

rescisões contratuais. Ver quadro abaixo de flutuação de pessoal não-egresso em 2007:

PERÍODO: JANEIRO A DEZEMBRO/2007

SETOR	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
DIRETORIA GERAL	6	6	8	7	7	7	7	8	7	7	7	7
RECURSOS HUMANOS	13	13	13	14	11	11	11	12	12	13	12	12
FINANCEIRO	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3
ADMINISTRATIVO	13	15	15	13	13	12	11	8	9	9	10	11
INFRA-ESTRUTURA	11	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11
PRODUÇÃO	11	11	11	15	15	14	15	17	17	16	15	15
HANGAR												3
TOTAL	58	59	61	63	61	59	58	59	59	60	58	62

Fonte: Núcleo de Administrativo

DATA: 19/02/2008

A partir de agosto de 2007 a nova diretoria inicialmente detectou no departamento de pessoal as seguintes pendências trabalhistas (egressos e não-egressos):

- Não pagamento de horas extras
- Desencontro das informações constantes do cadastro geral de empregados – CAGED
- Jornada de trabalho irregular de algumas categorias
- Ausência de PCMSO – Programa de controle médico de saúde ocupacional
- Ausência de PPRA – Programa de prevenção de riscos ambientais
- Atraso no pagamento de contribuições sindicais
- FGTS em atraso
- INSS em atraso
- Ausência de exames admissionais, periódicos e demissionais exigidos

A Fábrica Esperança também foi auditada pela Delegacia Regional do Trabalho no 2º semestre de 2007.

Soluções encontradas: Organização interna (política de horas extras definida) – discussão de banco de horas - compensação e controle sistemático das folhas de pagamento e demais obrigações acessórias – criação de grupo especial interdepartamental para corrigir as informações, contratação de prestação de serviços de médico do trabalho – contratação de prestação de serviços de engenheiro do trabalho, pagamento do montante atrasado e regularização de FGTS, INSS e Contribuição sindical.

Quanto a gestão de pessoas referentes ao público-alvo (egressos) a Fábrica Esperança em janeiro de 2007 possuía 121 egressos distribuídos entre os setores produtivos e em alguns casos no setor administrativo e finaliza com 111 egressos em dezembro de 2007. A crise financeira vivida no 1º semestre de 2007 impactou diretamente no ânimo de continuidade de alguns egressos que pediram seu desligamento, chegando ao número de 99 egressos nos meses de setembro e outubro de 2007. Com a criação da unidade de serviços gerais criamos 12 novos postos de trabalho em dezembro de 2007, o que possibilitou finalizarmos o ano com 111 postos de trabalho na Fábrica Esperança. **Média ano de 2007: 110,75. (quadro de empregabilidade de egressos – item 5.8)**

5.3.2 - GESTÃO DE MATERIAIS:

A Fábrica Esperança, no que se refere à gestão de materiais, no ano de 2007 tinha em seu estoque o total de R\$ 312.930,81 que corresponde a matéria-prima, produtos acabados, material indireto, mercadorias, etc. O Estoque é acompanhado por sistema empresarial RP – RADAR que controla as entradas e saídas no estoque facilitando o controle interno e externo. No estoque, ainda temos diversos produtos acabados que não foram comercializados no valor de R\$ 143.505,18.

A Associação Pólo produtivo Pará (Fábrica Esperança) tem o direito de uso e gozo de bens móveis da Superintendência do Sistema penal através de termo de cessão de bens móveis. O valor dos bens em 31 de dezembro de 2007 totalizava R\$ 1.137.675,03.

5.3.3 - GESTÃO DE INFRA-ESTRUTURA:

A gestão de infra-estrutura do projeto Fábrica Esperança se divide, basicamente em: protocolo e recepção, transporte e manutenção predial e segurança. Quanto a manutenção predial temos algumas observações: O prédio da Sede da Associação Pólo Produtivo Pará é alugado pela quantia mensal de R\$ 24.000,00 e quando a nova diretoria executiva assumiu em 02 de agosto de 2007 encontrou alguns problemas estruturais, vejamos:

- No térreo e no 1º pavimento, podemos observar que a junção do prédio principal com o anexo, vem cedendo constantemente, a rachadura causam infiltrações no protocolo e refletem para a parte externa do prédio;
- Existem rachaduras na parede próxima a copa, que vem desde o 1º pavimento e se prolonga até o piso. Ressaltamos que a mesma vai de um lado a outro da parede refletindo no banheiro masculino do restaurante;
- Os banheiros do restaurante popular estão com a estrutura totalmente comprometida, os mesmos apresentam cessão nos pisos e várias rachaduras inclusive comprometendo a segurança das paredes que dividem os vasos que estão soltando com perigo de cair;

- Existe um fosso de elevador desativado que apresenta duas rachaduras, a do lado esquerdo reflete na parede do banheiro dos funcionários do restaurante, e a do lado direito reflete para o hall de entrada do restaurante e se prolonga pelo piso do mesmo;
- Verificamos cessão no piso do andar térreo, a mesma pode melhor visualizada na sala de infra-estrutura;
- Existem também varias rachaduras no salão do restaurante popular;
- As salas de banho masculinas e femininas localizadas no térreo estão tendo retorno de nicho fecal em grande proporção pelo ralo do esgoto;
- No anexo administrativo todas as salas estão comprometidas com infiltrações.

