

PRECISAMOS ENTREGAR O MATERIAL AO CLIENTE. E AGORA? O CASO DA PLÁSTICOS OLIVEIRA¹

Gabrielle de Oliveira Fernandes
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
gabrielle155@hotmail.com

Helena Wollinger
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
helena_wollinger@hotmail.com

Zilton Bartolomeu Martins
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
ziltonmartins@univali.br

Gislane Neis Soares
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
gislane.soares@hotmail.com

Camila Alves Guesser
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
camilaguesser@hotmail.com

RESUMO

Este caso para ensino apresenta uma situação na qual o leitor é levado a refletir sobre os processos internos de uma indústria de plásticos, com o objetivo de encontrar estratégias que auxiliem a organização a obter melhores resultados. A empresa precisa resolver o seu problema com a produção e o baixo faturamento. O caso busca proporcionar uma reflexão quanto aos processos entre as áreas de Planejamento e Controle de Produção (PCP), Suprimentos e Comercial. O caso aborda o cenário em que a empresa está vivendo diante da pouca previsibilidade da demanda, acarretando como consequência a mudança nos processos de trabalho internos para se adequar a este novo cenário, principalmente o modo de trabalho entre Planejamento e Controle de Produção (PCP), Suprimentos e Comercial. O caso pode ser utilizado em cursos de graduação em Administração, especificamente em disciplinas de administração da produção e estratégia nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Administração da Produção; Cadeia de Suprimentos; PCP.

¹ Recepção: 04/05/2018.

Aprovação: 10/09/2018.

Publicação: 20/12/2018.

**WE NEED TO DELIVER THE MATERIALS TO CLIENT. AND NOW?
THE CASE OF PLASTICS OLIVEIRA**

ABSTRACT

This teaching case presents a situation in which the reader is led to reflect on the internal processes of the plastics industry, with the objective of finding strategies that help the organization to better results. The company needs to solve your problem with the production and low sales. The case seeks to provide a reflection about the processes between the areas of Production Planning and Control (PPC), Supplies and Commercial. The case deals with the scenario where the company is living on the limited predictability of demand, resulting in the effect of changes in internal work processes to suit this new scenario, especially the way of working between Planning and Production Control (PCP), Supplies and Commercial. The case can be used in undergraduate course in Administration, specifically in management disciplines of production and strategy in organizations.

KEYWORDS: Production management; Supply chain; PPC.

INTRODUÇÃO

Sentado em frente ao computador após ler o *e-mail* com os indicadores que recebe diariamente referente à produção e faturamento da Plásticos Oliveira Ltda, o Sr. Heitor entrou em contato com o diretor comercial e industrial para marcarem uma reunião onde discutiriam a baixa produtividade e o baixo faturamento para da empresa. Fundada em 1990, a Plásticos Oliveira é uma indústria inserida no setor de fabricação de embalagens plásticas, mais especificamente embalagens flexíveis destinadas ao acondicionamento de produtos de higiene e limpeza, alimentos, produtos químicos, rótulos, entre outros. Atualmente, a empresa está sofrendo com a oscilação do mercado externo, principalmente pela pouca previsibilidade de demanda, o que acaba tendo como consequência a mudança nos processos de trabalho internos para adequação a este novo cenário, principalmente o modo de trabalho entre Planejamento e Controle de Produção (PCP), Suprimentos e Comercial.

O QUE A PLÁSTICOS OLIVEIRA FAZ DE FATO?

A empresa possui base familiar, foi constituída por Renato e sua administração é realizada por seu filho Heitor (presidente da empresa) e seu neto Renato Neto (vice-presidente), a gestão é focada no capital humano, visto que as atividades desenvolvidas são específicas, devendo os profissionais estar aptos a conduzir com competência suas funções.

Localizada no município de Biguaçu, estado de Santa Catarina, a empresa sempre almejou a conquista de novos mercados, e dessa forma, a fonte de recursos utilizada baseava-se no reinvestimento de seus lucros. Nesse sentido, ela apresentou um rápido crescimento. Neste período a produção era em escala e fundava-se na fabricação e comercialização de produtos para a indústria.

Continuando a escalada em seu desenvolvimento, a Plásticos Oliveira no ano de 2003, com o apoio financeiro da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), desenvolveu um projeto piloto para produção de embalagens destinadas ao consumidor. Tal inovação foi implementada no ano de 2004, mudando o foco da empresa para a fabricação de produtos com maior valor agregado. É importante ressaltar que, embora esta mudança tenha reduzido a quantidade e os valores faturados, o resultado operacional e a atuação no mercado aumentaram, já que se trata de produtos mais sofisticados.

Em 2005, mais uma vez fomentada pela FINEP, a empresa implementou o planejamento estratégico, objetivando direcionar seus investimentos na sua capacidade de produção, principalmente no aprimoramento tecnológico de seus processos e nas técnicas de gestão.

Neste contexto, a Plásticos Oliveira buscou fabricar produtos arrojados de alto padrão para o acondicionamento de alimentos e produtos de higiene, com forte apelo visual, onde o rótulo da embalagem acompanha o formato do produto.

Em abril de 2006, iniciou a instalação de uma nova unidade da empresa, em Triunfo, no Rio Grande do Sul. Este empreendimento teve por fim ampliar o apoio logístico por meio da melhoria na eficiência e eficácia deste processo favorecendo-se assim, da rede de valores

na qual a empresa se insere: o Polo Petroquímico, tendo em vista que esta unidade atende o mercado industrial nos segmentos químicos e petroquímicos.

