de produção (Pinto e Dinho) e pelo funcionário Elmir. Por exemplo, um funcionário começa a falhar ele é advertido pelo comitê e em caso de o funcionário não mudar, o comitê reporta à gerência para o afastamento do mesmo.

O regimento de conduta existente na empresa foi aumentado e passou a englobar também o comportamento externo do funcionário da Coqueiro. Por exemplo, o funcionário que possui muitos conflitos, seja de qualquer natureza fora da empresa, dificilmente nela permanece, pois a obrigação com a empresa não pára no momento que o funcionário sai pela sua porta, sempre será um representante da imagem da empresa. Assim como não acaba o compromisso da empresa simplesmente com a obrigação formal de pagamento dos salários, por exemplo, se um funcionário adoecer, a empresa verifica no que pode ajudar.

Todas as normas internas são derivadas de necessidades de organização interna na empresa e de exigências externas. Cada grupo estabelece um conjunto de normas e estas podem determinar, por exemplo, a vestimenta adequada, quando é aceitável cometer erros, quais amizades manter dentro e fora do trabalho. Entretanto, as normas que merecem mais atenção e que são mais difundidas dizem respeito a processos relativos ao desempenho e à produtividade.

7.1.13 - Passagem do trabalho integral para parcial:

Entrevistado nº:11

Quando o Sr. Valter começou a administrar e pediu para eu gerenciar a produção e mudar o sistema de fabricação integral da faca para setorial. Fui eu que comecei tudo isso aí em torno de 1974/75, por aí, não sei precisar a data.

Entrevistado nº:3

Antes se faziam as facas inteiras. Na primeira etapa eu só trabalhava com as facas carbono e cada um fazia a faca inteira, agora não, cada um tem sempre a mesma função.

Essa categoria inicial refere-se as duas etapas de produção encontradas na empresa: a primeira remete à fase da empresa quando ainda administrada pelo Sr. Bortholo, onde a produção das facas era integralmente desenvolvida por cada funcionário. A segunda etapa ocorreu após a sucessão da empresa para o filho do Sr. Bortholo, o Sr. Valter. O sucessor, com o fim de aumentar a velocidade de produção, mudou o sistema produtivo da empresa para produção setorial, onde os funcionários trabalham setorialmente, tornando-se, assim, especialistas nas tarefas realizadas.

O modelo de gerenciamento que a Coqueiro tem utilizado para administrar seus negócios tem como base a estrutura “funcional departamentalizada”. Esta estrutura tem sido adotada por várias décadas na área de produção e apresenta algumas características que são consideradas como vantagens: é fácil atribuir, localizar e cobrar responsabilidades, pois a divisão de tarefas é cristalina; cada função tem tarefas bem definidas sobre “quem tem que fazer o que”; o número de chefes tende a ser reduzido; favorece a especialização e a competência nas técnicas específicas da função; e as decisões são hierarquizadas.

Todavia, nos anos 90, a Coqueiro começou a sofrer perdas em competitividade apesar de estar bem organizada conforme o modelo funcional. Os fatores que causaram essa perda da competitividade foram: a abertura de mercados, levando a economia à globalização; forte tendência à normatização, tendo como base a Norma ISO 9000; eliminação dos mecanismos de

proteção do mercado interno; consumidores conscientes e defendidos; necessidade de rapidez nas mudanças e o desenvolvimento da informática. Com base nesta questão a Facas Coqueiro implantou o Programa de Qualidade Total pelo SEBRAE no ano de 2002.

A estrutura funcional departamentalizada pode levar aos seguintes problemas: freqüentemente a eficiência dos setores é conseguida pelo sacrifício da eficiência da empresa como um todo; trabalhos que requerem a cooperação e coordenação de diferentes departamentos dentro de uma empresa são freqüentemente fonte de problemas; mesmo quando um trabalho tem impacto significativo no resultado da empresa, não existe um responsável direto por ele, pois a hierarquia deve ser obedecida; apelar para a qualidade na estrutura funcional pode freqüentemente não dar certo. Se todos fizerem suas tarefas com qualidade, ainda assim haverá muitas tarefas a serem feitas, o que gerará um fluxo complexo, lento e propício ao erro.

