



## **ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE PARA AUMENTO DA PRODUÇÃO**

PERONDI, Closvânio<sup>1</sup>

FRANCO, Davi<sup>2</sup>

DELLACOSTA, João<sup>3</sup>

OLIVEIRA, Silvio Cesar de<sup>4</sup>

CRESTANI, Leandro de Araújo<sup>5</sup>

### **RESUMO**

Este artigo aborda a questão da produtividade em empresa de pequeno porte e propõe uma alternativa para aumento da capacidade produtiva e adequação desta à demanda, com foco em aspectos gerenciais, e fluxo produtivo. O setor de produção por várias divergências no processo, na gestão de pessoas não consegue executar o que foi planejado e entregar os produtos nos prazos de entrega, não favorecendo para que os resultados esperados aconteçam em prazo pré-determinados. Por vezes necessitam aumentar o quadro de funcionários para que consigam atender as demandas produtivas. Para obter resultados sustentáveis, a produção precisa reavaliar seu fluxo produtivo, os gargalos de linha e reavaliar e acompanhar as metas estabelecidas para atender seus clientes de forma rápida e com um baixo custo, garantindo a qualidade dos produtos através de combinações estratégicas ligadas ao processo. Este estudo tem o intuito de elaborar estratégias produtivas, para aumentar a produção mantendo o mesmo quadro de funcionários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento. Aumento de produção. Mantimento do quadro de funcionários.

### **INTRODUÇÃO**

Alternativas para aumento da capacidade produtiva tem sido proposta em várias empresas e muitas delas tratam a questão de forma isolada e apenas em seu ambiente interno, não publicando resultados das melhorias, possivelmente por

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Sul Brasil – FASUL.

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Sul Brasil – FASUL.

<sup>3</sup> Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Sul Brasil – FASUL.

<sup>4</sup> Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Sul Brasil – FASUL.

<sup>5</sup> Docente Professor da Faculdade Sul Brasil – FASUL (ORIENTADOR).



questões estratégicas ao não fornecer dados confidenciais que possam ser aproveitados pela concorrência. A capacidade produtiva em uma empresa é fundamental para atender os clientes de forma rápida, porém, é necessário que esteja alinhada com a qualidade dos processos e o fluxo de produção para não gerar gargalos que podem aumentar estoques na linha de produção.

Baixa produtividade, alto custo dos processos e com funcionários geram resultados insatisfatórios, pois não contribuem para o crescimento da empresa, sendo mais impactante, principalmente, para empresas de pequeno porte, que possuem dificuldades de prazos maiores de pagamento com fornecedores, dificuldades de liberação para financiamentos e taxas altas de impostos.

É fundamental que empresas de pequeno porte avaliem estratégias para aumentar a produtividade, sem aumentar custos com processos e colaboradores para conseguir ser competitiva no mercado e atender seus clientes de forma eficiente e nos prazos determinados.

Os resultados da capacidade de produção da empresa X LTDA de pequeno porte, está abaixo do esperado, os indicadores mostram as deficiências existentes na produção devido à falha na gestão de pessoas, planejamento e processos produtivos ineficientes que estão relacionados ao tempo de setups e falhas operacionais. Os indicadores mostram que o setor de produção pode produzir mais com o mesmo quadro de funcionários, somente implantando estratégias de planejamento, metas de programação, controle de produção, análise de setups, gargalos dos processos e gestão de pessoas que serão importantes para o crescimento da empresa. Em função disso, faz-se necessário que sejam adotadas estratégias eficazes, que possibilitem uma otimização do fluxo produtivo sem aumento de quadro de colaboradores.

Através desses fatos, este estudo adotará estratégias de gerenciamento da produção, PCP, (Planejamento e Controle da produção), e desenvolvimento operacional, a fim de padronizar o processo e criar procedimentos operacionais para garantir a qualidade do produto, e aumentar a produção.



Redefinindo as metas e implementando as estratégias citadas acima a capacidade produtiva pode atingir um aumento de 25% de sua produtividade, sem aumentar os custos de produção e colaboradores.

Devido ao cenário relatado acima, o objetivo geral deste trabalho é avaliar os indicadores atuais, redefinir as metas de produção para atender a demanda da empresa. Os objetivos específicos são determinar estratégias de planejamento de controle de produção, alinhamento de gargalos, determinar velocidades de cruzeiro no equipamentos, e treinamento operacional garantindo assim, o aumento de produção, a qualidade de fabricação, sem aumento de custos.

## **1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico far-se-á uma breve fundamentação acerca da problemática que circunda o estudo, no intuito de explicitar as discussões de autores (teóricos) no assunto de estratégias em empresas de pequeno porte para o aumento de produção.

