



FERRAMENTA: CHECK-UP DA GESTÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

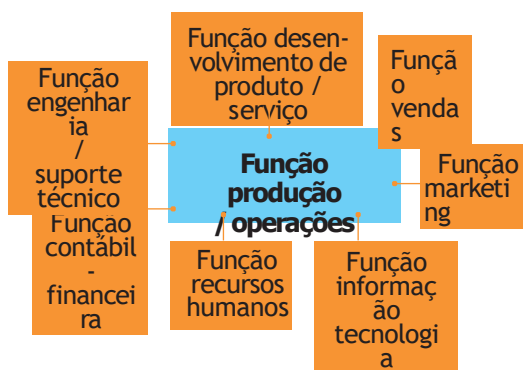
ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA organizações de pequeno porte, principalmente as que têm uma linha de produção.

SERVE PARA o empreendedor refletir sobre a gestão de produção e operações da sua empresa e decidir se é o caso de fazer ajustes.

É ÚTIL PORQUE instiga o empreendedor a valorizar o planejamento da produção (ou da prestação de serviços), para sua empresa atingir um patamar maior de crescimento.

SOBRE A FERRAMENTA Não é possível propor uma ferramenta abrangente o suficiente para ser utilizada em todos os contextos. Mas, no início das atividades, empreendedores de diferentes segmentos podem ter os mesmos desafios, como ser um faz-tudo, responsável por todas as funções críticas do negócio.



Ele desenvolve o produto/serviço, vende, produz (ou presta o serviço), cuida de aspectos de suporte e dos seus colaboradores. Mas o empreendedor não pode ser bom em tudo. Esse acúmulo de funções só deve ocorrer enquanto não há recursos para delegar funções e se dedicar à gestão.

Além da gestão estratégica do negócio, o empreendedor precisa cuidar da gestão operacional, em especial a da

produção ou prestação de serviços. É aqui que sua capacidade visionária ou inovadora será transformada em algo real.

Na gestão da produção, o empreendedor precisa se esforçar para que sua empresa:

Faça certo!

- Qualidade reduz custos já que gera menos erros, correções, confusão, irritação e, no final, menos custos.
- Qualidade aumenta a confiabilidade, pois oferece condições para mais estabilidade nas previsões e mais eficiência nos processos. Faça rápido!
- Rapidez reduz estoques e isso reduz os investimentos em capital de giro parado em estoques, permitindo melhor mix de oferta de produtos.
- Rapidez reduz riscos porque os estoques se ajustam melhor à demanda.

Faça em tempo!

- Confiabilidade economiza tempo, dinheiro e dá estabilidade.

Seja flexível!

- Flexibilidade para mudar quando necessário. Isso agiliza a resposta, economiza tempo e mantém a confiabilidade.

Seja barato!

- Isso deve ser possível mesmo com altos índices de qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.

COMO USAR

O Check-up da Gestão da Produção e Operações

é uma ferramenta de autodiagnóstico com questões que demandam notas de avaliação. Como o empreendedor pode ter uma opinião parcial, o check-up pode também ser feito pelos colaboradores ou mesmo por especialistas ou consultores da sua rede de relacionamentos. Em seguida, é necessário calcular uma nota média e refletir onde ela se situaria, considerando as alternativas de ações que poderão ser tomadas.

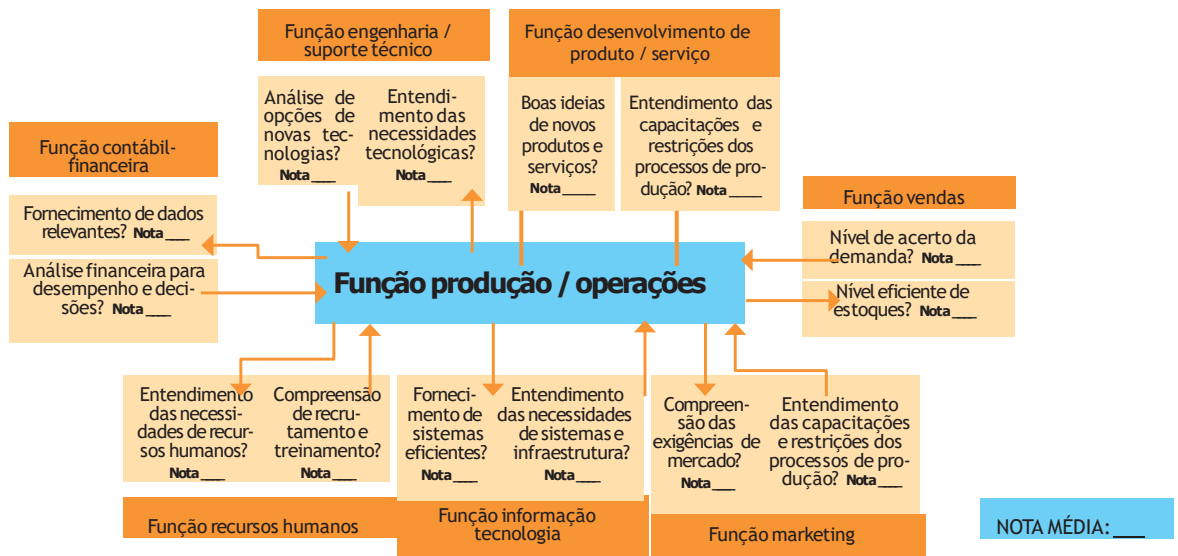


FERRAMENTA: CHECK-UP DA GESTÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