A figura a seguir mostra dois funcionários, “Bertinho” e “Toni”, produzindo peças inteiras, que podem ser verificadas em cima do balcão e do carrinho, respectivamente.



Figura 23 – Produção de peças inteiras.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A geração de um produto para um cliente Coqueiro é realizada pela cadeia de um ou mais processos interligados. Existe toda uma relação de clientes e fornecedores, mas o objetivo final é

a produção do produto para o cliente final. Toda análise e decisão dos problemas que ocorrerem nas interfaces cliente – fornecedor são resolvidas com a visão do cliente final.

7.1.14 – Inovações:

Entrevistado nº:5

As idéias referentes aos produtos foram tiradas de pesquisas de mercado pelo Valter e sempre em viagens que ele fazia algum produto ele trazia para ser estudado ou sistema de produção diferente, etc.

Entrevistado nº:11

Inicialmente as nossas facas eram muito largas e tinham que ser pesadas e ter uma determinada largura, só que ocupava muito aço e aí o Valter pediu que eu transformasse aqueles modelos em outros modelos, aí foi quando eu comecei a fazer os modelos de exportação e as chairas soldadas com os cabos.

Essa categorial inicial refere-se à forma como a empresa avança em novos produtos, tecnologias e processos produtivos. As formas como tais avanços ocorrem na empresa derivam-se de viagens realizadas pelo Sr. Valter a eventos do setor, pesquisas em revistas e jornais e até mesmo em idéias advindas de estudos internos realizados pelos próprios funcionários. Uma característica da Facas Coqueiro é possuir uma cultura aberta, que abrange as relações em todas as direções: todas as funções e departamentos internamente, e com toda ligação externa que seja potencialmente benéfica.

A Facas Coqueiro tenta continuamente tornar a empresa um lugar mais estimulante para se trabalhar, liberando a criatividade dos seus funcionários, pois a empresa entende que a inovação não acontece no seu núcleo, ela acontece nas extremidades, em outras partes, longe das influências nocivas da burocracia e do poder.

O processo de inovação na Coqueiro possui três componentes importantes. O primeiro é a invenção – ter idéias. O segundo é o desenvolvimento – transformar idéias em realidade. Essa etapa exige disciplina extraordinária e foco. A terceira etapa, que acontece na empresa, é a colocação do produto no mercado transformando-o em grande sucesso.

Uma das primeiras coisas que uma empresa faz é um inventário da inovação: ela avalia seus pontos fortes e fracos em cada etapa. Ela também entende que é fundamental saber em que medida seu pessoal está disposto, pronto e capacitado, pois estimular a inovação individual é um desafio por si só.

A Facas Coqueiro busca inserir no seu quadro funcional pessoas adaptáveis, capazes de tolerar os inevitáveis altos e baixos, abraçando a incerteza, tomando a iniciativa e não temendo projetos sem uma direção imediatamente identificável. O que a empresa quer são pessoas vorazes por informação, e não apenas sobre a sua função exclusivamente, mas sobre toda a empresa.

Existe um equilíbrio delicado entre as necessidades econômicas mais imediatas da Facas Coqueiro e sua estratégia em longo prazo. Na atual economia global e orientada à tecnologia, novas aplicações estão sendo descobertas diariamente pela empresa. A empresa busca *know-how* prático e conhecimento detalhado para tomar a decisão certa em relação ao futuro de um projeto. Uma grande parte da equação são as pessoas que investirem seu coração e mente no trabalho.

Na maioria das grandes empresas, pesquisa e desenvolvimento têm enorme distância do pessoal que mantém contato com o cliente. Ao estreitar essa distância, você pode mudar a forma de pensar de uma empresa. Coloque algumas pessoas de marketing na equipe de desenvolvimento de produto. E vice-versa. É preciso que as pessoas saiam da empresa e enxerguem o mundo. (KANTER 1998 ,p. 41).