### **1.1 INSTRUMENTOS PARA AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA**

Com um nível de conhecimentos e de pesquisas que podem ser adquiridas durante um estudo de mercado pode-se verificar a necessidade que as empresas têm de desenvolver algo que norteie seu ponto de vista em relação ao futuro, estrategicamente para que o processo a curto ou longo prazo seja alcançado.

No início da década de 1950, as empresas começaram a se preocupar com o ambiente externo, no qual estavam inseridas. Os dirigentes descobriram, então que havia uma falta de adequação entre a oferta de produtos e o mercado ao qual se destinavam. Acreditou-se, então, que a Estratégica seria a solução do problema. Nos anos subsequentes, houve um aprimoramento rápido e radical sobre qual seria realmente a natureza do problema de adequação com o ambiente e de quais deveriam ser os procedimentos para atuar sobre tais problemas. O problema é muito mais complexo do que já foi há vinte anos.



Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que forma e revela seus objetivos, propósitos e metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas, e define os negócios nos quais a empresa intenciona estar e o tipo de organização econômica e humana que pretende ser. (CHRISTENSEN, 1965 p.125).

Com o mercado cada vez mais globalizado e aquecido, faz com que as organizações fiquem ainda mais competitivas, fazendo com que as empresas precisam criar estratégias eficientes dentro e fora da empresa para diferenciar os produtos e serviços atribuindo-lhes características capazes e eficientes de elevar suas qualidades diante de outras empresas que são concorrentes. Desta forma é importante o elemento de sustentação empresarial a oferta e valor para o cliente.

Para os economistas o valor maior está no melhor produto, ao passo que os profissionais de mercado, fazem a melhor entrega total de produtos ao cliente mostrando que é o componente de maior valor, de competitividade, também tendo que apresentar um equilíbrio com o campo de marketing no intuito de proporcionar aos consumidores melhores vantagens e benefícios.

Colaborando com essa ideia, Churchill e Peter (2000, p.13) assinalam que o valor consiste na “diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de compra e uso de produtos e serviços”. Tal percepção é a responsável pelo fato de as ofertas de uma empresa serem mais consideradas ou menos consideradas pelos clientes. Classificam-se em:

Benefícios funcionais, que se relacionam diretamente à utilização dos produtos (bens e serviços), tais como conforto, garantia e qualidade, tempo de entrega do produto com a urgência necessária Churchill e Peter (2000, p.13).

Benefícios sociais, que se referem à aceitação de outros públicos quando um consumidor utiliza um produto, uma marca, uma tecnologia, entre outros atributos para conseguir entrar no mercado dos negócios e ser visto de tal forma que a sua marca, empresa ou “status” esteja tão bem visto que acontecerá com que seja referencia no mercado Churchill e Peter (2000, p.13).

Benefícios pessoais, que dizem respeito a aspectos psicológicos do comprador, tais como segurança, tranquilidade, e bem-estar na aquisição dos



produtos, tendo principalmente uma questão de pós-venda que é um dos pontos fundamentais para a conquista do cliente e sua confiança Churchill e Peter (2000, p.13).

Benefícios experimentais, que se referem ao “prazer sensorial” dos clientes na aquisição de determinados produtos como, por exemplo, tentar sempre ter conversas com o grupo de trabalho, vendedores e clientes e estar pesquisando com sutileza o que pode ser melhorado e o que pode ser mantido nos processos Churchill e Peter (2000, p.13).

## **1.2 CONCEITOS MODERNO DE ESTRATÉGIA**

O conceito moderno de estratégia nos leva a pensar que, no momento da formulação de estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que serão identificadas, isso porque os projetos acabam sendo modificados várias vezes antes mesmo de iniciarem. Portanto, as formulações estratégicas devem basear-se em informações bastante agregadas, completas e certas, a respeito de classes de alternativas. Quando a busca identifica alternativas específicas, a informação mais precisa e menos agregada que se torna disponível pode lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso apropriado da estratégia exige feedback estratégico.

Uma vez que tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem ser semelhantes. No entanto, são distintos os objetivos, pois representam os fins que a empresa está tentando alcançar. Enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins, os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia que é validada sob um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são alterados, a estratégia e os objetivos são intercambiáveis, tanto em momentos diferentes quanto em níveis diversos de uma organização. Assim alguns atributos de desempenho (ex: participando no mercado) podem ser um objetivo da empresa num momento e também podem ser sua estratégia em outro momento. Além do mais, na medida em que os objetivos e as estratégias são elaborados.



