

ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO
20 Artigos Clássicos para aumentar a competitividade da empresa
Resenha: A fábrica focada

Deivis Siebel; Diogo Rosa; Gilson Avila; Luana Hoffmeister; Priscila Pereira Nunes da Silva;
Makeli S. da Costa;

Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara – RS – Brasil
deivissiebel@hotmail.com; diogolrosa@yahoo.com.br; gilsonavila@ig.com.br; luhoffmeister@hotmail.com;
priscilapereiranunesdasilva@gmail.com; makeli_16@hotmail.com;

Resumo

Conforme a proposta elaborada pelo Professor Rosnaldo da Silva da disciplina Gestão e Sistemas de Produção I, foi utilizado o material referencial, o livro “Estratégica de Produção: 20 artigos clássicos para aumentar a produtividade da empresa”, em especial o artigo “Fábrica Focada”.

O artigo Fábrica focada, de Wickham Skinner, apresenta uma nova política de manufatura que surgiu a partir do declínio na economia americana, a chamada crise da produtividade, devido ao alto custo e baixa eficiência nas indústrias nos anos 70. Sua visão otimista sobre o dilema da produtividade é definido em não sentir-se impotente na competição travada contra a mão de obra estrangeira, porém são necessárias mudanças básicas na gestão e superá-la utilizando o método de gestão pela manufatura focada.

A teoria central do autor está relacionada no método de como alcançar vantagens competitiva, de como se deve competir nesta nova economia, visto que existem nas organizações da manufatura, problemas de ineficiência ligados à produção. Skinner justifica que a solução é o de centralizar o enfoque de cada unidade fabril em um conjunto restrito; estruturar políticas de manufatura e serviços de apoio e centralizar seu enfoque em única tarefa ou em uma combinação de produtos, voltada para um determinado nicho de mercado, superando em desempenho a fábrica convencional. A manufatura focada demandada pela estratégia geral adotada na corporação em su mais elevado nível, através de objetivos, como o marketing, definido pela “economia de escala” e o menor investimento de capital.

No presente artigo, o autor apresenta um estudo de caso da fabricante American Printed Circuit Company (APC) expondo uma falha na centralização do enfoque. A organização APC administrava a produção através de operações padronizadas, utilizando equipamentos simples, cumprimento os requisitos de qualidade, prazos de entrega e o preço não representava um dos fatores de maior importância. Devido à consciência de manufatura da velha economia “elevada escala”, a organização simultaneamente aumentou a diversidade e a produção, causando perdas de eficiência, qualidade e outros. Devido as perdas a empresa teve que buscar uma recapitalização. e depois de algum tempo mudou de dono.

O autor cita três conceitos básicos inerentes sobre a manufatura focada, “a simplicidade e a repetição geram a competência”, ou seja, a simplicidade, a experiência, a continuidade e a uniformidade geram a competência. Integrando com os outros dois conceitos, a definição do enfoque e estratégica competitiva, a organização deverá ter um conjunto amplo de políticas. O objetivo de segmentar produto e linha de produção permite que uma unidade de negócio resulte em processos padronizados, plano de marketing ligado à estratégia, resultando na transformação na gestão conceitual de fábrica focada.

São apresentadas as cinco principais características para fábrica focada:

1. Tecnologia de processo: reduz a tecnologia somente para aquilo que realmente está estabelecido, ou seja, evitar tecnologias incertas.
2. Demandas de Mercado: é um conjunto de demandas confiáveis, entre elas, qualidade, preço e duração de ciclos de produção.
3. Volume dos produtos: Se refere a número de produtos a serem produzidos, de acordo com pedidos, tipos de pedidos e de longa ou curta duração.
4. Níveis de qualidade: deve se ter um “parâmetro de qualidade” que não deve ter especificações em demasia.
5. Ferramentas de manufatura: devem-se usar no máximo duas, centralizado na dedicação e máxima perfeição do grupo referido.

A pesquisa apresentada no artigo reforça que a fabrica focada possui vantagens competitivas, porque o trabalho executado será melhor e efetivo, devido à repetição e concentração em uma única área, pois esse é gerenciável e controlável.

O fenômeno da produtividade é a medida para alcançar o êxito de uma empresa, porém somente será possível de modo que, seja reduzido o processo complexo ou a diversificação de projetos. No entanto, poderá alcançar uma posição mais elevada para fins específicos e do processamento de operações, agregando valor e tornando-se competitivo.