Na empresa estudada, o gerente é a figura que os funcionários procuram para conseguir apoio e confiança, e é também aquele que conduz as idéias para transformá-las em realidade, certificando-se de que os colaboradores entendam todas as razões pelas quais um projeto está sendo cancelado e também assegurando de que seu trabalho não foi em vão – que se tornou parte do banco de conhecimentos da empresa e pode ser um catalisador importante para inovações futuras.

O produto pode ser novo em determinado mercado e não ser novo em outros mercados. Exemplificando-se: há produtos introduzidos no Brasil e na América Latina, de uma maneira geral, que são novos para este continente, mas não são necessariamente novos para a Europa ou para os Estados Unidos. Até hoje, por exemplo, os americanos de algumas empresas de alimentos no Brasil não entendem por que os brasileiros não comem pasta de amendoim, que é um produto largamente consumido nos Estados Unidos.

Assim, gerar novas idéias para produzir novos produtos exige para a Facas Coqueiro recursos financeiros, recursos de criatividade, ou seja, de tecnologia. E a tecnologia exige investimentos na área de pesquisa e de desenvolvimento na busca de aplicações práticas no campo dos negócios.

A figura a seguir mostra algumas idéias internas, geradas por *brainstorming*, e casamento de produtos, que viraram novos produtos no ano de 2004, que, anteriormente à realização de *brainstorming*, eram vendidos separadamente e que pela geração de idéias internas passaram a serem também vendidos em casamento com outros produtos a partir do ano de 2004.



Figura 24 – Produtos novos

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A figura a seguir mostra os produtos novos lançados no ano de 2005.



Figura 25 – Alguns produtos lançados em 2004-2005

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A figura a seguir mostra a nova bainha em couro cru, especialmente personalizada para a Coqueiro, que pode ser vendida somente com a faca ou juntamente com uma chaira. No mesmo conjunto está o novo cabo em madeira de lei, que mescla diferentes tons de madeira.

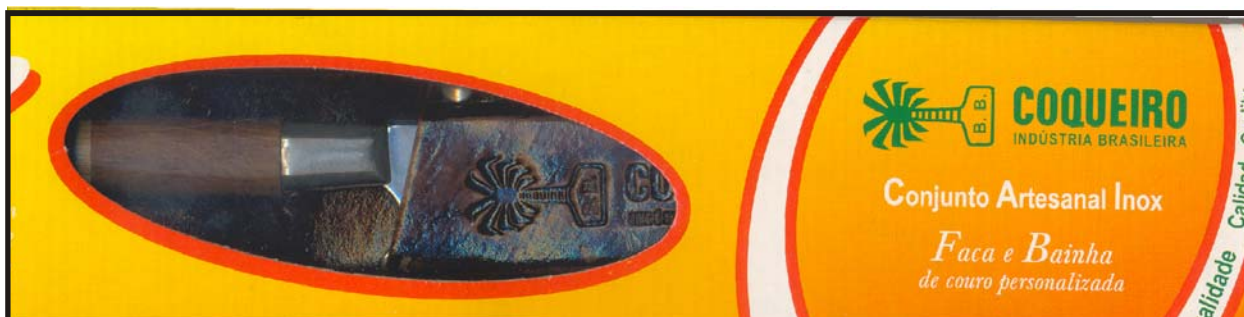


Figura 26 – Lançamento em 2005.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

O processo de desenvolvimento de produtos novos na empresa estudada funciona da seguinte maneira: identificação de oportunidades (idéias; *brainstorming*); investigação das idéias e análise de viabilidade.

7.1.15 – Fracassos:

Entrevistado nº:4

Eu acho que os espetinhos foram fracassados porque era para a Coqueiro fazer uma parceria com uma empresa de churrasqueiras e realizar, desta forma uma venda casada e não deu certo e por isso os espetinhos não rodaram.

Entrevistado nº:3

O jato de areia foi um fracasso porque não deu certo com o tipo de polimento adequado aos aços usados na Coqueiro e foi um gasto grande e não resolveu nada porque ele não polia direito, ele esquentava a faca e ao invés de limpar ele deixava a lâmina cheia de furinhos.