### 1.3 DESENVOLVIMENTOS DE ESTRATÉGIAS

Tendo os quatro aspectos de desenvolvimento, usaram os componentes para obtenção de estabilidade para o aprimoramento da empresa. Primeiro, o resultado que se espera para alcançar com a operacionalização da estratégia no processo. Normalmente estes resultados só são adquiridos pelos que buscam constantemente vitórias, desafios e metas. Portanto, toda estratégia em um processo deve estar relacionada a algum resultado, o qual foi antecipadamente estabelecido e é a sua razão de ser um objetivo. Os cursos de ações alternativas que a empresa pode ter para seguir e alcançar os resultados esperados, representados de diferentes formas estratégicas através de cenários alternativos do processo.

É por meio da análise desses demonstrativos que os administradores estabelecem uma maneira mais eficaz de alocar recursos para que os profissionais se desenvolvam dentro e fora da empresa estas ideias. De acordo como que o empregador tenha visualizado. Podendo também controlar o rumo futuro das operações da empresa e ajudar a maximizar a sua riqueza (GROPPELLI E NIKBAKHT 2002, p. 349).

Os recursos podem ser alocados e administrados durante o processo. Não se esquecendo de um princípio que dever considerado pelo estrategista (Administrador), toda estratégia gera pelo menos um projeto, e durante seu desenvolvimento tem-se recursos alocados, sendo assim, o administrador deve ficar atento à identificação dos prazos subentendida dentro do projeto e o comprometimento com o processo decisório inerente na estratégia empresarial, que compõe o processo melhoria.

De acordo com Porter (1980: p.24), talvez o conceito mais importante no planejamento estratégico e na execução de movimentos competitivos ofensivos ou defensivos, seja o de comprometimento. Este pode garantir a probabilidade, velocidade e força para que revide contra os movimentos ofensivos e pode ser a pedra angular da estratégia defensiva. O foco da análise aqui é, claramente, o mercado e os competidores, sendo a vantagem competitiva derivada da exploração



das oportunidades e tendências aí encontradas. Tidd *et al.* (1998) classificam a abordagem de Porter como racionalista, e a da recursos da firma como incrementador, uma vez que incorpora e valoriza a noção de aprendizagem organizacional e de experiência para lidar com a complexidade e a mudança como fatores relevantes no processo estratégico e de obtenção de vantagem competitiva. A abordagem dos recursos da firma enfatiza a maior importância de se centrar a formulação estratégica em um grupo específico de recursos aqueles que garantem lucratividade a longo prazo. Essa abordagem distingue entre recursos e competência como o estrategista está agindo em relação ao projeto que está sendo desenvolvido para a melhoria do caso.

A atual conjuntura da econômica, repleta de incertezas e sujeito as rápidas mudanças, coloca a micro e pequena empresa em situação desfavorável. O fato de normalmente os dirigentes acumularem diversas funções e nem sempre possuírem conhecimentos administrativos suficientes para gerir, aonde aconteceu grande parte das falecias das empresas, de forma adequada, a empresa configura-se como um complicador. Com isso, a formulação de estratégias não é priorizada e as decisões acabam sendo tomadas baseadas em uma análise superficial do mercado e do feeling do proprietário, quando na verdade, deveria ser tomada com base em informações pertinentes e atualizada, ou até mesmo procurar auxílio dos seus próprios colaboradores, tentando buscar uma melhor forma de analisar as situações do dia a dia de uma empresa.

O pequeno empreendedor frequentemente não pode contar com instrumentos gerenciais viáveis que possibilite a ele pôr em prática toda a sua capacidade. O fato de nem sempre contar com profissionais especializados na área administrativa da empresa também pode diminuir as inúmeras oportunidades que poderiam ser aproveitadas para alavancar os negócios. O combate às forças competitivas como poder de negociação dos fornecedores, novos entrantes, rivalidade entre os atuais concorrentes, poder de negociação dos clientes e a pressão dos produtos substitutos são fundamentais para toda e qualquer empresa, independente do seu tamanho.



O empresário que não conseguir fazer essas análises e desenvolver estratégias terá grandes dificuldades de sobreviver no mercado, a onde a excelência no serviço empregado que se destacará em comparação com as outras. Apenas a compreensão do comportamento empresarial e estratégico pode favorecer a construção de um processo decisório mais rápido e alinhado aos interesses da empresa e de seus parceiros. A agilidade frequente e contínua da empresa será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa e isto permitirá à mesma beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenir-se de ameaças reais ou potenciais.

## **2. METODOLOGIA**

O procedimento adotado neste trabalho foi exploratório descritivo, qualitativo, realizando pesquisas bibliográficas dos assuntos relacionados quanto à capacidade produtiva, setups, treinamento operacional e planejamento de controle de produção buscando livros, revistas, boletins, informativos de empresas, sites e monografias para extrair informações valiosas que podem ser utilizadas na avaliação e elaboração de estratégias para o aumento da produção e produtividade.

