

Planejamento da manufatura

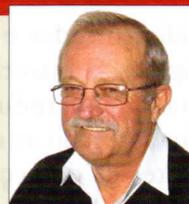
O enorme fosso entre a administração pública, instituições de ensino e indústrias (IV)

Neste mês daremos continuidade à abordagem de situações problemáticas, muitas delas de conhecimento público, as quais vêm emperrando o crescimento industrial do País devido à falta, dentre outros, de um plano diretor realmente sério, eficiente e eficaz, tendo em vista o total descompasso e a falta de interação dos setores responsáveis pela administração pública, entidades de ensino e indústrias, além dos problemas específicos dentro de cada um deles.

No artigo anterior foram abordados alguns aspectos das instituições de ensino que, infelizmente, sob certos pontos de vista, estão defasados em relação à realidade industrial. Contudo, convém ressaltar que a recíproca também é verdadeira.

Conforme já comentado, é inquestionável que sem teoria não existem ensinamentos. Ela é o alicerce de toda e qualquer edificação educacional, porém, como todo e qualquer empreendimento, nada é levado adiante sem o necessário conhecimento prático, adquirido ao longo da evolução. Portanto, faz-se urgente uma maior proximidade e cooperação entre os dois segmentos para a obtenção de índices mais elevados de desenvolvimento, em benefício de toda a sociedade.

Pedro Paulo Lanetzki
pedro.lanetzki@gmail.com



Indústrias

As indústrias, de uma forma ou de outra, são atendidas naquilo que se faz necessário em termos de planejamento, programação e controle da produção. O que falta a elas é agilidade em planejar de forma otimizada, sem se limitar a um único planejamento diário, mas, realizar tantos quantos necessários assim que ocorrências desencadeiem mudanças substanciais do planejamento anterior.

O atual quadro operacional do setor

que se tem observado em nossos contatos é que os funcionários da área tendem a ocupar a maior parte de seu tempo solucionando os problemas que surgem (no jargão popular “apagando o fogo”), em vez de se antecipar a eles.

Não vai aqui nenhuma crítica. Em geral quando um planejamento é elaborado (não importa se otimizado ou não) e os prazos começam a aparecer (falta de materiais, quebra de ferramentas, absenteísmo, cancelamento de pedidos, mudanças de prioridades etc.), não há tempo hábil para executar um novo planejamento; conseqüentemente, os problemas acabam por se avolumar, dificultando cada vez mais o controle da situação.

Uma das principais causas desse estado das coisas é a política do *just in time*, ou seja, ao contrário de algumas déca-

das atrás, quando o cliente “aceitava” manter estoques maiores, a situação agora é outra. Hoje, ao elaborar a programação diária de entrega, o cliente não permite reservas de estoque, o que obriga o fornecedor a ter uma carga de máquinas muito “apertada”, não permitindo quaisquer desvios. Quando eles ocorrem, recursos adicionais precisam ser injetados, comprometendo os custos de produção.

A situação se torna ainda mais complicada quando são consideradas alterações de última hora dos volumes a entregar, muitas vezes comprometendo seriamente programações anteriores. Daí a necessidade de ter intervalos menores na elaboração de novos planejamentos, de forma a reorientar a programação e priorizar o que efetivamente deve ser solucionado, reduzindo ou até mesmo eliminando, na medida do possível, ações que, muitas vezes, não apresentam os melhores resultados.

A necessidade de mudanças

A fim de manter pontualidade de entrega e honrar os compromissos assumidos, a fábrica normalmente vê-se obrigada a produzir mais do que necessita entregar, mantendo um estoque regulador que garanta o abastecimento dos clientes, o que implica custos adicionais e conseqüente perda de competitividade.

Planejamento da manufatura

Estoques maiores do que o estritamente necessário, quer de produtos acabados, em processo e de materiais, horas extras, insumos adicionais etc., formam um quadro nada alentador da fábrica.

A indústria vem convivendo com essa situação – mais por falta de opções que por imobilidade ou conformismo –, mas o quadro da conjuntura nacional, que acredito ser novamente desnecessário descrever aqui, exige que medidas corretivas de percurso sejam tomadas. Uma dessas medidas, sem qualquer sombra de dúvida, é a redução dos custos de produção. À indústria cabe sua parte, porém, os demais segmentos da sociedade devem e precisam responder por aquilo que lhes é pertinente.

Dificuldade de mudar

Devido ao quadro até agora traçado, e que pode ser confirmado na maioria das empresas, sobra pouco tempo para o funcionário responsável pelo planejamento da fábrica pensar e

colocar em prática algo diferente em sua rotina de trabalho.

Normalmente, o que se observa ao implantar um novo procedimento na área, que pode ou não estar associado a um *software* de planejamento, é o aparecimento de barreiras, que não seriam necessariamente caracterizadas como resistência à mudança, mas que decorrem do contexto apresentado. Algumas delas são relacionadas a seguir:

- conforme exposto, ao funcionário da área não sobra tempo para se dedicar a atividades que, ao menos no início da implantação, devem ser executadas em paralelo, e a ele caberá dar conta daquilo que lhe consome todo o seu tempo útil e se dedicar a algo que, no momento, não trará resultados práticos;
- os dados, muitas vezes, estão atrelados à subjetividade do funcionário, não por ele querer dominar a informação mas porque, ao longo do tempo, grande parte das atividades do setor estiveram sob sua responsabilidade, podendo não

haver qualquer registro físico de dados;

- os dados podem existir, mas é preciso analisar sua confiabilidade, ou seja, até onde eles podem ser considerados aceitáveis e, caso não condigam com a realidade, devem ser novamente investigados e consolidados;
- mudanças na área de planejamento geralmente envolvem inúmeros setores da fábrica, estendendo-se inclusive às áreas administrativas, e todas devem comprometer-se a participar a fim de que o objetivo comum seja atingido.

Horizonte

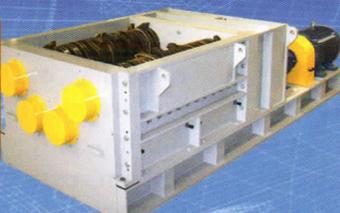
Os problemas tratados nesta série de artigos são inclusive, sob alguns aspectos, motivos de reivindicações populares que só o tempo dirá se serão ou não resolvidos. A certeza que fica é uma só: uma vez sanados os problemas crônicos e de mais difíceis soluções, não há dúvida que aqueles que restarem serão mais facilmente resolvidos.

Recicle com a Primotécnica

moinhos | extrusoras | aglutinadores | compactadores | trituradores | granuladores



Trituradores para pneus



Granuladores para espaguete



Moinhos para grandes peças