

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TAIS GIARETTA

**Gestão Estratégica da Produção Industrial e a influência de seus conceitos na
qualidade e produtividade dos produtos.**

LAGES (SC)

2019

TAIS GIARETTA

**Gestão Estratégica da Produção Industrial e a influência de seus conceitos na
qualidade e produtividade dos produtos.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Engenharia de Produção do Centro Universitário FACVEST – UNIFACVEST como parte dos requisitos para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientação: Prof.: Msc. Jose Leonardo Veronezi

LAGES (SC)

2019

AGRADECIMENTOS:

Agradecer a Deus, por ter me dado saúde e forças para conseguir superar todas as dificuldades e me fazer chegar até aqui.

A toda a estrutura do Centro Universitário Unifacvest, seu corpo docente e coordenação do curso de Engenharia de Produção pela oportunidade e pela confiança.

Ao meu orientador José Veronezi, por todo suporte e incentivo, no tempo que lhe coube.

Aos meus pais e minhas irmãs pelo amor e apoio incondicional por mesmo de longe, não permitirem que eu me sentisse sozinha, e nem faltar confiança em minha capacidade.

Ao meu namorado e companheiro, Lucas Baseggio, por ser meu suporte, durante toda a caminhada acadêmica.

A todos, que direta ou indiretamente fazem parte da minha formação. O meu Muito Obrigada.

RESUMO:

O presente estudo, tem como objetivo demonstrar o quanto julgamos ser importante para uma organização a utilização de embasamentos teóricos de gestão estratégica de produção, utilizados para melhorar sua forma de gerenciamento e estrutura interna objetivando o aumento da produção dando de forma quantitativa como qualitativa, trazendo e apresentando para o mercado consumidor produtos e serviços que supram suas necessidades. Também procuramos trazer informações sobre três ferramentas que ajudam as empresas a sobreviverem nos dias atuais no mercado, visto que planejar é uma ação obrigatória. Sem planejamento um empreendimento pode vir a sucumbir, dado a atual complexidade do mercado, tendo em vista a concorrência acirrada que enfrentamos. Acreditamos que a gestão estratégica seja fator importante para ajudar a definir qual rumo deve ser tomado pelas empresas quando da tomada de decisões estratégicas, e quais são as medidas necessárias, para alcançar os objetivos traçados. É de suma importância, que qualquer organização defina suas estratégias e metas para aumentar sua capacidade e competitividade no mercado.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Competitividade, Gerenciamento.

ABSTRACT

The objective of this study is to demonstrate how important it is for an organization to use theoretical bases of strategic production management, used to improve its management and internal structure, aiming to increase production by quantitatively as qualitative, bringing and presenting to the consumer market products and services that meet their needs. We also seek to bring information about three tools that help companies survive today in the market, since planning is a mandatory action. Without planning a venture may come to a halt, given the current complexities of the market, given the fierce competition we face. We believe that strategic management is an important factor in helping to define what direction companies must take when making strategic decisions, and what measures are necessary to achieve the objectives set. It is of paramount importance that any organization define its strategies and goals to increase its capacity and competitiveness in the market.

Key words: Strategic management, Competitiveness, Management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	OBJETIVOS.....	8
2.1	Objetivo Geral.....	8
2.2	Objetivos Específicos.....	8
3	GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL.....	9
3.1	DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICAS.....	15
3.1.1	Planos de Negócios.....	15
3.1.2	Análises SWOT.....	17
3.1.3	Seis Sigma.....	18
3.1.4	Aplicações da Metodologia Seis Sigmas e seus resultados.....	19
3.1.5	Análise SWOT - Coca-Cola Company.....	21
4	MATERIAIS E MÉTODOS.....	22
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
6	CONCLUSÃO.....	26
7	REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

A correta gestão industrial como modelo no sistema de gerenciamento e a administração da produção são atividades orientadas para a produção de um bem físico ou para a prestação de um serviço, tendo como função administrativa a responsabilidade pelo desempenho de técnicas de gestão da produção de bens e de serviços ligando também a finalidade de desenvolver serviços e produtos.

Este trabalho tem como objetivo abordar pontos teóricos referente aos principais resultados alcançados por uma organização, que define sua gestão de forma estratégica, aplicando práticas de gerenciamento voltadas para o planejamento, controle e estratégias da administração produção. O planejamento deve ser a área central, e ter total implementação na administração, principalmente nas empresas manufatureiras, sobretudo quando a produção depende de uma programação que passa por desafios conflitantes para atender a demanda dentro dos prazos, ocupando a plena capacidade e visando otimizar todos os recursos e estratégias para alcançar os níveis máximos de produtividade.