Entrevistado nº:7

Eu considero fracassada a linha CAF carbono porque não combinou o cabo em polipropileno com o aço escuro e o cepo 01 eu acho que fracassou porque eram todas as facas iguais (seis) em um mesmo produto, não havia facas diferentes para usos diferentes nele.

Essa categoria inicial refere-se aos processos e produtos considerados pelos entrevistados como fracassados. Na época do Sr. Bortholo, os modelos produzidos surgiam porque em suas idas a localidades com fins de vendas, o Sr. Bortholo escutava compradores sobre as características que gostariam de encontrar no produto. Após ouvir os clientes, de imediato, o Sr. Bortholo fazia o modelo, não se dando por conta do esforço necessário para adaptar o produto às

necessidades de poucas pessoas. Então vários formatos e tipos de produtos fracassaram por esse motivo, ou seja, por atender necessidades específicas de um segmento muito pequeno de mercado.

Na época atual, que foi considerado um grande fracasso quando já na administração do Sr. Valter, aproximadamente em abril de 1986, o mesmo tinha visto por alguns os países da Europa e por visitas a quase centenas de indústrias do ramo que não era costume das mesmas cunhar a marca na lâmina e sim grava-la com ácido, o que imediatamente passou a fazer, partindo para a venda sem ao menos comunicar os clientes, pelo menos os mais importantes, da mudança da marca, o que gerou uma reação generalizada no país inteiro onde os clientes devolviam as mesmas por acharem que estavam comprando um produto falsificado. Imediatamente, o Sr. Valter voltou a marcar as facas como eram cunhadas na época do fundador .

Como o chifre e o osso são matérias-primas muito caras e difíceis de ser conseguidas, foi adquirida uma máquina de injeção de cabos de polipropileno (H303). Injetados os cabos com chifre e osso substituídos por polipropileno causaram um problema enorme de vendas, pois descaracterizou o modelo artesanal de tipos de facas produzidas até então.

Como no setor de matrizaria da Coqueiro sobra muitos retalhos de aço, a empresa decidiu, sem pesquisa nenhuma, produzir espetinhos para churrasco. Estes foram mais um fracasso porque os mesmos, sendo produzidos com sobras, acabaram saindo caro para o consumidor. A empresa ganharia mais vendendo as sobras para terceiros a produzir os mesmos, pois foram investidos muitos recursos em uma matriz. Outro fracasso apontado pelos entrevistados foi a tentativa de temperar as facas com óleos especiais, pois as facas começaram a ficar muito moles impossibilitando, dessa forma, a continuidade do sistema.

A Facas Coqueiro costuma esperar por demanda de produtos que não apresentaram giro no mercado, muitas vezes acreditando que os fatores de tal comportamento decorrem baseados em momentos econômicos pouco propícios. Porém, através de uma análise lógica da situação do produto fracassado frente ao seu mercado consumidor, a Coqueiro percebeu que são vários os fatores que contribuíram para a sua não aceitação. Kotler (1980), afirma que o maior custo imposto à uma empresa em manter produtos fracos reside no futuro, uma vez que,

Pela sua não-eliminação no tempo adequado, esses produtos atrasam a procura agressiva por produtos substitutos; criam um composto de produto assimétrico grande quanto aos “ganha-pães do passado” e pequeno quanto aos “ganha-pães do amanhã”; comprimem a lucratividade atual e enfraquecem os alicerces da empresa para o futuro. (KOTLER 1980, p. 292)

Pesquisas internas, já realizadas na empresa no ano de 2004, mostram que a inadequação da análise de mercado respondeu por 32% dos fracassos nos lançamentos de novos produtos; depois, os altos custos de produção, que correspondem a 14% dos fracassos; sendo o tempo de lançamento muito longo, perdeu-se a oportunidade estratégica, que correspondeu a 10% dos fracassos; a reação da competição correspondeu, a 08% dos fracassos, e finalmente, o design do produto não atraiu os clientes correspondeu a 23% dos fracassos conforme se pode verificar no gráfico abaixo.

