

QUALIDADE DA GESTÃO DO P.C.P.

Ter um Sistema de Planejamento não é ter um Planejamento sistêmico



Oceano Zacharias

Ter ou não ter – eis a questão!

Empresas que ainda não têm um Planejamento estruturado, geralmente iniciam pela aquisição de um “software de planejamento” para – como se diz – pôr a casa em ordem. Dois ou três anos depois ainda a casa não está em ordem – e um grande volume de dinheiro e, pior, de tempo foi desperdiçado.

Sem dúvida que organizar uma empresa hoje em dia passa, necessariamente, pelo controle informatizado, com sistemas que garantem informações precisas em tempo mínimo – desde o estoque de matéria-prima até produto acabado, emissão de Nota Fiscal, contabilidade, contas a pagar e a receber, etc. Claro. Quando a empresa fez a implantação do sistema informatizado nestes departamentos, algumas dificuldades foram realmente encontradas, mas conseguiu-se resolvê-las com sucesso – digamos que em dois anos implantou-se o sistema nesses quatro ou cinco departamentos.

– Ora, raciocina a empresa, então implantar o PCP, como é só um departamento, deverá levar no máximo cinco ou seis meses.

Dois anos depois... Nada. Por quê? Muitas são as causas e os motivos que na maioria das vezes provocam atrasos e até fracassos na implantação. Vamos aos principais temas que garantem um PCP de qualidade – e para isto deve ser sistêmico.

Organização e disciplina. Almojarifado devidamente organizado e controlado, e na produção evidencia-se a padronização das atividades e a disciplina entre os funcionários e a chefia. Não há PCP que funcione onde reina a bagunça.

Mentalidade. O bom profissional de Planejamento e PCP tem mentalidade de “planejador”, isto é, tem capacidade de imaginar o que está por acontecer – a mente trabalha à frente. Erroneamente priorizam-se pessoas que têm facilidade para operar o sistema para assim imprimir velocidade na implantação do mesmo – é

fato, mas ocorre que usar o sistema não é o objetivo, é meio e não fim. O que interessa mesmo é capacitar no sistema profissionais com mentalidade de planejador.

Conhecimento. PCP é lugar só para quem conhece muito bem o processo produtivo. É lá que importantes decisões sobre a produção serão tomadas e, portanto, exige profissionais que saibam muito bem do que estão tratando – e não meros operadores de sistemas informatizados.

Postura. Os planejadores têm contato direto com Engenharia, Comercial e com toda a produção, portanto, saber falar, saber ouvir, ter argumentação e “não usar salto alto”.

Software. Importante, mas por último. Muitos sistemas denominados de “programação” são na verdade meros (porém rapidíssimos) “alocadores” de atividades do processo produtivo nas respectivas máquinas definidas para tal – e muitos deles nem sequer conseguem otimizar a utilização de máquinas alternativas para minimização do lead-time. Portanto, não é Programação com P maiúsculo. A escolha do software de programação deve considerar sua capacidade de programar sob determinadas condições além da tradicional e ultrapassada (anos '80) carga de máquina: minimizar prazo, maximizar pontualidade, minimizar compras no período, priorizar faturamento, etc.

Agora sim teremos um departamento de PCP com qualidade. E onde está a complexidade disto tudo? Não há. É apenas uma questão tática de se decidir estruturar um departamento de PCP que efetivamente funcione – sem a falsa crença em atalhos.

Afinal, a razão de ser de um (bom) PCP é otimizar internamente os ganhos da organização – portanto, programar as máquinas é meio, não é fim!

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality* – www.Quality.Eng.Br