Atualmente, para que as empresas se tornem competitivas, faz se necessário conhecer e entenderas mudanças que estão ocorrendo no ambiente globalizado. Para isso ser possível é preciso estar atento as principais ferramentas de organização e estratégias para a gestão aliar seus sistemas produtivos, com técnicas advindas de perspectivas americanas e japonesas, buscando através desta aliança alavancar seus resultados na produção, tomando decisões e agindo conforme os objetivos definidos e propostos para contribuição na melhoria dos resultados nos negócios da organização.

2 OBJETIVOS

Elencar a importância de planejar estrategicamente uma organização.

2.1 Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho é o estudo do Planejamento e Controle da Produção analisando a importância das ferramentas estratégicas de gestão da qualidade total para o aumento da produtividade industrial de uma organização, visando reduzir custos, aumentando a qualidade, e diminuindo os tempos de produção.

2.2 Objetivos Específicos

- a) apresentar estudo bibliográfico sobre as ferramentas de gestão estratégicas para melhorar a produção em segmentos do setor industrial;
- b) propor ferramentas de gestão a serem utilizadas com o intuito de aumento da produção tanto quantitativa como qualitativa;
- c) buscar expor através de teorias, diferentes formas de gerir estrategicamente uma produção afim de alavancar os resultados da organização de forma positiva.
- d) apresentar a definição de três importantes ferramentas para gestão estratégica: plano de negócio, Análise SWOT (FOFA - Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), metodologia Seis Sigma.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

Nos dias de hoje, a economia vem impondo cenários instáveis, o que faz com que as organizações industriais, comecem a estudar e compreender o ambiente onde atuam, para desta forma, melhorar suas condições de produção e gerenciamento para se manterá frente no concorrido mercado atual.

A necessidade de uma organização estar sempre em um processo de melhoria continua, faz com que todos os envolvidos no processo, se comprometam em suas rotinas, buscando aprimorar técnicas, e implantar continuamente novas estratégias, a fim de alavancar os resultados esperados.

Segundo Chase et al. (2004), "a estratégia da produção pode ser vista como parte de um processo de planejamento que coordena os objetivos/metas operacionais com os objetivos mais amplos das organizações". Sendo que, os objetivos de uma organização, indiferente ao meio que ela atua, vão estar sempre em processo de mudança, modelados a fim de atender as novas necessidades do mercado. Essas estratégias são desenvolvidas, de acordo com critérios competitivos, buscando melhorar o posicionamento, de acordo com as novas necessidades do mercado e dos clientes.

Já Paiva et al. (2004), faz a seguinte consideração: A busca por objetivos comuns em cada categoria de decisão, define a chamada coerência interna da estratégia de produção. A classificação das categorias de decisão não fornece indicações de como alcançar a coerência interna na estratégia de produção.

Faz-se necessário analisar cada decisão, de acordo com as estratégias, agrupadas com seus conceitos de atividades, com intuito de sustentar os pontos competitivos da empresa.

Estratégia vem da palavra *Strategos* de origem grega e significa a arte do general (Quinn, Mintzberge James,1996). Ou seja, apresenta um sentido militar de como atuar nas batalhas para vencer a guerra. Com o passar do tempo o termo Estratégia saiu da esfera militar e passou a ser utilizada pelos diversos segmentos da sociedade.

Segundo Ipiranga (1996) "a definição de estratégia, não somente no sentido militar, foi utilizada pela primeira vez em 1944 por Von Neumam e Morgenstein que definiram estratégia como um plano que especifica quais escolhas o jogador poderá

fazer em qualquer situação possível, para toda informação que possa ter no momento, de acordo com a sequência de informações que as regras do jogo podem fornecer.” Skinner (1969) define Estratégia como um conjunto de planos e políticas através dos quais a empresa procura adquirir vantagens em relação a seus concorrentes. A função de produção organizacional pode ser uma restrição à sobrevivência ou fonte de riqueza capaz de propiciar a viabilidade financeira ou ainda justificar a possível expansão do negócio.

Atender as demandas recorrentes do mercado tem sido estratégico, pois denota visão de médio e longo prazo, visto que a configuração produtiva nem sempre é flexível, dada a complexidade do sistema de produção, investimentos, capacidade intelectual técnica e gestão operacional. Posta a complexidade da configuração do sistema produtivo, a gestão deve ocupar-se, além da integração com outras áreas da organização, com a adaptação ao ambiente em que está inserido o negócio e com o desenvolvimento de médio e longo prazo dos processos e recursos para que a organização tenha competitividade (Skinner, 1969).