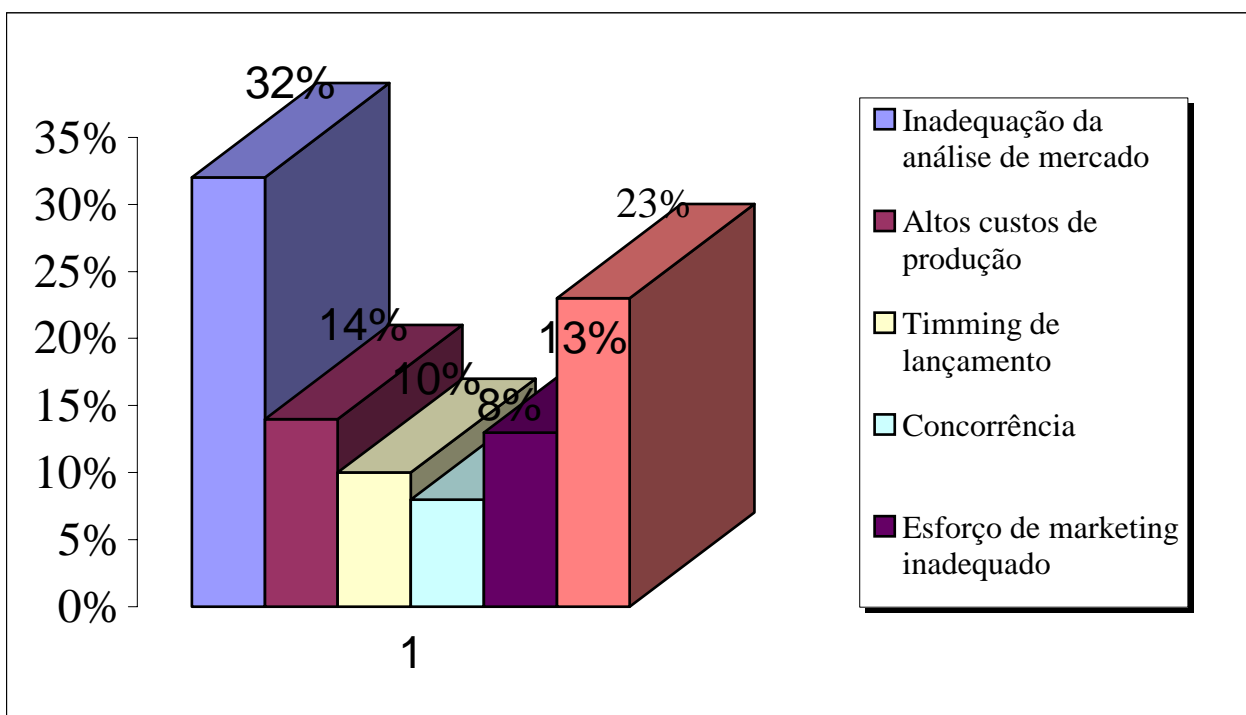


Gráfico 07: Razões de fracassos de produtos novos.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A figura a seguir mostra o produto CAFC (carne, açougue, frigorífico/carbono), que foi considerado pela empresa como fracassado porque a linha de facas CAFC, foi designada para uso em frigoríficos, açougues e cozinha e o aço utilizado na mesma é o carbono que não é apropriado para tais usos.



Figura 27 – Linha CAFC

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

7.1.16 - *Layout*:

Entrevistado nº:4

O espaço físico na época do fundador, faltava para abranger toda a produção e os equipamentos existentes e não era bem aproveitado o espaço porque quando tu tinhas que fazer um serviço, tu tinhas que pegar o carrinho e ir lá embaixo e depois fazer uma viagem para o próximo ponto, não era perto um posto seqüencial do outro. Hoje praticamente sobra espaço e tudo é perto.

Entrevistado nº:11

A fábrica começou com uma pecinha lá embaixo, no terreno e aí, fomos para outra pecinha até nos mudarmos para a outra parte grande.