Cabe destacar que o planejamento estratégico da empresa estabeleceu a constante aplicação de investimento em seus processos, dentre eles a utilização da *Bussiness Intelligence* (BI) e da *Interprise Resource Planning* (ERP), bem como de uma gestão voltada às finanças corporativas, a pesquisa e ao desenvolvimento formal de processos e produtos, por meio da política de projetos.

Além disso, a empresa também tem investido na aquisição de ferramentas de primeira linha e de equipamentos para impressão e pré-impressão, o que tem aumentado a sua produtividade, melhorado sua qualidade e, conseqüentemente a sua credibilidade no mercado.

Diante do tempo de mercado e do bom desempenho de produção e qualidade, conseguiu conquistar grandes clientes, tais como: Coca Cola, Hypermarcas, Premir Pet, Procter & Gamble, Ambev, Santher, Braskem, Johnson & Johnson, entre outros.

Tendo em vista os clientes apresentados, não é difícil perceber que a empresa tem de fato produzido produtos de qualidade e muitas vezes inovadores para atender tais clientes. Para que isso aconteça, a Plásticos Oliveira conta com uma equipe qualificada de P&D, além do setor gráfico, fazendo com que os clientes tenham as melhores opções possíveis de material.

Torna-se necessário deixar claro que, a empresa não vende para consumidor final, o que implica em diversos fatores. No primeiro momento é o fato de que se a Plásticos Oliveira não entregar o material a tempo, pode ocorrer de parar a produção na unidade fabril de seu cliente, que por sua vez deixa de entregar o produto ao seu consumidor.

É crucial para a empresa o maior sincronismo possível com seus clientes e com seus fornecedores. O momento que o mercado vive é ocioso, e tanto a Plásticos Oliveira, como seus clientes e seus fornecedores, querem manter estoques baixos e trabalhar o mais *just in time* possível. Para isso a palavra-chave é PLANEJAMENTO.

É PRECISO VENDER CADA VEZ MAIS...

Mais um mês chega ao fim e o diretor comercial reúne sua equipe para tentar entender o porquê do baixo faturamento. Os vendedores, Monique e Márcio são os que conduzem a reunião.

- Os meus pedidos são solicitados com dois meses de antecedência e ainda assim estão atrasados. Isso é um absurdo! – disse Monique.

- Concordo com a Monique, é um absurdo essa situação. O PCP exige a programação, nós somos pressionados para vender tamanho volume, porém a produção não consegue atender. – disse Márcio.

- É isso mesmo Márcio, e ainda somos nós que temos que ouvir toda a indignação dos clientes pelo atraso do material. – complementou Monique.

Nesse momento todos os vendedores começaram a expor sua visão sobre o que estava acontecendo. O diretor comercial, Sr. Carlos, sabia da situação, porém não imaginava a gravidade da mesma.

A área comercial tem um único objetivo, VENDER. Sim, o processo de vendas não é apenas fazer o pedido, principalmente no cenário que a empresa está vivendo. A venda é a procura pela necessidade do cliente e oferta de uma solução para saciar essa necessidade, porém há muitos concorrentes e ganhará aquele que atender não somente com menor preço, mas em qualidade, agilidade na entrega, entre outros aspectos.

Hoje a área comercial da Plásticos Oliveira atua com uma força de vendas interna, externa e conta com representantes para assim estar presente em muitos clientes e poder conquistar novos mercados, mostrando estar sempre pronta para novos desafios ao desenvolver embalagens que satisfaçam o cliente.

O processo de negociação parte por meio de uma necessidade do cliente de uma determinada quantidade de material, e após toda a negociação obtida entre as partes, caso a negociação venha obter sucesso, começa o impasse entre a área comercial e PCP.

Hoje a área comercial sofre uma grande pressão de seus superiores. Devido à crise em que se encontra o Brasil, faz-se necessário ir em busca de grandes e prósperos negócios, e torna-se crucial alcançar a meta, é preciso vender!

Todavia, o atendimento ao cliente não está somente em atender à sua necessidade negociando com o melhor preço, condição de pagamento, entre outros aspectos, mas também a qualidade do material, no processo de entrega e por fim, o pós-atendimento.

Além de atender as necessidades dos clientes, o comercial também tem que trabalhar em favor da empresa. Uma vez que a Plásticos Oliveira pensa em manter os estoques baixos e quer ter produtividade para alcançar o orçamento desejado, toda a equipe tem que trabalhar para isso.

O ponto crucial é que o cliente telefona para a empresa, coloca o volume de pedidos desejados e a data que ele quer receber o pedido. Porém, para que a produção planeje as compras, é necessário que haja uma previsão de vendas com antecedência, e para que as vendas tenham uma previsão, é preciso retirar o máximo de informações possíveis do cliente, tendo em vista que o momento econômico é muito instável e as empresas precisam para ontem o que pediram hoje. Este processo entre os setores não tem ocorrido de maneira satisfatória na empresa.

Da mesma forma que a Plásticos Oliveira precisa destas informações, os fornecedores também precisam que as empresas entreguem os pedidos com antecedência, pois qualquer problema que a empresa tiver com o fornecedor, pode atrasar a produção e como consequência a data de entrega do material para o cliente.

