

COMPARATIVO ENTRE FERRAMENTAS PARA CONSTRUÇÃO DE EMPRESAS DE CLASSE MUNDIAL

Airton Carlos Patzlaff, Priscila Maria Gregolin, Herus Pontes

UTFPR

Resumo - Por longa data acreditou-se na possibilidade de ampliar a receita empresarial por meio do incentivo das vendas, sem o acompanhamento de uma real vantagem competitiva. Porém, os eventos empíricos confirmaram a ineficácia dessa teoria, uma vez que as variáveis determinantes da demanda transformaram-se no transcorrer dos anos, passando a exigir elementos inovadores para a otimização produtiva. Não obstante a Era da Produção ter maximizado as vendas em tempos passados, o período hodierno gerou novas necessidades de consumo, e os mecanismos pretéritos não se habilitam a supri-las. Dentro do atual paradigma, inserido no contexto globalizado, novas ferramentas surgiram para proporcionar a construção das Empresas de Classe Mundial. Sendo assim, pondera-se acerca dos meios capazes de alavancar a aceitabilidade do consumidor aos produtos e serviços. .

Palavras-Chave: Just-in-time, benchmarking, inovação, flexibilidade.

COMPARATIVE DEGREE BETWEEN TOOLS FOR CONSTRUCTION OF THE WORLDWIDE COMPANIES

Abstract- For long date was trusted in the possibility to increase the enterprise profits as the way of the stimulate sales, without the accompaniment of one real competitive advantage. But, the empirical events had confirmed the inefficacy of this theory, at a time marked for determinative variable of demand including innovative elements that make production optimization. Despite the Age of Production has stimulated the sales in passed times, the actual period brings new necessities of consumption, and the past mechanisms do not qualify to supply. Inside of the current paradigm, inserted in the globalization context, news tools had appeared to provide the construction of the Worldwide Companies. Therefore, intends to propose the ways to raise the acceptability of the consumer to the products and services.

KeyWord: Just-in-time, benchmarking, innovation, flexibility.

1. INTRODUÇÃO

As empresas atuais estão sendo inseridas num contexto cada vez mais globalizado, fato que as obriga a adaptar seus meios de produção dentro de novos paradigmas.

Palavras como inovação, qualidade e flexibilidade estão cada vez mais presentes no meio empresarial, mormente nas empresas que buscam customizar sua produção e atingir o grau de Empresa de Classe Mundial.

As fábricas do futuro deverão dispor de diversas habilidades para enfrentar a concorrência global, uma vez que a ameaça internacional vem se tornando presença irrefutável.

Porém, é possível transformar as ameaças contemporâneas em oportunidades, bastando para isso aplicar de maneira estratégica as diferentes ferramentas que a Administração da Produção tem a oferecer.

2. TRANSFORMAÇÕES NO CHÃO-DE-FÁBRICA

Dentre as ferramentas capazes de trazer vantagem

competitiva às empresas estão àquelas que atuam diretamente no chão-de-fábrica.

A atuação supracitada se refere aos sistemas de planejamento e controle da produção, uma vez que os mesmos buscam adequar os meios produtivos de modo a evitar desperdícios e otimizar a aplicação dos recursos.

Vale lembrar que para efetuar o controle da produção existem opções como o Just-in-Time e o MRP, porém, no momento de escolher a mais adequada é importante conhecer a organização da fábrica e as características de demanda dos clientes.

Tendo em vista produções repetitivas, diante de grandes linhas de montagem, as técnicas do Just-in-Time expressam maior coerência, uma vez que visam eliminar as atividades irrelevantes que consomem recursos e não agregam valor ao produto. Ademais, tem por mérito colocar o componente certo, no local adequado, dentro de um período pré-determinado.

De acordo com a visão sustentada por MARTINS & LAUGENI (2005) A aplicação adequada do sistema JIT leva a empresa a obter maiores lucros e melhor retorno

sobre o capital investido, decorrente de redução de custos, redução de estoques e melhoria na qualidade .

Diante de uma produção sob encomenda, com lotes menores, os resultados apresentam maior otimização por meio da aplicação da técnica MRP (Material Requirement Planning).

Ressalta-se o fato dessa técnica conceber a fábrica como elemento estático, ao revés da visão dinâmica do JIT.