Com base nessa problemática de atender as demandas de mercado, configuração produtiva nem sempre flexível e gestão de recursos para que a organização tenha competitividade, a organização deve focar em estratégias operacionais, entre elas: qualidade, flexibilidade, velocidade, confiabilidade e custos (Skinner, 1969)

As definições de estratégia em operações apresentam a necessidade de coerência entre as ações operacionais, estratégia da organização como um todo, e ambiente externo. Sob essa perspectiva, definem estratégia como a direção e o posicionamento de uma organização a longo prazo, visando alcançar vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos com o objetivo de atender às expectativas dos mercados.

O mercado mundial que é cada vez maior e mais expressivo, e que pede um novo modelo de gestão, baseado na redução de custos, da lucratividade e um expressivo aumento do nível de qualidade dos serviços. Segundo (Moura1983), diversos especialistas acreditam que estas atividades são atualmente a principal fonte de oportunidades para ganhos de eficiência e vantagem competitiva. Atividades como movimentação e armazenagem de materiais chegam a apresentar 50% dos custos de produção, e a consumir até 80% do tempo total gasto para produzir um bem.

Usualmente são utilizados quatro critérios competitivos básicos: custos, qualidade, entrega e flexibilidade. Autores identificam cinco critérios competitivos na área da administração da produção que se relacionam com a estratégia de negócios da organização, a saber: custos, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e inovatividade. O último critério, a inovatividade, “é tradicionalmente definido como a habilidade da empresa em lançar novos produtos e/ou serviços em curto espaço de tempo” (Paiva et al., 2004).

As estratégias de produção, nos dias de hoje, vêm sendo desenvolvidas levando em consideração estes quatro critérios que possibilitam a organização uma melhor forma de posicionamento em frente as exigências tanto do mercado, como do público consumidor.

Após a organização conseguir conceituar e determinar cada um destes critérios competitivos em suas estratégias, a mesma precisa definir quais fatores vão ser o suporte para estes critérios escolhidos, na figura abaixo, temos uma conceituação determinada por (Pires, 1995)

CATEGORIAS DE DECISÃO	
Estruturais	Infra-estruturais
<ul style="list-style-type: none"> . Instalações . Capacidade . Tecnologia . Integração vertical 	<ul style="list-style-type: none"> . Organização . Força de trabalho . Gerência da qualidade . Relação com fornecedores . Planejamento e controle da produção

Fonte: Pires (1995).

De acordo com o autor, todas os aspectos da produção, e do sistema produtivo são altamente eficazes para o melhor aproveitamento da demanda ocupacional. Hoje, as pessoas devem ser altamente qualificadas e treinadas, e entender de todo o ciclo do processo produtivo. O sistema da organização deve ser automatizado e organizado de forma com que exista uma integração para produzir o necessário, e no tempo programado, usando as ferramentas adequadas, ajustando-se à demanda, previamente estipulada.

O mercado tem uma alta demanda de produtos e serviços. Em contrapartida, a capacidade produtiva das empresas está limitada em virtude de perdas, excesso de produção de produtos que o cliente não demandou, falta de matéria-prima no tempo

correto e, por fim, falta de qualidade de muitos processos e produtos. (Guolo, Agnaldo - 2005).

As empresas precisam procurar fomentar suas estratégias, de acordo com sua demanda, para que consigam controlar de maneira fácil e objetiva toda sua cadeia produtiva, focando em aumentar sua qualidade, e diminuindo o tempo do processo e seu custo.

Todos os sistemas de produção podem ser aplicados nas organizações e trazem resultados, como padronização, métodos e critérios definidos e indicadores robustos, gerando melhor qualidade com entrega adequada e menor custo possível. Porém, o grande desafio é verificar qual modelo de gestão se adapta melhor à organização e/ou ao processo produtivo. (Guolo, Agnaldo - 2005).

Para continuar sendo competitiva, a empresa precisa definir qual estrutura pode aplicar para aprimorar sua capacidade diária de produção, levando em consideração seus principais diferenciais e metas.

Todo o sistema deve ter como objetivo principal eliminar desperdícios, de qualquer setor, principalmente, os que estão demasiadamente ligados a produtividade, conforme citações abaixo. (Guolo, Agnaldo - 2005).

- Superprodução, ou seja, produção sem a demanda do cliente.
- Tempo de espera, que se refere a materiais que esperam em estoques antes de serem transformados.
- Transportes, ou seja, perda em transportar um produto de um local para outro.
- Processamento, ou seja, atividades que o produto vai receber.
- Estoque, que se refere a peças aguardando para serem produzidas.
- Movimentação, que é o deslocamento entre as operações pelos quais o produto vai passar.
- Defeitos, retrabalhos para produzir produtos com qualidade na primeira vez. Se for necessário realizar ajustes, é desperdício.