Foram realizadas reformas, iniciadas em dezembro de 2007 para sanar os problemas acima identificados. Quanto ao aluguel, identificamos a necessidade de mudança de prédio, mais compatível com a situação financeira da Fábrica Esperança.

Quanto a questão de segurança interna, possuímos monitoramento eletrônico, por alarmes, porém deveremos adquirir um sistema de câmeras para monitoramento dos espaços da Fábrica (administrativo, produção, almoxarifado e portaria). No que se refere ao setor de transporte, a Fábrica possui apenas um carro cedido pela SUSIPE, do qual é insuficiente para todas as demandas.

5.4 Negócios realizados em 2007:

1º semestre - VALOR FATURADO MENSALMENTE EM R\$										
	ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL	MEDIA	
CONFECÇÃO PESADA	2006		0,00	4.096,00	178.530,00	112.747,00	293.806,00	589.179,00	117.835,80	
	2007	640,00	13.077,00	8.073,00	5.453,00	6.783,00	20.052,00	54.078,00	9.013,00	
MALHARIA	2006		1.900,00	2.191,00	19.875,00	0,00	15.600,00	39.566,00	7.913,20	
	2007	0,00	0,00	240,00	16.767,00	32.911,00	93.646,00	143.564,00	23.927,33	
BONÉ	2006		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2007	0,00	0,00	0,00	0,00	2.893,00	0,00	2.893,00	482,17	
BOLAS	2006		0,00	0,00	0,00	0,00	180,00	180,00	36,00	
	2007	1.216,00	270,00	3.415,00	1.743,00	3.826,00	2.839,00	13.309,00	2.218,17	
LANCHES	2006		0,00	0,00	96.200,00	71.982,00	63.960,00	232.142,00	46.428,40	
	2007	1.040,00	1.212,00	1.226,00	604,00	708,00	5.576,00	10.366,00	1.727,67	
SERVIÇOS GERAIS	2006		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2007	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL	2006		1.900,00	6.287,00	294.605,00	184.729,00	373.546,00	861.067,00	172.213,40	
	2007	2.896,00	14.559,00	12.954,00	24.567,00	47.120,00	122.113,00	224.209,00	37.368,17	

Fonte: Diretoria Comercial APPA – 02/08

Pode se observar pelo quadro acima que no 1º semestre de 2007 o faturamento em vendas foi mínimo, principalmente em comparação com o 1º semestre de 2006. Alguns fatores contribuíram para esta queda brusca, sendo o mais significativo a falta de interesse dos clientes em renovar os contratos de vendas, por reclamações recorrentes como **FALTA DE QUALIDADE, DEMORA NA ENTREGA DO PRODUTO e PREÇO ELEVADO**, que pesou bastante para a perda de diversos clientes, entre eles a UNIMED, Hospital Regional Metropolitano, Hospital Ofhir Loyola, para citar os mais importantes.

Esses clientes de 2006 (Hospital regional, Ofhir Loyola e UNIMED) que não retornaram em 2007 corresponderam sozinhos com 41.66% do faturamento de vendas da Fábrica Esperança naquele ano. Isto e, a falta de um plano de negócios conjugada com a falta de visão empresarial de sustentabilidade do projeto no ano de 2006 causou um impacto negativo no mercado e com isso estamos, revendo as estratégias de negócios, fortalecendo a produção e reestruturando o núcleo comercial.

2º semestre - VALOR FATURADO MENSALMENTE EM R\$										
	ANO	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	MEDIA	
Confecção Pesada	2006	124.555,00	189.886,00	51.630,00	123.037,00	172.759,00	114.640,00	776.507,00	129.417,83	
	2007	54.746,00	15.396,00	10.159,00	30.708,00	44.264,00	79.590,00	234.863,00	39.143,83	
Malharia	2006	0,00	46.320,00	0,00	0,00	67.988,00	105.598,00	219.906,00	36.651,00	
	2007	59.695,00	11.402,00	3.003,00	79.075,00	13.750,00	18.550,00	185.475,00	30.912,50	
Boné	2006	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2007	9.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.750,00	1.625,00	
Bolas	2006	90,00	0,00	450,00	0,00	44.310,00	8.212,00	53.062,00	8.843,67	
	2007	1.504,00	522,00	275,00	385,00	3.341,00	7.095,00	13.122,00	2.187,00	
Lanches	2006	66.660,00	55.703,00	114.607,00	52.000,00	54.510,00	57.471,00	400.951,00	66.825,17	
	2007	30.857,00	15.596,00	20.558,00	3.922,00	292,00	7.196,00	78.421,00	13.070,17	
Serviços Gerais	2006	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2007	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21.417,00	21.417,00	3.569,50	
TOTAL	2006	191.305,00	291.909,00	166.687,00	175.037,00	339.567,00	285.921,00	1.450.426,00	241.737,67	
	2007	156.552,00	42.916,00	33.995,00	114.091,00	61.647,00	112.432,00	521.633,00	86.938,83	

Fonte: Diretoria Comercial APPA – 02/08

Em que pese as dificuldades vivenciadas, por falta de planejamento, em longo prazo, do projeto Fábrica Esperança, o ano de 2007, e mais notadamente o 2º semestre se destacou pelo percentual de negócios realizados com o Poder Público Estadual que foi na ordem de 84,03% contra 64,24% no ano anterior. Isto é: se o Poder Público Estadual não tivesse adquirido os produtos da Fábrica Esperança em 2007, estaríamos diante de uma crise com proporções catastróficas para a continuidade do projeto.