O MRP como foi visto é um método particularmente indicado para emissão de ordens de itens de demanda dependente (pode ser usado em demanda independente também) em empresas de qualquer tamanho, num mercado competitivo, com altos custos de estocagem que fabriquem diversos produtos com estrutura complexa. Como planeja as necessidades exatas de cada item, melhora o atendimento aos consumidores, minimiza o material em processamento e aumenta a eficiência da fábrica; com isso consegue melhor gestão de estoques, menores custos operacionais e, conseqüentemente, maiores margens de lucro (RUSSOMANO, 1995).

Quanto aos métodos de aplicação das duas técnicas, têm-se a utilização de modernos softwares para o MRP; e diversos procedimentos de baixo custo para o JIT, como o Kanban e o Kaizen, tornado-o dessa forma mais viável economicamente.

3. PARCERIAS COM OS FORNECEDORES

Além das técnicas empregadas para melhorar a eficiência no chão-de-fábrica, os requisitos para se atingir uma projeção no cenário atual são ainda mais desafiadores.

Uma saída encontrada por diversas organizações acostumadas a ver na figura do fornecedor um adversário foi se aliar a eles, de modo que essa parceria passou a compor uma nova estratégia empresarial.

Experiências comprovam a importância de cultivar um bom relacionamento com os fornecedores, fato sustentado nos eventos que fortaleceram a aliança entre a fabricante de veículos Toyota e a fornecedora americana Johnson Controls.

Conforme discorre de maneira bastante elucidativa os professores LIKER e CHOI em reportagem publicada pela Harvard Business Review (2004) Essa experiência ajudou a fornecedora americana a entender que não bastava entregar assentos no esquema just-in-time; era preciso um sistema que reduzisse os custos e aumentassem a qualidade de modo contínuo .

A cadeia de suprimentos do século XXI exige modelos de integração inovadores, movidos pela confiabilidade mútua e qualidade assegurada. Dentro dessa ótica é que empresas de maior destaque vêm se utilizando dessa aproximação com os fornecedores.

A referida evolução do relacionamento cliente-fornecedor recebe o nome de comakership e sua aplicabilidade tem sido determinante na competitividade empresarial.

4. O BENCHMARKING ALIADO À ENGENHARIA SIMULTÂNEA

Outro procedimento que tem se tornado convencional entre as empresas contemporâneas é o benchmarking, ferramenta baseada na comparação entre elementos próprios e os de empresas líderes no setor.

Pesquisas realizadas pela consultora em gestão Bain & Company, acerca das ferramentas para o crescimento em empresas brasileiras, revelaram que o Planejamento Estratégico e Benchmarking alcançaram elevados índices de utilização em 2002, refletindo aumento de interesse em criar metas inteligentes e identificar oportunidades para aperfeiçoamento (HSM Management, 2004).

A eficácia do benchmarking pode ser otimizada se aliada à Engenharia Simultânea, uma vez que esta definirá os anseios dos stakeholders.

Acrescenta-se que tendo delineado as perspectivas produtivas por meio da Engenharia Simultânea é possível buscar as melhores maneiras de atendê-las através de exemplos de sucesso já evidenciados por líderes do setor.

Diante do exposto, infere-se que o benchmarking é uma ferramenta de grande eficácia na transformação dos processos produtivos, capaz de customizar a produção, evitando erros já cometidos pelos concorrentes.

5. FLEXIBILIDADE E INOVAÇÃO

Entre todas as ferramentas abordadas, a flexibilidade e a inovação são características que predominam intrinsecamente a todas elas.

Considerando os avanços da globalização, torna-se cada vez mais essencial saber lidar com as mudanças de maneira inteligente e criativa, sendo essa uma condição de sobrevivência.

Autores da década de 70 já preconizavam a necessidade das empresas do futuro prestarem serviços diferenciados, além de que os seus métodos e rotinas também deverão ser suficientemente flexíveis, de modo a atender às demandas inusitadas e em geral irracionais, colocadas sobre os seus recursos (ZEYHER, 1974).

Dentro de uma perspectiva histórica, percebe-se que as grandes transformações produtivas foram protagonizadas por mentes que souberam o momento certo de inovar.