Foi realizado levantamento dos indicadores que a empresa utilizava tais como número de produtos produzidos por equipamento, produtividade e implementado novos indicadores que são necessários para análise dos processos, falhas operacionais e de gestão. Os indicadores que foram implementados foram tempo de processo, setup, tempo de manutenção e conseqüentemente foram determinados tempos padrões. Foi distribuída uma planilha onde os operadores descreviam início e fim das suas atividades, paradas de máquina em um período de três meses. A análise dos dados foi semanal e foi realizadas reuniões com os operadores e líderes para propor soluções das causas dos atrasos na produção.

As estratégias estabelecidas foram de curto, médios e longos prazos relacionados à causa raiz e secundárias da ineficiência produtiva.





### 3. RESULTADO E DISCUSSÕES

Como resultado final deste relatório, procurou-se enfatizar os problemas encontrados mais significativos referentes à quebra e atrasos de produção da empresa X LTDA.

O atraso produtivo devido à falta de capacitação técnica é um dos problemas mais agravantes, encontrados dentro da indústria. Pois, a exigência de capacitação para determinada função, envolvem pessoas com maior qualificação.

Através desses dados, notou-se que um técnico treinado pela empresa sem planejamento de treinamento, leva muito tempo para adquirir o conhecimento adequado para a função, fazendo com que a empresa tenha falhas no processo, diminuindo a produção devido à baixa eficiência operacional.

Com base em nossos estudos, treinamento é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Seus objetivos situados no curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao colaborador os procedimentos operacionais essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o para ter uma operação correta do equipamento, evitando dados ao mesmo e qualidade no processo.

O treinamento obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando à adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa (CHIAVENATO, 2000, p.401).

O treinamento estabelece aulas teóricas e práticas, com avaliação e classificação do operador de acordo com suas metas atingidas e o tempo de parada de equipamento num período de três meses, avaliando-se assim a qualidade do treinamento e a dificuldade operacional.

O tempo de setup foi o segundo problema agravante levantado pelos indicadores, sendo que o tempo médio em linhas gargalos é de 12 h, isso resulta em atraso na programação e planejamento. No levantamento dos dados foi possível detectar que as causas foram: falta de organização dos materiais de limpeza, falha no procedimento de limpeza, tais como, sequência das atividades, e falha na sincronia das colaboradoras de limpeza com os operadores de máquina.



Para solucionar esse problema foi revisto o procedimento operacional de limpeza dos equipamentos, determinado um auxiliar de limpeza fixo para cada duas linhas produtivas, e fabricado um carrinho de limpeza que contém todos os produtos e materiais necessários para execução da atividade.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se, neste estudo, que a qualificação técnica é a mais impactante quando se trata de produção, sendo em muitos casos que dita o ritmo da produção, pois em processos semiautomáticos, onde ainda há o contato humano diretamente ligado com a fabricação, mostra que a experiência e a qualificação sobressaem, dando o ritmo final. Para que a empresa tenha um bom resultado, notou-se que o treinamento contínuo dos funcionários em suas respectivas funções aumenta a qualidade e diminui erros de processo, fazendo com que as coisas fluam, e confirmando a tese de Toledo (2009), onde o valor maior está no melhor produto, ao passo que os profissionais de mercado, fazem a melhor entrega total de produtos.

Outra causa da baixa produção foi o tempo de setup que atrasa a programação, a revisão do procedimento, treinamento dos envolvidos foram cruciais para a redução e reeducação desse tempo.

Os resultados deste estudo mostram que a gestão de pessoas e processos é fundamental para as empresas, principalmente para indústrias de pequeno porte, onde o impacto das variações do mercado são maiores, sendo, necessários indicadores adequados que mostrem a performance da produção e suas falhas para que o empresário reavalie suas estratégias para aumentar a capacidade produtiva, sem aumento de custos.

### REFERÊNCIAS

MONTEIRO, Andrea Alves Silveira. **Fluxo de Caixa e Capital de Giro**. Disponível em: <http://portalebb.br.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/flxcg Giro.pdf>>. Acesso em 27 de Abril de 2015.



SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade.; Lakatos, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 24ª ed. São Paulo: Atlas 1991.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 2ª ed. Petrópolis, vozes, 1986.

MIGLIATO, Antônio Luiz Tonissi. **Metodologias do Planejamento Estratégico Empresarial e do Situacional: Deficiências, Comparações e Contribuições**. Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2003/2003\\_3ES74.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES74.pdf)>.

Acesso em: 18 de Maio de 2015.