O objetivo é que o comercial além de vender seja o responsável por dar suporte e informações para o PCP, para que haja um planejamento com a menor possibilidade de falhas possíveis e para isso acontecer, existem duas palavras-chave: informação e previsão.

Para que a empresa consiga fazer com que o *just in time* comece a dar certo, ou que ocorra menos falhas, é preciso reorganizar o processo produtivo que possui atualmente. A empresa já possui tecnologias de ponta para reorganizar esse processo, e seria importante que outros novos procedimentos tecnológicos fossem habilitados, para que fosse possível planejar e entregar seus produtos no tempo que foi prometido ao cliente.

É PRECISO PLANEJAMENTO!

O estresse dos funcionários devido ao faturamento só aumenta nos últimos dias do mês, pois é preciso faturar todo o planejado e cumprir com as entregas aos clientes. O Coordenador do PCP está cansado dessa história se repetindo todos os meses. A preocupação de além de cumprir com o programado para o mês, ter que cobrar do setor comercial as previsões de vendas para o próximo mês, na esperança de que seja diferente.

Chega dia 20 de outubro de 2015 na Plásticos Oliveira, o dia 20 de cada mês é a data limite para que a área comercial entregue ao PCP a previsão de vendas para o próximo mês. Como isso nunca acontece, já começam as trocas de e-mails entre PCP e Comercial, com cobranças de um lado e desculpas do outro.

Já é de conhecimento da área comercial, que o PCP precisa de uma previsão de vendas para o mês de novembro, para assim passar os volumes de matéria-prima aos fornecedores, para que não falte e nem atrase as entregas para os clientes.

O Sr. Carlos questiona via e-mail o Coordenador do PCP do porquê do atraso da produção.

Joarez, fui informado pela área comercial que os pedidos são colocados com até dois meses de antecedência, você pode me explicar o porquê do atraso?

Em resposta, Joarez explica para Carlos:

Sr. Carlos, nem todos os pedidos são colocados com antecedência. Às vezes o próprio cliente não tem a programação, ou muitas vezes o cliente muda a programação sem aviso prévio, o que acarreta no atraso. Acho que devemos marcar uma reunião com a área comercial para tratar desse desalinhamento de informação.

Além disso, é de conhecimento de todos os setores que a previsão de vendas deve estar fixada até o dia 05 do mês antecedente, e até o dia 26, 80% dos pedidos devem estar firmes em carteira.

O departamento comercial afirma que a data que o pedido deve ser fixado é a data solicitada pelo cliente, ou seja, a produção tem que fazer acontecer. Sendo assim, o comercial ao aceitar a data, afirma ao cliente que a mesma será cumprida. Caso não seja, é o PCP e a produção que são responsabilizados pelo não cumprimento das datas, sendo que não tiveram voz para dizer que não teriam condições de honrar com a data programada.

E chega o mês de novembro, o setor comercial afirma que colocou todos os pedidos que eram de sua responsabilidade colocar em carteira e agora a produção tem que fazer acontecer! O problema já não é mais deles, as vendas foram feitas e as metas cumpridas!

O programador de produção acaba de receber uma ligação...

- PCP, Sérgio, bom dia?

- Sérgio, bom dia. Aqui é a Fernanda do setor de suprimentos, tudo bem?

- Tudo sim, e você?

- Poderia estar um pouco melhor! Estou ligando para informar que devido à greve dos caminhoneiros o fornecedor de matéria prima irá atrasar.

Sérgio desde então passou a não mais prestar atenção no que Fernanda dizia. Pensava somente no que a área comercial, clientes e seu superior iriam responder a essa notícia. O ciclo começava novamente... agora era preciso informar para o departamento comercial que algumas entregas irão atrasar devido ao retardo do fornecedor.

Os vendedores já começam a disparar os e-mails dizendo que o pedido não pode ser atrasado sob hipótese alguma, pois o cliente irá parar sua produção se não receber na data correta o material, já que trabalha com estoques baixos, na política do *just in time*.

O MERCADO EXIGE PROGRAMAÇÃO

Em toda essa confusão, quem fica com o problema maior é o setor de compras. O departamento comercial pressiona o PCP para entregar o material ao cliente, que por sua vez pressiona o setor de compras para junto ao fornecedor encontrar uma maneira de solucionar o problema, e por fim os funcionários do setor de compras reclamam que não receberam a programação em tempo hábil para a realização das compras.

O setor de compras da Plásticos Oliveira, na verdade é chamado de setor de suprimentos, justamente pela responsabilidade de suprir toda necessidade da fábrica, que não é somente matéria-prima. Porém não é muito difícil imaginar o tanto de suprimentos necessários para suprir as necessidades uma indústria. Assim como para o PCP, também é difícil planejar e controlar toda a produção. Assim como a área do PCP precisa de informações do departamento comercial, logo, o setor de suprimentos precisa das informações do PCP.

O ideal seria que todo final do mês o setor de suprimentos recebesse o planejamento de compras vindo do PCP e entregasse toda a programação ao fornecedor, podendo barganhar preços não só devido ao volume de compras, mas também por estar colocando pedido com antecedência. Evitando também muitas vezes, de absorver o aumento do preço da matéria-prima que acontece de um mês para outro.

Porém, como hoje não é o que acontece na empresa, o que era para ser uma preocupação todo final do mês, se torna um problema para todos os dias do mês, ao ter que achar alternativas para não prejudicar o cliente. O tempo que poderia estar sendo dedicado a suprir outras necessidades da fábrica, é dedicado a “apagar incêndios” para dar suporte à produção.