Os fatos supracitados são respaldados por FERRAZ (Exame, 2002) Quando Henry Ford começou a popularizar os carros, a partir de 1913, seu principal trunfo era o processo inovador de fabricação, a linha de montagem criada em sua fábrica em Highland Park, no estado de Michigan .

Deste modo, percebe-se que a inovação e a flexibilidade são instrumentos capazes de potencializar a competitividade e até mesmo transformar o contexto de uma época, como fez Henry Ford.

Vale ressaltar que os avanços tecnológicos têm auxiliado sobremaneira os atos de implementação inovadora dentro dos processos produtivos.

Segundo MARTINS, diretor geral do SENAI, em

reportagem publicada pela Revista Classe Mundial (2005)

Há indicações de que as organizações têm evoluído muito nos processos internos de produção e de apoio a partir do uso de novas tecnologias .

Sendo assim, tão importante quanto dominar as ferramentas e técnicas de gerenciamento produtivo é cultivar a visão estratégica, capaz de identificar as ameaças e transformá-las em oportunidades, utilizando com eficiência os recursos disponíveis.

6. OS BENS INTANGÍVEIS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

No mesmo raciocínio em que estão inseridas as ferramentas supracitadas, no campo dos bens intangíveis destaca-se a Gestão do Conhecimento aspecto essencial para elevar o padrão das empresas a níveis mundiais.

A disseminação dos dados, bem como das informações, de modo coerente e que desperte um senso de unidade por parte dos colaboradores, evidencia parte relevante dessa ferramenta de gestão.

A fábrica do futuro também é marcada por uma administração em que o conhecimento não está centralizado na figura do chefe de seção, mas compartilhado com todos os colaboradores. A prioridade não é a simples produção massificada, mas a produção em que os conhecimentos são aplicados para melhorar o desempenho (MARTINS & LAUGENI, 2005)

Deste modo, a necessidade de otimizar os processos e de sistematizar as variáveis que compõem os elementos intangíveis de uma organização, colocam a Gestão do Conhecimento como instrumento imprescindível para enfrentar a dinâmica que envolve o universo das Empresas de Classe Mundial.

7. CONCLUSÕES

Diante da explanação, concebe-se a variedade de desafios encontrados no processo de otimização da produtividade

e, outrossim, os diferentes caminhos oferecidos para sua superação.

A aplicação das ferramentas expostas são mecanismos facilitadores para se chegar ao nível de uma Empresa de Classe Mundial, característica tão almejada no atual cenário globalizado.

Ademais, ressalta-se a capacidade e o potencial intrínseco das ferramentas apontadas, no que tange a consecução do grau de Empresa de Classe Mundial.

Os instrumentos levantados atingem instâncias específicas dentro do universo empresarial, evidenciando desde o chão-de-fábrica com o Just-in-Time até a gestão intelectual com a inovação, flexibilidade, bem como a Gestão do Conhecimento.

Apesar das ferramentas abordadas não serem receitas cuja eficácia sirva para todas as conjunturas, faz-se mister levantar diagnósticos precisos, capazes de compatibilizar o teor das técnicas às diferentes realidades.

Destarte, destaca-se a abrangência da explanação, que buscou trazer à tona os aspectos mais relevantes das ferramentas supracitadas, não se aprofundando nos temas por questão de objetividade; e, com efeito, a fim de instigar o espírito acadêmico para trabalhos ulteriores.

8. REFERÊNCIAS

- BAIN & COMPANY. Ferramentas para o crescimento. HSM Management, São Paulo: Editora Savana, v. 2, n. 43, p. 41-43, abr. 2004.
- FERRAZ, E. O Motor da Inovação. Exame, São Paulo: Editora Abril, n. 20, p. 47-49, out. 2002.
- LIKER, J. K.; CHOI, T. A. Uma relação mais profunda com os fornecedores. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Editora Campus, v. 82, n. 12, p. 108-110, dez. 2004.
- MARTINS, J. Em Busca do Desenvolvimento. Classe Mundial, São Paulo: Fundação Nacional de Qualidade, p. 08-10, nov. 2005.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI F. P. Administração da Produção. 2.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- RUSSOMANO, V. H. Planejamento e Controle da Produção. 5 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.
- ZEYHER, L. R. Manual de Administração da Produção. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1974.