O *layout* da Facas Coqueiro inicialmente contava com uma pequena peça na parte inferior do terreno. Posteriormente, mais duas peças já nas porções superiores do terreno foram construídas junto à estrada e onde hoje se localiza a organização.

O Sr. Bortholo nada sabia sobre *layout* e o espaço físico era tão mal projetado que os funcionários mais caminhavam dentro da empresa do que trabalhavam. Após a sucessão, a empresa continuou a funcionar ainda por alguns anos sob a ótica do empirismo, até quando a filha do Sr. Valter, a senhorita Giovana Bianchini, formada em Administração de Empresas pela UFSM, fez o seu estágio de final de curso na Coqueiro. Seu estágio foi na área de *layout* e com uma liberdade plena reorganizou o *layout*, diminuindo distâncias entre pontos seqüenciais de produção, agindo na iluminação, no uso de cores, no mapeamento do fluxo de cada linha produzida, desgargalização da produção, contribuindo, dessa forma, com um aumento na produtividade da Coqueiro em 8,3% ao mês.

As separações internas da organização não seguiam qualquer regra de *layout* e as etapas de produção não seguiam um fluxo contínuo, que possibilitasse uma boa continuidade de produção nas máquinas utilizadas, bem como uma alta velocidade de produção.

A figura a seguir mostra o *layout* inicial da empresa, sem quaisquer estudos aplicados de arranjo físico, bem como a inexistência do uso de EPI (equipamentos de proteção industrial).



Figura 28 - *Layout* inicial

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

Para o projeto do arranjo físico da Facas Coqueiro levou-se em consideração: o produto a ser fabricado; quantidades a ser produzidas, os roteiros de produção, as seqüências de operações utilizadas, os serviços de suporte, as funções auxiliares que devem suprir o fluxo em questão e o tempo, quando devem ser produzidas, tempo dispendido e freqüência.

O tipo de *layout* utilizado pela empresa em questão é o arranjo físico funcional, que é o tipo mais comum de arranjo físico utilizado nas empresas industriais. Suas características são: as máquinas e equipamentos ficam fixos e o produto se movimenta; os produtos e roteiros são

muitos variados; a utilização em sistemas de produção intermitente; as máquinas e equipamentos agrupados por função (soldagem, montagem, têmpera, etc); os equipamentos de média flexibilidade; a programação e controle da produção complexo; os problemas de qualidade são detectados após a produção do lote inteiro e formação de filas de lotes nas máquinas.



Figura 29 – *Layout* seqüencial utilizado pela empresa

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

Como o aumento do espaço físico da Coqueiro foi sendo desenvolvido sem nenhuma aplicação de estudos sobre *layout*, alguns setores ainda não possuem as necessidades de organização e fluxo maximizadas. É o caso do setor de vendas, que possui um número elevado de estoque de produtos prontos armazenados em seus armários, minimizando os espaços de fluxos de funcionários. Além de que a capacidade de armazenagem dos armários é limitada, a empresa não possui locais ociosos para a colocação dos estoques excedentes e opta por deixá-los nos espaços de circulação,

A solução encontrada pelo Diretor-presidente, juntamente com os chefes de produção, foi a de retirar dos armários aquelas linhas que já saíram de circulação e enviá-las aos centros de distribuição dos produtos Coqueiro no Brasil a preço de liquidação para sobrar espaços para os demais produtos. Na concepção de Contador (1998, p. 155), “arranjo físico é definido como a

disposição de máquinas, equipamentos e serviços de suporte em uma determinada área com o objetivo de minimizar o volume de transporte de materiais no fluxo produtivo de uma fábrica”.

A figura a seguir mostra o *layout* atual da Bianchini & Cia. Ltda.