A organização deve estar focada em diminuir todos os tipos de desperdícios, já que os mesmos refletem diretamente na gestão de custos. Se, ao controlar seus indicadores, que foram estabelecidos, no seu sistema de gestão, tantos custos fixos,

como variáveis, e até o fluxo de caixa estarão controlados. De acordo com as demandas de mercado a gestão busca apenas otimizar seus resultados.

A longevidade das organizações está diretamente ligada ao desempenho da eficiência na transformação de seus produtos. (Guolo, Agnaldo - 2005).

Segundo (Soares, 2003), sistemas de custo, informações e planejamento e controle de produção precisam ser considerados de forma simultânea e integrada. Pois, se dentro da organização estiver ocorrendo uma ligação entre todos os setores, todas essas informações estarão sendo analisadas para uma tomada de decisão, tornando-se mais propícia ao acerto.

A gestão orientada para a estratégia baseia-se na criação de estratégias para realizar o processamento de um produto. (Guolo, Agnaldo - 2005).

Para conseguir que a produção atinja o máximo de sua capacidade planejada, deve ser levado em conta todos os potenciais produtivos, inclusive suas perdas, e o tempo destinado a cada tarefa funcional da operação padrão, planejada ou não. No contexto empresarial com as melhorias nos processos e modelos de gestão, todos os colaboradores necessitam ter os mesmos objetivos relacionados às metas preestabelecidas pelo planejamento estratégico da organização. (Guolo, Agnaldo - 2005).

(Guolo, Agnaldo - 2005) relata que o papel da liderança é central. Os diretores devem se envolver diretamente, acompanhar e apoiar a implementação para entender de onde virão os bons resultados. Pois, somente desta forma, estarão conhecendo todo o ciclo, e tomando decisões baseadas nas informações reais, buscando alavancar ainda mais seus resultados positivos.

Os gerentes devem ter foco maior no chão de fábrica e entender que a gestão não é algo mais a se fazer, mas a maneira como poderão desenvolver melhor suas atividades. (Guolo, Agnaldo - 2005). Estes devem estar próximos aos colaboradores, entendendo de forma ampla, a função real de cada um, e sua importância no processo. O mesmo autor cita, que "Os supervisores próximos dos colaboradores têm um papel fundamental". O foco principal deve estar nas metas, e nas estratégias, não esquecendo porém, o lado humano e a capacidade de trabalho e conhecimento de cada um.

No contexto empresarial com as melhorias nos processos e modelos de gestão, todos os colaboradores necessitam ter os mesmos objetivos relacionados às metas preestabelecidas pelo planejamento estratégico da organização. (Guolo, Agnaldo -

2005). Não adianta estabelecer metas, estratégias, aplicar tempo em modelos de produção, se os colaboradores, não são instruídos a seguir cada etapa necessária para alcançar o objetivo estabelecido.

Após toda a organização estar altamente instruída, com metas definidas, deve-se compreender a natureza estratégica competitiva, identificando os concorrentes diretos e indiretos, as preferências do consumidor, e o público alvo. A empresa busca uma estratégia de diferenciação perante seus concorrentes, oferecendo benefício exclusivo para seus clientes e estabelecendo, assim, uma proposta única de venda. (Guolo, Agnaldo - 2005).

Pode parecer óbvio, mas as oportunidades empresariais são concentradas no crescimento dos mercados emergentes. Mas, se conseguir estabelecer a estratégia certa também é possível desfrutar de grande sucesso em setores maduros ou mesmo em declínio, sendo possível desta forma transformar a indústria e garantir para si, grandes oportunidades.

3.1 DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICAS.

3.1.1 Planos de Negócios

Toda empresa para ser bem administrada e controlada, precisa se basear em um planejamento estratégico definido, com iniciativas que coloquem em prática ações para fazer o negócio estar sempre prosperando. Para chegar a esses resultados, e definir ações a empresa precisa usar uma série de ferramentas estratégicas de gestão.

O plano de negócios refere-se a um documento que mostra quais tarefas devem ser feitas e onde elas devem ser realizadas para que os objetivos que são almejados sejam alcançados, sem comprometer a produção. Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (Rosa, 2004).

Para (Maximiano, 2011), o plano de negócio é: "uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação". Em outras palavras, podemos dizer que o plano de negócio é a definição da empresa, antes mesmo dela existir. De acordo com (Rosa, 2004), entendemos que plano de negócio ajuda o empreendedor a concluir se a sua ideia é viável, fazendo com que seja realizada uma análise criteriosa do ambiente de negócios, obtendo informações detalhadas sobre o ramo em que irá atuar, os produtos, serviços e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos que podem ocorrer no seu negócio.

