

Pequeno Livro Azul da Programação da Produção

Prefácio da Edição Brasileira

Tinha acabado de fazer uma apresentação no encontro mundial de revendedores da Preactor International, na Inglaterra, quando Mike Liddell, um senhor de cabelos brancos e jeito tímido, veio me cumprimentar. Nas mãos, ele trazia um pequeno livro azul e depois de uma rápida explicação me disse que aquilo era um presente.

O título do livro me deixou curioso: “*The Little Blue Book on Scheduling*”. Ele me disse que era uma referência a um livro que ele gostava muito, chamado “*The Little Red Book on Golf*”, que depois descobri se tratar de uma compilação de dicas e segredos que um renomado treinador de golf havia guardado a sete chaves, durante mais de sessenta anos de uma bem sucedida carreira.

Sinceramente acho que a referência não poderia ser melhor. A experiência que Mike relata neste livro é muito parecida com a que tenho vivenciado nos últimos 10 anos implantando soluções avançadas em programação da produção em empresas aqui no Brasil.

Trata-se de um relato sincero, com a convicção de quem tem vivência prática no enfrentamento das mais diversas situações a que um consultor de negócios está exposto, quando se dedica a tentar melhorar os resultados dos seus clientes.

Com autoridade própria de quem trabalhou durante os últimos 20 anos na linha de frente de projetos de implantação de tecnologias inovadoras, o autor oferece ao leitor elementos para entender e desmistificar situações criadas por interesses outros que não se vinculam diretamente às reais necessidades do cliente.

A decisão de editar uma versão em português do livro foi instantânea. Afinal, tendo dedicado toda minha vida profissional a encontrar soluções de programação para os mais diferentes ambientes produtivos, achei que seria muito oportuno que as pessoas ligadas ao tema pudessem ter contato com as dicas e os segredos de Liddell.

Não estou falando apenas dos profissionais que atuam no PCP das empresas, dos gerentes industriais, dos fornecedores de soluções de TI e prestadores de serviços de consultoria empresarial. Acredito sinceramente que alunos e professores de engenharia de produção também têm muito a ganhar, conhecendo na prática, e de forma aplicada, alguns dos assuntos tratados em sala de aula.

Mas este livro pode ser especialmente interessante para os proprietários e dirigentes de empresas que têm o poder de tomar decisões estratégicas, pois discute verdades e mitos correntes com o objetivo de colocar as coisas em seus devidos lugares. Liddell prega o uso sistemático de uma boa dose de bom senso no sentido da simplificação de processos, com o objetivo de conseguir obter resultados rápidos e progressivos - condição fundamental para construir uma relação de confiança entre o consultor e o cliente.

Para essas pessoas eu gostaria de dizer que, por diversas vezes, me deparei com expressões do tipo: “Olha, esse sistema pode ter funcionado em mais de mil empresas, mas aqui ele não vai dar certo, nosso ambiente é muito complexo!”

Realmente os sistemas de produção podem ser altamente complexos e dinâmicos. Podem ser fortemente sensíveis às variações de demanda e apresentarem muitas restrições operacionais. Mas, se tem uma coisa que eu aprendi durante todos esses anos, é que a tecnologia da informação pode ser decisiva no sucesso de qualquer negócio.

Talvez, por conta de toda essa complexidade, as atividades de planejamento, programação e controle da produção normalmente são as últimas a serem contempladas durante a informatização dos processos da empresa. Não raro, o PCP acaba ficando à margem de todo o processo de implantação. Quando muito, o tal sistema integrado atende apenas uma pequena fração das necessidades do PCP, diferentemente das promessas feitas inicialmente.

Na TECMARAN, sempre acreditamos na importância estratégica do papel do PCP dentro de uma organização. Na nossa visão, o PCP é responsável por receber, processar e fornecer informações para que toda a empresa opere de forma harmoniosa tal qual uma orquestra sinfônica. Recebendo informações da área de vendas, manutenção e engenharia, é o PCP que deve indicar quando e onde cada operação deve ser realizada na produção, quando cada matéria prima deve ser comprada e, o mais importante, quando cada pedido poderá ser efetivamente faturado.

Normalmente não é o PCP que escolhe a música, mas é ele quem decide os arranjos e distribui as partituras de acordo com a capacidade de cada setor. Como todos sabem, sem as tais partituras aumentam muito as chances da execução da música desandar. Para uma empresa, isso pode significar aumento de custos ou mesmo perda de clientes, pois ninguém quer pagar para ouvir música desafinada.