Nesse contexto, fica claro que é preciso planejamento acima de tudo, a empresa é uma só e os três setores fazem parte dela, portanto a Plásticos Oliveira tem a real necessidade que estejam trabalhando em sintonia.

Dessa forma, o que pode ser feito para melhorar o processo de planejamento de produção da Plásticos Oliveira?

O DILEMA...

Diante da situação em que a empresa se encontra, de que forma os gestores devem orientar para que haja um melhor entrosamento entre as áreas de Planejamento e controle de produção, área comercial e suprimentos? O que poderia ser feito para otimizar o processo de *just in time*, e além disso, quais estratégias a empresa poderia adotar para melhorar seu desempenho?

NOTAS DE ENSINO

FONTES DE DADOS

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista com os coordenadores da área de produção da empresa, em setembro de 2015. Estes dados foram complementados por dados secundários, que foram obtidos por meio de consultas ao site da empresa. O nome da empresa e dos personagens foram alterados para nomes fictícios com o objetivo de preservar a identidade dos mesmos.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso tem por objetivo levar os alunos a vivenciar decisões relacionadas ao processo de planejamento de produção, buscando soluções para otimizar o processo *Just in Time* dentro de uma indústria. O trabalho busca discutir ainda estratégias para que haja um melhor entrosamento entre as áreas Comercial, Suprimentos e PCP. Refletir sobre o impacto da falta de alinhamento entre os setores, tanto no clima organizacional, quanto no relacionamento com o cliente. O caso pode ser utilizado em cursos de graduação em Administração, em disciplinas de administração da produção e estratégia nas organizações.

PLANO DE AULA

Sugere-se que o professor peça aos que alunos leiam o caso previamente. No início da aula o professor deve usar 15 minutos do tempo para expor os principais conceitos relacionados aos temas discutidos no caso. Após esta breve exposição, deve organizar a turma em pequenos grupos (até 4 alunos) para que façam resolução das questões propostas, o período para a resolução das questões deve ser de aproximadamente 60 minutos. Após a discussão das questões, os alunos devem expor suas respostas para o grande grupo, devendo o professor intermediar as discussões em sala de aula. Para enriquecer a discussão recomenda-se que o docente divida a turma em 3 grupos, sendo que cada grupo deve representar e defender uma área da organização (PCP, Suprimentos e Comercial) a fim de expor problemas, soluções, prós e contras de cada setor da organização. Por fim, sugere-se que o professor encerre as discussões apresentando as teorias evidenciadas no caso.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1 – De que forma os gestores devem orientar seus comandados para haver um melhor entrosamento entre as áreas de PCP, Suprimentos e Comercial?
- 2 – Como você otimizaria o processo de *just in time* na empresa?

3 – Visto que a empresa precisa de planejamento entre as áreas distintas, quais ações estratégicas você poderia propor à empresa para que seu desempenho nessas áreas fosse melhor?

4 – O PCP tem como função a organização, padronização e sistematização do processo, levando a empresa a produzir com mais perfeição, segurança, rapidez, facilidade, correção e menor custo. Quais as ações mais indicadas para se obter sucesso no setor de PCP?

5 – Como você analisa o resultado final da venda para o cliente, diante de tantas desavenças entre as áreas comercial e produção? E o resultado do clima organizacional nessas áreas?

ANÁLISE DO CASO

QUESTÃO 1

Com o passar do tempo foi possível notar que o comportamento dos colaboradores de uma organização, de certo modo, tinha influência sobre os resultados obtidos. Devido a isso, chega-se à conclusão de que o capital humano de uma organização é chave para o bom desempenho dos negócios. O capital humano tornou-se o maior bem de uma organização e a chave está em saber gerenciar esse recurso e usá-lo como diferencial no mercado. Diante do desenvolvimento das organizações a perspectiva a respeito do gerenciamento também se desenvolveu, atribuindo também ao seu sucesso, além dos investimentos em maquinários, o desempenho comportamental dos seus funcionários (COSTA JÚNIOR; COSTA, 2014).

De acordo com Bora e Coraiola (2011), observando o cenário competitivo que foi continuamente mudando e, por consequência, mudando o ambiente interno das organizações, acabou percebendo-se a indispensabilidade de uma atuação mais factual das pessoas com o objetivo de desenvolver uma empresa mais eficiente para responder melhor às necessidades competitivas. As empresas estão a cada dia percebendo que a capacidade de desempenho dos seus funcionários pode determinar seus diferenciais competitivos.

Para Nascimento e Carvalho (2006) a gestão estratégica de pessoas tem como característica uma estrutura organizacional com foco em processos, acarretando desse modo, em uma boa ordenação e funcionamento necessários em um ambiente globalizado, tendo como característica essencial a ênfase na gestão de pessoas, a prática de alterações em larga escala, a reestruturação das linhas de poder, e a reorganização de quadros funcionais da empresa.

O planejamento estratégico tem como principal finalidade reunir e conduzir os pontos positivos existentes dentro da organização, de tal maneira que todos os seus funcionários passem a buscar o mesmo objetivo, e constantemente avaliar entorno da organização, buscando sempre adaptar-se com o objetivo de estar sempre preparado para agir apropriadamente aos desafios que ocorrer (ALMEIDA, 2010).