Ainda, de acordo com (Dornelas, 2008), a ideia inicial do plano de negócio é o planejamento: "o plano de negócio é uma ferramenta dinâmica, que deve ser utilizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico". Se, a empresa conseguir escrever uma forma de planejamento adequado, será possível aumentar os lucros e conseqüentemente a possibilidade de novos negócios. Embora não seja completamente assertivo, o plano de negócios propõe uma estrutura com base em roteiro, que tem como base, prevenir problemas futuros.

A principal estrutura do plano de negócio, que foi proposta por (Dornelas, 2008), é composta por oito tópicos, que são sumário executivo, descrição da empresa, produtos e serviços, mercados e competidores, marketing e vendas, análise

estratégica, plano financeiro e anexos. Esses tópicos, vão resumir todas as informações que se fazem necessárias para o entendimento da estrutura da empresa, desde a proposta inicial de planejamento, até informações sobre futuros clientes.

3.1.2 Análises SWOT

Após a empresa definir qual sua melhor forma de planejamento, precisa analisar o ambiente interno da empresa, toda sua estrutura, buscando encontrar o que pode ser controlado, indiferente de ser uma força ou uma fraqueza. Para (Kotler, 2000) a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que identificamos onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja tendo um resultado positivo. A análise SWOT (FOFA), que traduzida para o português analisa pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças para o negócio, é comumente usada por organizações para identificar e avaliar toda a estrutura, deixando a mais preparada para enfrentar qualquer ameaça, e revelar novas oportunidades para potencializar suas forças.

As forças são definidas através dos fatores que a organização apresenta de melhor, quando for comparado a seus concorrentes, podendo ser dentro de qualquer aspecto, as fraquezas por outro lado, são relacionadas com as desvantagens apresentadas em relação ao concorrente, que pode ser avaliado desde recursos financeiros, até qualificação de colaboradores para exercerem suas atividades rotineiras.

O ambiente interno é de suma importância para que a organização conheça suas forças (são vantagens internas da organização em relação aos concorrentes) e suas fraquezas (são as desvantagens internas da organização em relação aos concorrentes). (Oliveira, 2005).

Em relação as oportunidades é tudo aquilo, que a empresa oferece de vantagem, e que pode fazer com que aumente sua participação no mercado. Enquanto as ameaças são todos os fatores que causam impactos no plano de negócio da organização. Um dos maiores benefícios da análise é que ela poderá trazer benefícios e novas perspectivas para colaborar com as tomadas de decisões. Segundo (Ferrell, 2009) “um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa”.

3.1.3 Seis Sigma

Após ter definido todas as informações de forma eficiente e organizada, a empresa precisa se manter focada nas correções dos defeitos encontrados no gerenciamento empresarial. Para isso, temos o termo Seis Sigma, que está completamente ligado com a meta de atingir um nível muito baixo de erros, aproximando-se da perfeição buscando sempre reduzir a variabilidade nos resultados de qualquer processo. Há diversas explicações ou definições do que é o Seis Sigma visto pela perspectiva de seus usuários. (Caulcutt, 2001) lista algumas delas: "Seis Sigmas é uma metodologia direcionada por informações para a redução de desperdício, aumento de satisfação do cliente e melhoria de processos, com foco em resultados medidos financeiramente". Os projetos de melhorias apresentados no Seis Sigma devem se manter alinhados com as metas da organização, e serem apoiados pela alta administração, a fim de não ocasionarem desperdícios de tempo e de faturamento, devem ser embasados em um processo de melhoria contínua.

Para (Watson, 2001), o sucesso do Seis Sigma depende de que os líderes da organização entendam não apenas aspectos técnicos da estratégia, mas também os aspectos comportamentais.

Para atingir o objetivo, qualquer estratégia de implantação, deve ser amplamente estudada, e ter aceite da maioria dos envolvidos, buscando mover qualquer pessoa que seja chave na posição requerida, fazendo com que assumam compromissos com o sucesso da iniciativa.

3.1.4 Aplicações da Metodologia Seis Sigmas e seus resultados.

A empresa E2 foi fundada em novembro de 1983, quando recebeu do governo federal a incumbência de administrar e disseminar, em todo o território brasileiro, o Código Nacional de Produtos (ou Código de Barras).