A manufatura focada direciona a políticas consistentes, centralizado em uma única tarefa, diferente do conceito manufatura convencional que demanda elementos inconsistentes, que

geralmente opera de maneira ineficiente, resultando em altos custos. Outro fator importante é que o êxito de uma fábrica não é somente a produtividade, mas demonstrar que além desta característica, deve se ter competência para competir. Para cada tarefa de manufatura diferenciada, deve haver, conseqüentemente, políticas de manufatura diferenciadas. Em vista disso, devem ser determinados elementos da política de manufatura. Alguns deles são: tamanho, capacidade, localização, layout da unidade fabril, escolhas de equipamentos, sistemas de remuneração, utilização dos estoques, sistemas de controle, estrutura organizacional, entre outros.

No estudo Skinner relata algumas razões que não está diretamente ligado à produtividade, e sim na capacidade de competir, pois as políticas de manufatura não foram definidas ou desenhadas para sucesso das empresas nos setores em que operam. As razões para as inconsistências surgem, em muitos casos os profissionais de diferentes áreas não buscam alcançar os mesmos objetivos, ocorrem mudanças repentinas ou até mesmo as inconsistências não são reconhecidas.

Cresce o sistema de produção inconsistente, devido à exigência de mercado, diversidade de produtos, representando o aumento dos custos diretos e indiretos e resultando em complexidade. A organização disposta em atender as demandas, pode conflitar-se internamente devido a miscelânea de compromissos, tentando condensar em um único sistema operacional. Na opinião do autor, trata-se de uma síndrome.

A nova abordagem de gestão exige das organizações uma ampla combinação de itens, demandas pelos consumidores. A forma de competir, conforme o autor destaca repetitivamente é o de centralizar o enfoque de todo o sistema de manufatura, definidas pela estratégia competitiva, a realidade de sua tecnologia e aspectos econômicos. Nesta abordagem convencional, a gestão da manufatura focada é oposta ao processo, evidenciando que o resultado é a simplicidade, custos mais baixos e uma organização direcionada para a competitividade.

De acordo com as questões explicitadas, Skinner elaborou quatro etapas para criar uma unidade fabril focada.

1. Criar objetivos e estratégias empresariais sucintas que validade a intenção e perdure para o médio prazo, contanto com a alta direção e executivos dos departamentos.
2. Traduzir os objetivos e à estratégia empresarial, a fim de prosseguir na tarefa de manufatura focada.
3. Implementado os objetivos, acompanhe cada um dos elementos do sistema de produção.
4. Reorganize se necessário os elementos estruturais para que tenha um enfoque congruente aos objetivos e estratégias.

Os gestores responsáveis pela manufatura ao colocarem em pratica o conceito de manufatura focada, descubrem a existência de inconsistências e de compromissos internos. De fato o autor não afirma que deva construir instalações diferenciadas, envolvendo investimento e despesas gerais

desnecessárias, no entanto instalar na grande fábrica, subdivisões física e organizacionalmente, ou seja, unidades fabris internamente. Cada unidade fabril irá adquirir imediata experiência, devido o enfoque e concentração operacional.

Custos e eficiência como parâmetros convencionais de planejamento, controle e avaliação nas unidades fabris, desempenharam papel importante para explicar a crescente incapacidade demonstrada por parte das empresas. Enquanto a economia direciona-se a tecnologia mais avançadas e produtos de vida curta, continuamos usando a “produtividade” e a “economia de escala” como objetivos norteadores de princípios que já não servem mais. Continuamos achando que baixos custos estão ligados a investimentos limitados, a economia de escala e a plena utilização de recursos existentes na unidade fabril.

Percebendo este tipo de comportamento pode-se ampliar “horizontes”, ou seja, podemos mudar o pensamento de gestão empresarial, adotando uma nova maneira de competitividade. A Fábrica focada traz esse objetivo, transformando a unidade fabril, dando-a objetivos concretos e definidos, força e vigor. Proporciona um ambiente para reavaliar o necessário e as antigas organizações, para reajusta-las ou “aposenta-las”. Enfim, essas mudanças são necessárias para obter estabilidade competitiva ao nosso favor.