Para Teixeira et al. (2006, p.13), “[...] é de extrema necessidade repensar a gestão de pessoas, no sentido de mudá-la de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica,

na qual os empregados agregam valor às organizações e se constituem em um importante diferencial competitivo”.

Diante do cenário que a empresa se encontra, os gestores deveriam procurar integrar mais as equipes mostrando o quanto é importante o trabalho que cada um executa e que é essencial que se ajudem em busca do objetivo, que é atender o cliente sem problemas no processo. Para que isso aconteça, os gestores poderiam incentivar a participação das equipes em cursos, palestras motivacionais e até trabalhar dentro da empresa atividades que envolvam os funcionários dos três setores para que consigam trabalhar melhor em equipe e que compreendam que cada um tem sua limitação. Outra atividade que poderia ser executada é trocar as pessoas de função por alguns dias, ou seja, um executar a atividade do outro para entender melhor todo o processo e talvez encontrar uma melhor maneira para desempenhar a função.

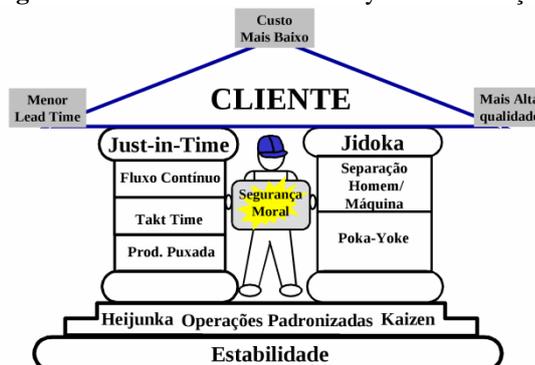
QUESTÃO 2

O *Just-in-Time (JIT)* é um conceito da área de produção na administração tendo como meta produzir exatamente o volume necessário de um produto naquele momento (KIMURA e TERADA, 1981). Esse tipo de processo foi criado para atender a competição entre as outras empresas por meio de estratégias, sendo com menos desperdícios na hora de produzir, do equilíbrio do fluxo dos materiais de produção, redução dos custos de compra, e por fim o tempo de produtividade por meio da qualidade.

No contexto do processo de *Just in Time*, o ritmo da produção é determinado pela demanda do mercado, ou seja, o sistema de puxar. Quando é liberada a matéria prima para a fábrica, deriva de um efeito em uma cadeia iniciada pelo consumidor final. Ou seja, quando os produtos estão sendo vendidos, conseqüentemente vão ser fabricados mais produtos (PLANTULLO, 1994). Segundo Motta (1993), “o *Just in Time* é, única e exclusivamente, uma técnica que se utiliza de várias normas e regras para modificar o ambiente produtivo, isto é, uma técnica de gerenciamento, podendo ser aplicada tanto na área de produção como em outras áreas da empresa”. Sendo assim, para que o *Just in Time* funcione de maneira correta em qualquer organização que queira adotar esse tipo de estrutura, a empresa precisa estar 99% organizada no seu processo produtivo, cujo neste processo não pode haver qualquer tipo de falha. Segundo o caso de ensino apresentado, a empresa precisa de PLANEJAMENTO nesse setor, ou seja, é preciso ter organização nesta parte, coisa que a empresa possui, mas não o quanto precisa para ser adotado esse método.

A figura 1 apresenta o TPS com seus dois pilares – *JIT* e *Jidoka* – e outros componentes essenciais do sistema. Tudo isso enquanto assegura um ambiente de trabalho onde segurança e moral dos trabalhadores constitua-se em preocupação fundamental da gerência.

Figura 1: Estrutura do Sistema Toyota de Produção.



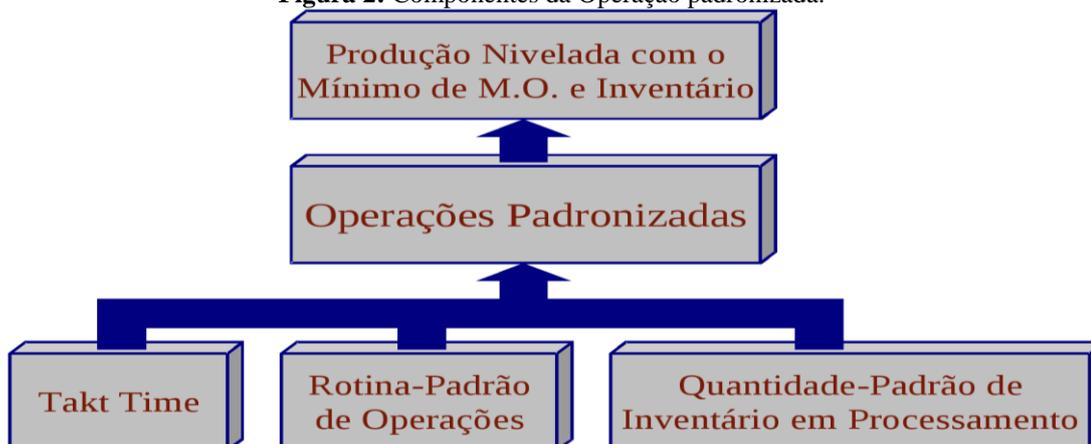
Fonte: Ghinato (2000, p. 6).