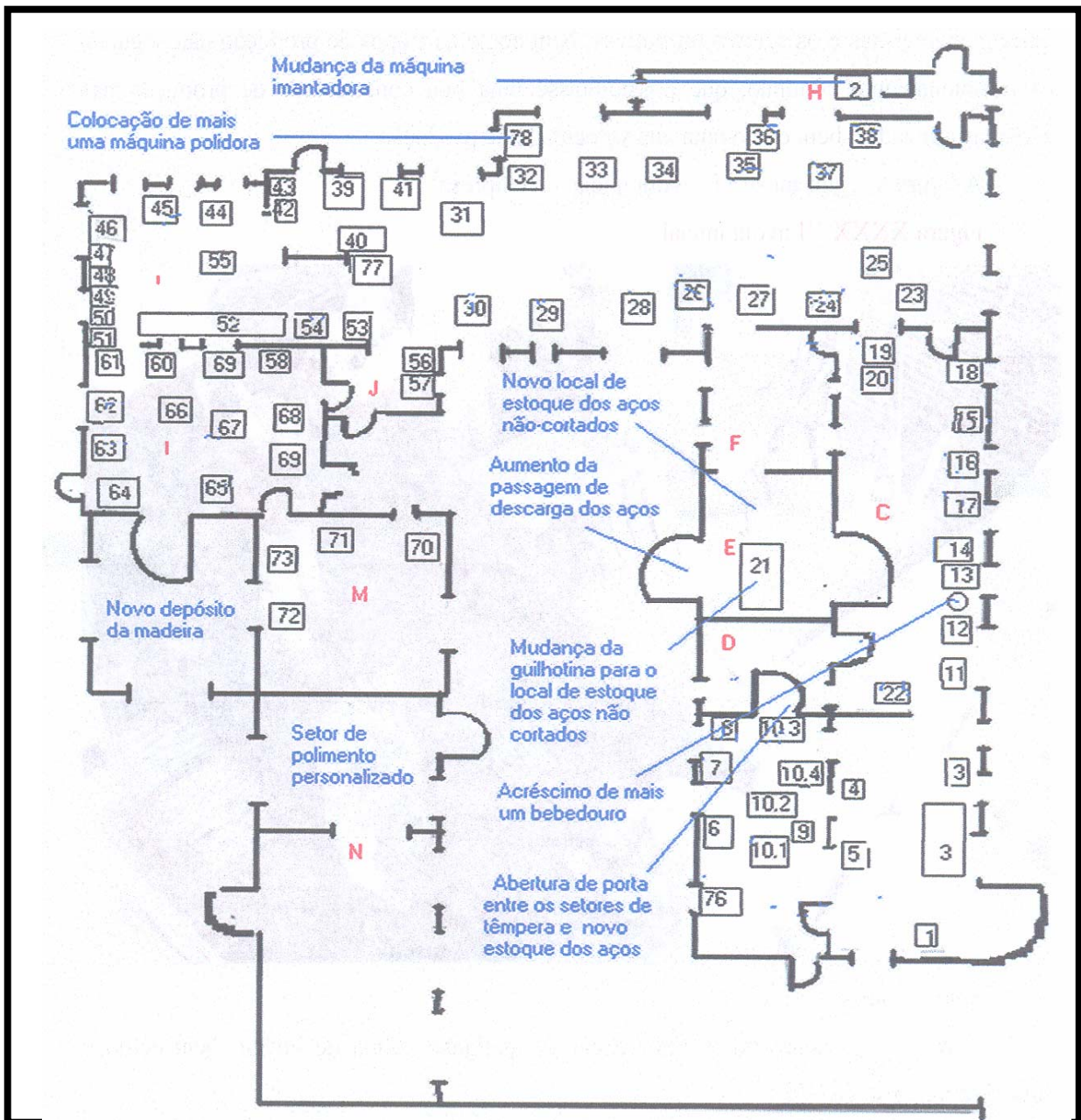


Figura 30 - *Layout* atual do setor de produção da Bianchini & Cia. Ltda.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

O *layout* atual da empresa foi totalmente reorganizado a partir de um estudo realizado pela filha do Diretor-Presidente, a administradora e senhorita Giovana Bianchini, obtendo com essa reformulação um aumento de produtividade de 8,3%/mês.