Essa nomeação se deu por uma empresa capacitada, com sede em Bruxelas, Bélgica, como a Organização de Numeração no Brasil. Sendo assim, a E2 tem um perfil de produtos bastante particular, uma vez que o capital não é gerado através de vendas ou de serviços puramente ditos. Mas sim, de uma “mensalidade” que os clientes no caso, os associados, pagam à empresa em troca de ter os seus produtos inequivocamente identificados através dos códigos de barras gerados pela empresa. O organograma da empresa é composto por apenas três níveis hierárquicos: CEO, gerentes e o corpo operacional. Dessa forma, os incentivos não são feitos no sentido de promoção de cargo, mas sim naquilo que se chama de “desafios horizontais”. Atualmente a E2 conta com 60 funcionários sendo que 98% destes possuem 2º grau completo e 40% já frequentaram curso de pós-graduação. Além disso, a companhia possui um faturamento que gira entre 20 e 30 milhões de reais.

No âmbito da qualidade, a E2 conquistou a certificação ISO 9002 em 1996, quando a Fundação Carlos Alberto Vanzolini avaliou e aprovou todas as atividades da entidade, demonstrando que a E2 opera dentro de um modelo de gestão de qualidade reconhecido internacionalmente. Em outubro de 2000 a E2 foi certificada dentro do escopo “Administração e Difusão do Sistema EAN no Brasil – Estruturas de Numeração, Códigos de Barras e Mensagens Eletrônicas de Negócios”. Inicialmente era utilizada a ferramenta de Gerenciamento de Processos independente de certificações. As certificações obtidas pela companhia são consequências e não causas do comprometimento com a qualidade dos processos.

Neste contexto, o CEO junto com o pessoal da gerencia tiveram a iniciativa de melhorar ainda mais a qualidade dos processos através do Seis Sigma. É interessante ressaltar que o diretor executivo havia sido a pouco contratado e veio da empresa GE, empresa ícone no sucesso do Seis Sigma. Na verdade, o método Seis Sigma não é conhecido na empresa. Entretanto o conceito “Seis Sigmas” é praticamente 100% disseminado, faz parte da cultura da empresa e, além disso, é a alma dos chamados Projetos de Variabilidade.

O gerente de processos e melhorias contatou a universidade e juntos elaboraram o treinamento de sete colaboradores na nomenclatura seis sigma, seriam designados como membros especialistas. Entretanto a empresa optou por não adotar este tipo de definição nos projetos e, por isso, os programas são nomeados de “Projetos de Variabilidade”. Os sete funcionários foram escalados pelo gerente. Mais tarde, os recrutamentos passaram a ser, majoritariamente, por auto indicação.

Um dos problemas detectados pelo gerente foi o excesso de estatística que o treinamento continha. Sendo assim, o mesmo elaborou um novo tipo de treinamento para os outros funcionários da empresa. O novo treinamento consistia em reuniões em que os colaboradores deveriam exercer as etapas do treinamento em aula. Cada reunião era responsável por uma diferente fase do método. Ou seja, as aulas passaram a serem práticas e os cálculos e gráficos passaram a ser feitos em softwares de comum conhecimento como o excel. Sendo assim, cada colaborador que havia participado do programa de treinamento já tinha um Projeto de Variabilidade em andamento e passou aplicar em sua respectiva área.

A importante consequência deste tipo de treinamento prático pode ser mencionada como a rapidez e eficiência dos resultados obtidos. Com respostas rápidas às novas práticas, os funcionários foram contagiados por uma grande motivação à implementação de outros Projetos de Variabilidade. Hoje em dia, são mais de 50 projetos em vigor na empresa, sendo que parte deles já atingiu certo nível de estabilização e, portanto, foram arquivados. Outros projetos permanecem em constante melhoria, através da confecção de novas análises de modo e efeito de falha. Segundo o gerente, a diretoria é 100% envolvida com os projetos que abrangem a área de qualidade, mas não se deixa comprometer de modo a não deixar de lado outras funções que lhe são pertinentes. Além disso, na E2 há um incentivo constante pela bonificação anual através do atendimento de metas. Os ganhos com os projetos são revertidos em forma de bônus para os colaboradores da empresa.

A E2 passa hoje para o começo da segunda etapa do projeto de melhoria da qualidade. Esta próxima etapa é caracterizada pelo incentivo à utilização de ferramentas da qualidade, que ainda não são de conhecimento comum a todos na empresa. Esse pode ser caracterizado como um ganho extra da implementação da metodologia na companhia.

3.1.5 Análise SWOT - Coca-Cola Company.

Estudo com informações coletadas sobre uma das marcas mais conhecidas e consumida mundialmente.