O *Just In Time* tem a excepcional capacidade de colocar em prática o princípio da redução dos custos através da eliminação de perdas. O *JIT* é uma técnica de gestão incorporada à estrutura do Sistema de Produção Toyota (*Toyota Production System - TPS*), que ao lado do *Jidoka* ocupa a posição do pilar em sustentação do sistema.

Os pilares *JIT* e *Jidoka* estão assentados sobre uma base formada pelo *heijunka* (nivelamento da produção), operações padronizadas e *kaizen* (melhoria contínua). O primeiro desses elementos – a operação padronizada – pode ser definido como um método efetivo e organizado de produzir sem perdas (SEPHERI, 1986).

A padronização das operações procura obter o maior nível de produtividade por meio da identificação e padronização dos elementos de trabalho que agregam valor e da abolição das perdas. Na figura 2, apresentam-se os componentes padronizados, são eles: o *takt time*, ou seja, a rotina padrão das operações.

Figura 2: Componentes da Operação padronizada.



Fonte: Ghinato (2000, p. 13).

Como base na figura 2, a rotina-padrão é um conjunto de operações destacadas por um operador em uma sequência determinada, fazendo repetir o ciclo de forma consistente ao

longo do tempo. A determinação de uma rotina-padrão de operações evita que cada operador execute aleatoriamente os passos de um determinado processo, diminuindo as flutuações de seus relativos tempos de ciclo e permitindo que cada rotina seja executada dentro do *takt time*, de forma que atender a demanda.

A quantidade-padrão de inventário em processamento é a mínima quantidade de peças em movimento necessário para manter o andamento constante de produção. Se a rotina de operações segue na mesma ordem do fluxo do processo, é imprescindível somente uma peça em processamento em cada máquina, não sendo necessário manter qualquer estoque entre as máquinas. Se a rotina é executada em direção contrária à sequência de processamento, é necessário manter no mínimo uma peça entre as operações.

Para que a Plásticos Oliveira possa aperfeiçoar seu modo de produtividade e passar a ser um modo *Just in Time*, inicia-se pela racionalização industrial, que é caracterizada principalmente pelo bom senso, lógica, criatividade e iniciativa das pessoas que norteiam as ações em uma indústria, tornando sempre eficiente um trabalho, com objetivos definidos, tendo como meta final única o trinômio: qualidade; quantidade; e custo. Maximizando os primeiros e maximizando os últimos. A racionalização antes de tudo analisa o problema e logicamente distribui os meios disponíveis para alcançar determinados resultados, de maneira uniforme e justa, sem afetar o conjunto harmônico do universo atingindo, objetivando sempre uma economia para a empresa.

QUESTÃO 3

Parecem claras as vantagens fornecidas pelo sistema *JIT*, portanto segundo Martins e Bidin (2006), para alcançá-las deve-se implementar algumas ações, criando condições básicas para o desenvolvimento e manutenção do sistema.

- Educação e Treinamento;
- Mudança de Mentalidade;
- Planejamento;
- Organização do Trabalho;
- Manutenção Preventiva;
- Redução do *setup time*
- Qualidade Total;
- *Kanban*.

Diante de todas as etapas apresentadas que são de suma importância para que a empresa consiga chegar a última etapa, sendo esta, chamada *Kanban*, é empregada para a implementação do processo de *Just in Time*. Segundo Martins e Bidin (2006), “o *Kanban* é uma ferramenta gerencial de controle de produção através do uso de cartões, onde quem determina a fabricação do lote de um centro produtivo é o consumo das peças realizado pelo centro produtivo à jusante”. Ou seja, o *Kanban* é um sistema de controle de produção tendo como objetivo minimizar os estoques de materiais, sendo que estes sejam produzidos em pequenos lotes ou somente o que for necessário no momento.

Algumas ações para que a Plásticos Oliveira consiga o devido planejamento nas áreas distintas, como apresentados no caso são: executar a implementação de maneira satisfatória do método (*just in time*), avaliar os novos desempenhos e revisar os novos desenvolvimentos. Se o método der certo na empresa, sugere-se o aperfeiçoamento da nova técnica adotada, avaliando as oportunidades que delas vão surgir neste tempo de implementação. O ponto certo, no entanto, é que a organização e as pessoas nela presentes, tracem suas metas, se comprometam com elas, criem uma visão do futuro e façam um conjunto de objetivos. Para desenvolver um planejamento com sucesso é necessária uma racionalização do mesmo, ou seja, utilizá-lo como processo mental.

Ressalta-se que a inovação de processos em qualquer âmbito empresarial em que se aplica e implementa a inovação é considerado como um sinônimo para alcançar a eficiência operativa tão desejada pelas empresas. Os propósitos do impacto da inovação de processos nas organizações vão além da simples integração como parte da estratégia da empresa, sendo possível quantificar de maneira direta, os benefícios para a gestão das operações (BARRAZA, 2013).

Desta forma, é possível afirmar que a inovação de processos adquire importância no contexto competitivo das organizações, podendo assim, colocar a empresa em uma posição de destaque perante os concorrentes e contribuir para a geração de vantagem competitiva (FIGHERA et al., 2018).

QUESTÃO 4

O Planejamento e Controle da Produção sucedem em um sistema de gerenciar a produção do ponto de vista das quantidades a serem fabricadas, de cada tipo de bem ou serviço e do tempo imprescindível para sua execução. A ação de produzir procede dessas informações, através do acionamento do sistema de produção, o transformador de entradas em saídas. Quando se fala sobre a integração de um sistema de produção, quer-se designar um trabalho, além de coesivo, direto e automaticamente ligado desde a demanda até a expedição das saídas (PEREIRA; ERDEMANN, 1998).

