

Pepsico aumenta produção em Itu ao eliminar níveis hierárquicos

Depois de fazer a produtividade subir 5% em SP, novo sistema de gestão será estendido à fábrica gaúcha

Valéria Gonçalves



Alexandre Dutra, operador de produção (à esq.), e Luis Fernando Bettanin (à dir.), gerente de manufatura da Pepsico: programa motiva e melhora a qualificação dos funcionários

■ PERDA

100%

do desperdício foi eliminado em uma das linhas de produção após o uso do Tag

■ PROMOÇÃO

70%

de aumento no número de profissionais promovidos com a implantação do sistema

■ RESULTADOS

US\$ 60 bi

foi o faturamento da Pepsico em todo o mundo em 2009

■ EQUIPE

10 mil

é o número de funcionários que a empresa mantém no Brasil, onde atua desde 1953

Mariana Celle
mcelle@brasileconomico.com.br

Acréscimo de 5% na produtividade em quatro anos, eliminação do desperdício de matéria-prima em uma das linhas de produção e aumento de 70% no número de promoções de funcionários. Esses são alguns dos resultados apurados pela Pepsico, fabricante de alimentos e bebidas, com a implementação de um programa de gestão chamado Times Autogerenciáveis, ou simplesmente Tag. O projeto aplicado há dez anos na fábrica de Itu, no interior de São Paulo, vai ser agora expandido para a unidade de Porto Alegre e atender mais 260 funcionários.

O sistema elimina cargos intermediários entre gerentes e operadores, e promove o que a companhia chama de equipes

autogerenciáveis, aquelas que conseguem atuar mesmo sem a presença constante de um líder. Quase 10% dos 10 mil funcionários da empresa no Brasil trabalham dentro do esquema, que tem implantação gradativa. “Capacitamos os funcionários da base para a execução de processos antes realizados pelos supervisores”, afirma Luis Fernando Bettanin, gerente de manufatura da Pepsico. “Dar autonomia a quem não está preparado é chave para o fracasso”, diz.

Segundo Bettanin, a transição dos sistemas de gestão coincidiu com a fase de reestruturação da companhia, mas não houve alteração do número de funcionários. “Aqueles que ocupavam cargos de supervisão foram realocados e não precisamos demitir, houve apenas uma rotatividade no comando.”

“

Dar autonomia a quem não está preparado é chave para o fracasso

Luis Fernando Bettanin

Como funciona

Alexandre Dutra, operador de produção nível 7, grau mais alto dentro de sua função, tem 35 anos e começou como operador de nível 3. Ele lembra que, no início, ficou receoso com a mudança. “Eu trabalhava na Pepsico desde 1995, mas era muito jovem quando o programa começou a ser aplicado, em 2001, e não percebia que o resultado seria no longo prazo”, diz.

“O treinamento acontece em dezembro, e eles assumem as funções a partir de janeiro, ao longo de um ano”, afirma Bettanin. Entre as primeiras atribuições estão responsabilidades referentes a recursos humanos, como organização das férias do grupo. Gradualmente, outras habilidades são incluídas no programa, como controle de produção. O gerente destaca que o treinamento é fundamental

para a evolução do profissional.

Ao final do período, os operadores são avaliados e promovidos a uma nova atividade, de acordo com a pontuação. “Com o tempo, teremos equipes cada vez mais qualificadas e completas”, diz Bettanin. A remuneração também aumenta a cada nova função que o funcionário assume. “Um operador pode chegar a ter salário três vezes maior do que o valor que recebia quando foi contratado”, afirma.

Ambição

Dutra voltou a estudar recentemente e cursa o segundo ano da faculdade de administração. Ele diz que não se identifica mais com o modelo antigo de gestão. “Acho arcaico ter receio de falar com o superior. Hoje, me sinto reconhecido, motivado e tenho novas metas”, diz o operador. ■