Forças	Fraquezas
Marca líder no mercado dos refrigerantes Notoriedade da marca Fidelização dos clientes Grande investimento em publicidade. Preços acessíveis	Produto pouco saudável (existência de açúcar e gás)
Oportunidades	Ameaças
Alcançar várias faixas etárias preocupando-se com a estética e com o que o cliente pretende Entrada em segmentos economicamente mais baixos Divulgar os produtos menos populares da marca	Concorrência (Pepsi) Crescimento exponencial do setor dos refrigerantes Preocupação dos clientes com a saúde

4 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho será desenvolvido com auxílio de estudos bibliográficos embasados em conteúdo de engenharia de produção, administração de empresas e contabilidade, buscando aplicar técnicas de melhorias para as formulações estratégicas de administração de produção de um segmento produtivo industrial. .

Ao seguir referências teóricas e mantendo-se focada em sua produção, a gestão empresarial, poderá melhorar todos seus resultados, maximizando sua capacidade planejada. Sempre envolvendo todos os colaboradores, e estimulando os mesmos, a desenvolver suas atividades rotineiras com o máximo de seu potencial produtivo, adequando-se as novas situações do mercado alvo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a realização do presente trabalho conclui-se que, os resultados de uma organização, dependem muito dos tipos de estratégias que serão usadas por ela. A empresa deve estar sempre conectada com as mudanças tecnológicas, procurando sempre utilizar de processos e práticas que tragam a satisfação das necessidades de seus clientes. Com relação a utilização dos programas e conceitos de gestão estratégicas de produção voltados para a gestão da produtividade, que é objetivo de nosso trabalho cremos que as empresas precisam otimizar seus processos utilizando-se das mais variadas ferramentas de gestão e de qualidade em um mercado consumidor cada vez mais exigente. As organizações buscam através da melhoria nas formas de gestão progredir e aumentar seus números de produtividade, aumento de forma quantitativa e qualitativa suas práticas produtivas. Verificou-se que estes conceitos estratégicos têm importância fundamental visto que através destes processos possibilita a empresa produzir com qualidade e como consequência obter maior lucratividade e maiores benefícios a longo prazo.

Como a aplicação de técnicas e ferramentas de gestão, fazem com que a organização busque e esteja sempre atenta a melhorar a forma como ocorre um processo produtivo industrial, e visa alinhar informações de forma que o fluxo siga todas as estratégias previamente definidas para alcançar os resultados propostos, nota-se que uma organização que utiliza e se baseia em modelos de gestão atualizados e que, em conjunto com a tecnologia criam-se para a empresa um diferencial competitivo o que a leva a atingir melhores resultados tanto financeiros como no que tange a fidelização de seus clientes estas sim podem estar aumentando suas capacidades de progresso, sendo que, ao buscar progredir, antes, deve-se pensar em levantar e analisar todo e qualquer tipo de informação necessária, principalmente quando traçar e planejar novas estratégias produtivas, a estas certamente o futuro reservara ótimos resultados, permitindo-as que sigam em seus processos de expansão e desenvolvimento. Na atual conjuntura, a empresa que não se programar e se adaptar as condições de mercado deixando passar a oportunidade de satisfação de seus clientes só restará sucumbir e encerrar sua atividade.

Quando uma organização decide investir em planejamento, para o aumento de sua produtividade industrial, visando reduzir custos, aumentando a qualidade, e diminuindo os tempos de produção, ela está buscando melhorar inicialmente sua

gestão, e com isso, alavancar a sua produção, tanto de forma quantitativa, como qualitativa. Não basta, para um setor produtivo, aumentar somente sua capacidade produtiva em números, quantidade produzida, se esse aumento não vier com qualidade, e com um custo atrativo para o mercado em que atua. Por isso que, além de treinar a alta gerencia, deve-se também trabalhar com os operários de setores mais produtivos, para que, todos caminhem na mesma direção, e busquem os mesmos ideais, que já foram propostos e definidos, e, que ainda, no decorrer do processo, podem ser melhorados.

Vale lembrar, que conforme o plano de negócios, a empresa precisa definir seu planejamento com base em sua missão, suas metas e seus valores. É importante mensurar e calcular os riscos, que podem vir a limitar as mudanças, pois é através de cada mudança finalizada, que a organização vai conseguir mensurar se os resultados estão dentro do esperado, ou não. Além disso, mais do que mensurar os riscos, a organização precisa compreender fatores e informações internos e externos, todas suas forças, mas também todas as fraquezas, analisar todo o cenário, essas informações irão contribuir para uma verificação estratégica da posição atual da organização, no ambiente em questão.