Considera-se também que o PCP tem por dever colaborar para que a empresa possa saber o que, quando e como devem ser desenvolvidos os seus esforços produtivos em relação às necessidades e as exigências do mercado. Nesse contexto de execução fabril, atribui-se ao PCP a função de contribuir tanto direta como indiretamente, resultando ao sistema que saberá quais são as suas prioridades e quais devem ser os processos a serem seguidos para o cumprimento do processo produtivo (SOUSA, 2014).

Hoje as práticas de programação, planejamento e controle das operações já não funcionam nem sempre como o planejado, a quantidade de relações, tanto internas quanto externas à organização, torna impossível saber os resultados de todas as interações e combinações possíveis (AGOSTINHO, 2003).

O PCP compõe-se de atividades que antecedem e criam condições para a produção, agindo sobre o processo, materiais, produção. Estende suas ações ou gera reflexos em praticamente toda a organização (ERDMANN, 1994). Por desempenhar uma atividade de

coordenação, o PCP precisa desenvolver um bom relacionamento com as outras áreas laborais da empresa, individualmente Marketing/Vendas e Produção.

As ações iniciais que a empresa poderia tomar seria reestruturar seu planejamento desde a propagação do produto, venda, produção e entrega, de modo que venha alinhar esses processos, para que o cliente tenha a satisfação devida. Essas ações tomadas devem estar de acordo também com os fornecedores da empresa, pois não adianta prometer produção ao setor comercial, que posteriormente promete o produto ao cliente, se não há matéria prima para tal. Dessa forma, acredita-se que o alinhamento da informação é imprescindível para obter o sucesso almejado.

QUESTÃO 5

Atualmente o serviço ao cliente tornou-se um dos mais importantes fatores da competitividade no mundo dos negócios. É por meio dos diferenciais apresentados em serviços que muitas empresas se destacam das demais as levando ao sucesso empresarial, mantendo-se saudáveis e favoráveis no longo prazo (OLIVEIRA, 2009).

Segundo Cecon (2014) a qualidade está ligada em satisfazer uma necessidade, resolver uma dificuldade ou acrescentar valor a alguém, de modo que o fidelize. Logo os clientes necessitam de um atendimento que satisfaça as suas necessidades, causando confiança e um bom relacionamento. A fidelização, portanto, torna-se imprescindível à sobrevivência da organização no mercado, como resultado natural do atendimento de qualidade.

Percebe-se que, para buscar a satisfação do cliente, torna-se necessário entender quais são suas necessidades e expectativas a serem supridas. Quando os clientes se sentem satisfeitos com o valor recebido de um serviço, ou seja, quando a empresa consegue aumentar o nível de satisfação do cliente, a tendência será torná-lo um cliente de longo prazo.

Os autores Colmatti et al. (2012) lembra que, na prestação do serviço sempre será imprescindível estar em contato com o cliente ou com um bem de sua posse, sendo este processado pelo prestador de serviço, dessa forma a empresa, ou o lugar onde o serviço é prestado, tem de ter uma boa apresentação, visto que o ambiente físico será usado como um meio de tornar tangíveis os aspectos relacionados ao serviço, uma vez que o cliente relaciona o aspecto tangível com o aspecto intangível, que é o serviço em si.

O atendimento ao consumidor pode ser, para muitas empresas, o melhor meio de se obter vantagem competitiva (LAMBERT, 1993).

O valor percebido pelo cliente geralmente é compreendido como sendo a diferença entre a avaliação que o potencial comprador faz de todos os custos e benefícios referentes a um produto e as alternativas percebidas. O valor percebido também sofre influências por fatores que parecem não ter relação direta entre si, porém, muitas vezes são determinantes do sucesso da organização em suas estratégias de valorização (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008).

Em relação ao clima organizacional, os estudos iniciaram ainda na década de 1920, quando os experimentos de Hawthorne verificaram que a variação do grau de iluminação do

ambiente de trabalho causava impactos na satisfação dos empregados e nas taxas de produção da empresa (FRANKE; KAUL, 1978).

A satisfação do funcionário é essencial no setor de serviços, uma vez que assegura que os funcionários tratarão os clientes com respeito, pois funcionários infelizes, frustrados e divergentes, são aparentes para os clientes e comprometem de forma nociva as percepções dos clientes em relação a qualidade do serviço oferecido e a satisfação do mesmo sobre o serviço (SOUTO; OLIVEIRA, 2008).

Segundo Dantas (2001) uma das estratégias para o sucesso da organização é a satisfação do cliente. Para conquista-la é preciso ter em vista os quatro itens fundamentais a seguir: reconhecimento, conveniência, relevância e valor. Por isso, cria-se relacionamentos saudáveis, honestos e duradouros entre empresa e funcionário, causando garantias de satisfação a ambos.

A avaliação do clima organizacional, proposta por vários autores, tem como objetivo somar e aperfeiçoar a convivência entre os indivíduos e a organização. Dentre os diversos modelos de pesquisa de clima organizacional, cada um considera distintos aspectos influenciadores e são desenvolvidos e adaptados à realidade de cada organização, ressaltando fatos relacionados com sua especificidade e seu campo de atuação. (RIZZATTI, 1995).