Diante disso, destacamos a captação de dois clientes públicos de grande potencial de consumo dos produtos fornecidos pela Fábrica Esperança: Polícia Militar do Estado do Pará e Corpo de Bombeiros, que possibilita o início de uma qualificação permanente na área de uniformes militares. Destacamos também a criação de uma nova atividade, na área de serviços terceirizados. A Unidade de serviços gerais teve como primeiro cliente a organização social Via Amazônia – HANGAR que contratou 12 egressos. É uma unidade que desponta com perspectiva de crescimento para os próximos anos e repercute diretamente na garantia de capacitação profissional e geração de emprego para os egressos do sistema penal.

Outra novidade é a parceria iniciada com a rede de farmácias BIG BEN para a comercialização das bolas de campo e de salão produzidas pela Fábrica Esperança. O giro das mesmas foi acima da expectativa com a venda em apenas 01 semana de 60 bolas comercializadas em duas lojas (DOCA e ICOARACTI). Já em janeiro de 2008 foi solicitado pelas lojas BIG BEN a comercialização em mais duas lojas (BR 316 E CIDADE NOVA). Com esta expectativa de aumento de vendas das bolas será necessária a parceria entre SUSIPE e FÁBRICA ESPERANÇA para a produção de bolas nos presídios ainda no 1º semestre de 2008.

O núcleo comercial foi criado no ano de 2007, com a necessidade de manutenção de uma diretoria específica, na tentativa de qualificar mais as ações desta área, já que não houve uma preocupação imediata no início do projeto com a realidade mercadológica. Porém, em que pese essa tentativa, no ano de 2007 o núcleo comercial ainda não conseguia interagir de modo satisfatório com as outras áreas da fábrica, esse descompasso provocava morosidade, desgastes com clientes, pela inexistência de um planejamento de entrega dos pedidos. Aliada a esta baixa sinergia entre os setores internos havia, definitivamente, a despreocupação com o pós-venda e com a imagem da Fábrica Esperança perante os clientes. Não foi a toa, que a Fábrica Esperança perdeu diversos clientes importantes de 2006, que retornam devagar, a partir do 2º semestre de 2007.

A área comercial deverá ser fortalecida no ano de 2008, com a contratação de representantes comerciais, a criação de um catálogo de produtos e formatação de tabela de preços, a implantação de um setor de marketing e a criação de um plano de negócios. Outras ferramentas deverão ser utilizadas como pesquisa de mercado e a criação de um catálogo de produtos, bem como a definição de nosso mix de produtos para os próximos anos. Por sua vez, o site institucional da Fábrica Esperança passará por mudanças no lay out atual de modo a facilitar, inclusive os contatos de compra e venda on-line.

5.5 Setores produtivos:

A Fábrica Esperança firmou acordo de cooperação técnica com a FAP-Faculdade do Pará no ano de 2007 e entre as atividades previstas estava a de iniciar estudos para diagnóstico nas áreas de produção e operacional da Fábrica Esperança. A partir de leituras e observações in -loco foram emitidos alguns pareceres sob a responsabilidade do prof. Klêner Bryto daquela instituição realizado em junho de 2007, tais como:

- A Fábrica Esperança possui capacidade de projeto para a produção de roupa hospitalar, uniformes profissionais e esportivos na ordem de 271.000 peças/ano, levando em consideração os parâmetros de montante e especificação do equipamento/maquinário existente, efetivo de colaboradores, espaço físico disponível e estoque em processo do tipo puxar (tsm e Tkb);
- A tipologia de produção adotada para todos os produtos manufaturados é o **make to order** MTO, pois a produção só inicia após provocação da demanda produção sob encomenda;
- Que a disposição do maquinário na linha de produção obedece ao processo de produção de cada produto a ser manufaturado;
- Que há uma má distribuição de tarefas durante o processo produtivo, em especial na linha de produção de roupa e uniformes, contribuindo para que algumas atividades dentro o processo fiquem sobrecarregadas em detrimento de outras;
- Que há um grau elevado de informalidade entre os colaboradores na linha de produção;
- Que há pouca integração entre os setores da Fábrica envolvidos no processo produtivo;
- Inexistência de programação e efetivo controle de produção por produto em processamento;
- Que até o momento não foi adotado de modo efetivo pela Fábrica um plano mestre de Produção PMP por produto disponibilizado;
- que não é realizado, como estratégia de produção mais racional, um plano agregado – PA ou Plano de produção PP, a partir do levantamento da demanda;