Com isso, através da aplicação da análise FOFA, será possível identificar os elementos chaves que a gestão deverá trabalhar para estabelecer suas prioridades, e preparar opções estratégicas para harmonizar riscos e problemas, aumentando ainda mais as oportunidades de crescimento, e deixando em alerta qualquer tipo de risco que a pode afetar, ou comprometer suas vantagens competitivas. É através dos resultados destas análises que serão tomadas ações e gerar impulsos para as mudanças comportamentais da organização.

Contudo, para chegar em um padrão de excelência, em uma escala de qualidade e gestão estratégica, precisa ser desviado todo e qualquer desvio ou desperdício de uma operação. Por isso elencamos ser importante, para a gestão a aplicação do método seis sigmas. Para buscar sempre, tomar decisões cada vez mais assertivas, reduzindo custos, produtos de má qualidade, melhorando e padronizando todos os processos tanto internos como externos da produção, eliminando e reduzindo erros e ciclos de processos, para atender cada vez mais clientes e de forma mais objetiva, atingindo todas as expectativas previamente estabelecidas, sem comprometer o sucesso almejado, mobilizando todos a participar e se manter

engajados nessas novas propostas. Afinal, foi proposto começar do início, e atender 100% dos processos internos.

Ao final de nosso trabalho almejamos que estas nossas pesquisas e considerações auxiliem as empresas e leitores deste trabalho a encontrar nas práticas de gestão e programas de qualidade formas que auxiliem as empresas a permanecerem e crescerem neste mercado mutável e extremamente competitivo em que nos defrontamos.

6 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi mostrar a importância da utilização de gestão estratégica de produção, e como ela ameniza os riscos de uma organização não conseguir alcançar seus objetivos.

As ferramentas demonstradas no decorrer do trabalho podem ser utilizadas de forma prática e rápida, oferecendo benefícios em curto prazo. Dificilmente organizações chegam ao topo sem utilizar ferramentas e sem ter embasamento em práticas de gerenciamento estratégico.

Entretanto, para conseguir se manter competitiva, uma organização precisa estar rodeada de ferramentas estratégicas, não deixando as mudanças de mercado, e de sistemas comprometer sua estabilidade financeira e produtiva. Porém, por mais que a mesma aplique ferramentas, deve procurar se manter sempre atualizada, ampliando sua estrutura, para estar sempre à frente no mercado e ser líder em seu ramo de atuação.

Sendo assim, é interessante, para se manter sempre prospera, aplicar todo e qualquer tipo de ferramenta, sendo estratégica ou não, essas ferramentas vão ajudar a identificar falhas no sistema e mostrar que, essas falhas podem ser corrigidas e tornar a organização ainda mais atrativa e o negócio poderá a vir prosperar ainda mais.

Considero que nossos objetivos ao elaborar este trabalho foram alcançados pois conseguimos expor informações acerca de nosso tema Gestão da Produção industrial, porém sabemos que o estudo do tema não se esgota apenas com nossos descritos precisamos continuar nossas pesquisas.

7 REFERÊNCIAS

- Agnaldo Guolo, Wanderson. Paris (2015) *Gestão da Produção*. Curitiba Universidade Positivo.
- Caulcutt, R. (2001) Why is Six Sigma so Successful, *Journal of Applied Statistics*
- Dornelas, J.C.A. (2008) *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 3 ed. Rio de Janeiro.
- Ferrel, O. C. Hartline, M. D., (2009), *Estratégias de Marketing*. Tradução: All Tasks, Marleine Cohen. 4 ed. São Paulo.
- Ipiranga, S. M. H. (1996), *Grupos Estratégicos no Setor Madeireiro de Manaus*. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina. (Dissertação de Mestrado).
- Kotler, Philip (2000). *Administração de Marketing*, 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Maximiano, A. C. A. (2001), *Administração para empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Moura, R. (1983), *Sistemas e Técnicas e armazenagem de materiais*. Santo Andre.
- Oliveira, L. M.; Perez Jr., J.H.; Silva, C. A. S. (2005). *Controladoria estratégica*. ed São Paulo: Atlas.
- Pires, S. (1995), *Gestão estratégica da produção*. Piracicaba, Unimep.
- Proença, A. (1995), *Estratégia competitiva e Estratégia de produção: Uma introdução esquemática*. In: Costa, L.S.S. & Caulibraux, H. M.
- Rosa, C. A. (2004), *Como elaborar um plano de negócios*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG.
- Skinner, W. (1969), *Manufacturing: Missing Link in Corporate strategy*, Harvard Business Review.
- Skinner, W. (1974), *The focus ed fator*. Harvard Business Review.
- Soares, I. S. (2003), *Gestão estratégica de custos*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Watson, G. H. *Cycles of Learning*, (2001). Observations of Jack Welch, Six sigma, fórum magazine.