Uma pesquisa de clima organizacional, segundo Luz (2003), tem como objetivo mensurar o nível de satisfação das pessoas com relação ao clima organizacional e a forma de influência mútua entre os indivíduos, e, também, identifica o grau de entendimento, inclusão e opiniões sobre aspectos da cultura, políticas, normas, métodos, bem como as perspectivas de progresso, probabilidade de carreira, processos e hábitos existentes e feitos na organização. Além de a pesquisa de clima fornecer informações imprescindíveis para tomadas de decisões, também proporciona oportunidades e mudanças de melhoria para o ambiente de trabalho, o que acarretará num melhor desempenho dos colaboradores, e posteriormente, um melhor resultado final.

O caso mostrou que há desavenças entre a área comercial e produção e isso interfere nos fatores ambientais e comportamentais, atrelados a elementos organizacionais, o que atinge diretamente o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, os resultados da empresa.

No pós-compra no caso apresentado da empresa, certamente não é tão satisfatório como deveria ser, pois as áreas não estão em sintonia, e quem sai prejudicado nesse cenário é o cliente, pois mesmo tendo sua necessidade suprida (o produto entregue) é provável que sua expectativa não, devido a diversos fatores, como o atraso da entrega do mesmo, resultado do atraso da produção ou da falta de matéria prima.

REFERÊNCIAS UTILIZADAS E RECOMENDADAS

AGOSTINHO, M. C. E. Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2003.

ALMEIDA, V. L. S. **Descontinuidade administrativa e efeitos na implementação do planejamento estratégico em instituições públicas**. Curso de Pós-graduação em Administração Pública, Brasília, 2010.

BARRAZA, M. F. S. Innovación de Procesos de Administraciones Locales: Un estudio empírico sobre su esfuerzo de mejora continua. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 204-220, 2013.

BORA, T. L.; CORAIOLA, D. M. Reformulação no modelo de gestão por competências na Volvo do Brasil. **Administração de Empresas em Revista**, v. 9, n. 10, p. 213-228, 2011.

CECCON, J. J. **Qualidade no atendimento dos postos de combustíveis da grande Vitória**. P. 1-20, 2014.

COLMATTI, A. L. et al. Gestão da Inovação em Serviços: Estudo Comparativo de Casos no Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. In: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2012. Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

COSTA JÚNIOR, A. G.; COSTA, C. E. M. Delineamento dos preceitos de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional: um estudo na Prefeitura Municipal de Natal-RN. **Revista Científica Semana Acadêmica**. v. 1, n. 50, p. 1-20, 2014.

DANTAS, E. B. **Satisfação do Cliente**: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática. Florianópolis, 2001. 175f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ERDMANN, R. H. **Modelo organizativo para sistemas de planejamento e controle da produção**. 1994. 298f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

FIGHERA, D. et al. Práticas de Inovação para a Sustentabilidade em Empresas de Santa Maria-RS. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 72-94, 2018.

FRANKE, R. H.; KAUL, J. D. The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. **American Sociological Review**, v. 43, n. 5, p. 623-643, 1978.

GHINATO, P. Elementos Fundamentais do Sistema Toyota de Produção. In: **Produção & Competitividade**: Aplicações e Inovações. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2000.

KIMURA, O.; TERADA, H. Design and analysis of pull system, a method of multistage production control. **The International Journal Production Research**, v. 19, n.3, p.241-253, 1981.

LAMBERT, D. M. Developing a customer focused logistic strategy. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 22, n. 6, p. 12-19, 1993.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional:** proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MARTINS, P. P. P.; BIDIN, L. A. M. O sistema Just in Time: uma visão crítica de sua implementação. In: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 2006, Bauru, SP. **Anais...** São Paulo: UNESP, 2006.

MOTTA, P. C. D. Ambiguidades metodológicas do *just in time*. In: XVII ENCONTRO ANUAL DAANPAD, 1993, Salvador/BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1993.

NASCIMENTO, L. P.; CARVALHO, A. V. **Gestão estratégica de pessoas:** sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitumark, 2006.

OLIVEIRA, J. M. **A importância dos serviços na agregação de valor e sua contribuição para a empresa se diferenciar das demais a tornando mais ágil e competitiva frente aos seus principais concorrentes.** p. 1-16, 2009.

PEREIRA, É. C. O.; ERDMANN, R. H. Do planejamento e controle da produção à produção integrada por computador: A evolução do gerenciamento da produção. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 5, n. 10, p. 141-155, 1998.

PLANTULLO, V. L. Um pouco além do *just in time*: uma abordagem à teoria das restrições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, p. 32-39, 1994.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC:** contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. 217f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

SCHARF, E. R.; SORIANO-SIERRA, E. J. Knowledge management and the perceived value: a sustainable competitive strategy for the knowledge era. **Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM**, v. 5, n. 1, p. 87-107, 2008.

SEPHERI, M. **Just in time, not just in Japan:** Case studies of American pioneers in JIT implementation. Falls Church, USA, APICS, 1986.

SOUSA, E. S. P. **Balanceamento da linha de Salsicha:** um estudo de caso. 2011. 112f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Comunitária Regional de Chapecó, Chapecó, 2011.

SOUTO, C. M. R.; OLIVEIRA, L. M. B. Ter funcionários satisfeitos é ter clientes satisfeitos: realidade ou indícios? Um estudo em agências de viagens. **Turismo-Visão e Ação**, v. 10, n. 1, p. 75-93, 2008.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.