Agora, tente imaginar uma orquestra em que os músicos recebem as partituras erradas, seja em relação à sequência de execução, seja em relação às músicas do concerto. É isso que ocorre quando o PCP não possui ferramentas adequadas: as áreas não trabalham de forma conjunta em busca de um objetivo único. Compras equivocadas acabam gerando estoques desnecessários ou falta de material, manutenções mal planejadas reduzem desnecessariamente a

capacidade disponível quando mais se precisa, a falta de prioridades de produção faz com que os estoques de produtos acabados aumentem desnecessariamente e pedidos urgentes atrasem. Esse caos, quase sempre, se materializa na redução das margens de lucro da empresa e dos níveis de satisfação dos clientes.

Na verdade, a nossa experiência demonstra que esse quadro é comum à grande maioria das empresas brasileiras, que tentam resolver o intrincado quebra-cabeças diário da produção valendo-se apenas de módulos de MRP e de planilhas eletrônicas.

O surgimento das ferramentas APS – acronismo para *Advanced Planning and Scheduling* – no início de 1990 representa um enorme salto qualitativo nas condições de gerenciamento da manufatura, ao associar os conceitos da engenharia de produção à potência da informática.

No Brasil, a TECMARAN se orgulha de ser uma das pioneiras na difusão dessas ferramentas. Nem sempre foi uma tarefa fácil convencer nossos clientes de que conseguiríamos tratar as particularidades dos seus processos, ainda mais quando ainda não tínhamos uma base instalada significativa. Ao lembrar disso, achei oportuno incluir alguns estudos de caso de sucesso nesta edição para homenagear empresas que fazem parte da história do APS no Brasil.

Nesses estudos de caso você vai poder conferir os resultados quantitativos que essas soluções APS geram, ao oferecer a visibilidade necessária para suportar as decisões gerenciais de curto e médio prazo. Da mesma forma, poderá comprovar um dos seus principais benefícios qualitativos: a redução do *stress* em consequência da melhoria do ambiente de trabalho na empresa – do setor de vendas ao de suprimentos. Afinal, todos passam a tocar a mesma música e, acreditem, tocando cada vez melhor e com mais entusiasmo.

Estou convicto de que cresce rapidamente o grupo das empresas que começam a perceber os benefícios que os investimentos na melhoria das condições de gerenciamento da produção podem gerar. Depois de mais de uma década de trabalho, é gratificante ver que “programação em capacidade finita” começa a fazer parte do jargão de gerentes e diretores industriais.

Nossa experiência, fundamentada nos resultados obtidos por centenas de empresas, comprova que os investimentos em soluções APS garantem taxas de retorno bastante atraentes e, frequentemente, superiores às aquelas oferecidas na ampliação da capacidade de produção.

Muitas vezes é mais lucrativo fazer melhor do que fazer mais. Mas este livro não pretende colocar os sistemas APS num pedestal. Particularmente prefiro entendê-la como uma ferramenta, por acreditar que assim como o músico precisa de um bom instrumento para mostrar seu talento, o pessoal do PCP também depende de uma boa ferramenta para mostrar o seu valor.

Por saber da importância das pessoas por trás dos sistemas, acredito que a explosão dos cursos de Engenharia de Produção no Brasil é a peça que faltava para que aconteça uma revolução no cenário empresarial brasileiro nos próximos anos.

Afinal, depois de passarmos um longo período sem competição externa e outro em fase de adaptação quase predatória às leis do mercado, finalmente as empresas brasileiras poderão contar com tecnologia de gerenciamento de última geração e uma oferta generosa de profissionais capacitados em racionalizar fluxos e processos em busca de melhores resultados.

Estou certo que a conjugação desses dois ingredientes – ferramentas poderosas e pessoal qualificado – pode elevar significativamente a vantagem competitiva das empresas brasileiras no mercado global.

Gostaria de agradecer às empresas JBT Foodtech, Klabin Sacos Industriais, Eliane Revestimentos Cerâmicos e ArcelorMittal Tubarão pela gentileza em permitir a publicação dos Estudos de Casos que introduzimos ao final desta edição, que bem atestam tudo isso.

Se você está lendo este livro é porque você também já faz parte dessa história.

Boa leitura.

Rafael Abreu
Diretor Presidente
TECMARAN



www.tecmaran.com.br
contato@tecmaran.com.br
(27) 3205 2550