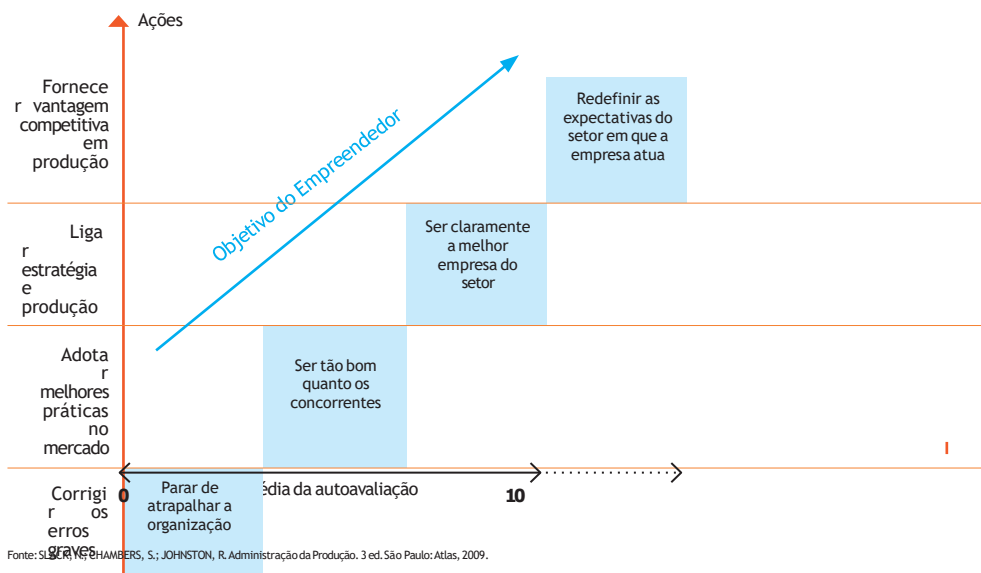
ESTRATÉGIA E GESTÃO

1. AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PRODUÇÃO DO SEU NEGÓCIO

Avalie com uma nota de 0 a 10 cada uma das relações entre a “função produção” e as demais funções principais da empresa, depois calcule a nota média



2. ATITUDES A SEREM TOMADAS PELO EMPREENDEDOR BASEADAS NA NOTA MÉDIA





FERRAMENTA: CHECK-UP DA GESTÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

..DICA S

De dono a gestor

Se no início muitos empreendedores não têm alternativa a não ser acumular funções, é sábio identificar a tarefa mais apropriada para si no momento em que a empresa se torna maior e mais complexa. Empreendedores como Laércio Cosentino, da Totvs, ou Alexandre Costa, da Cacau Show, souberam crescer como executivos e mantiveram a presidência dos seus negócios. Outros, como Larry Page e Sergey Brin (Google), ou Bill Gates (Microsoft) preferiram deixar a liderança executiva para alguém mais preparado para comandar o desafio do crescimento e foram executar a função de que mais gostavam: desenvolvimento de produtos.

Produção e vantagem competitiva

É fundamental que o empreendedor desenvolva uma vantagem competitiva produtiva, como Henry Ford conseguiu ao desenvolver a linha de produção em série. E mesmo a sua criticada frase “Você pode escolher qualquer cor desde que seja preto” também implicava em criar vantagens competitivas na gestão da produção.

Além da inexistência de tintas coloridas confiáveis na época, pintar todos os carros de uma mesma cor implicava em enormes ganhos de escala. E preto é uma cor de alta produtividade, já que exige um número menor de aplicações e retoques. Da mesma forma, Ray Kroc criou diversas vantagens competitivas nas lanchonetes McDonald’s. Sua obsessão pela padronização gerava diversos ganhos de escala, além de manter a qualidade, rapidez, confiabilidade dos produtos e custos menores que a concorrência.

Produzir ou comprar pronto?

Empreendedores, em geral, querem “fazer o seu próprio produto” porque querem que saia “do seu jeito”. Quando um negócio ainda é nascente, é bem provável que esta seja a única saída, mesmo porque o empreendedor não teria escala para fechar boas parcerias com fornecedores de produtos acabados. Mas, na medida em que a empresa

crece, é possível começar a pensar em comprar um produto de terceiro, incluir sua marca e colocar no

mercado como um produto da empresa. Caito Maia, da Chilli Beans, foi muito inteligente ao construir uma reconhecida empresa dessa forma.

O que terceirizar?

Empreendedores terceirizam contabilidade, serviços jurídicos e de tecnologia e informação. Mas é possível pensar em outras terceirizações.

A Totvs, quando ainda era Microsiga, chegou a terceirizar sua força de vendas, enquanto seus empreendedores Laércio Cosentino e Ernesto Haberkorn se dedicavam ao desenvolvimento dos sistemas.

Parcerias estratégicas

Um bom planejamento da produção e operações também exige boas parcerias. O problema é encontrar bons parceiros que apostem em uma empresa de menor porte. Mas como o movimento de consolidação de empresas está criando gigantes em vários setores, muitas delas estão dispostas a apoiar negócios de menor porte para não depender apenas de vendas de grandes contas. Se estiver abrindo uma loja de conveniência, é provável que as grandes empresas de bens de consumo queiram apoiar seu pequeno negócio. Mas também é importante buscar outras empresas de menor porte como parceiras desde que tenham a mesma filosofia empresarial.

Modelo de negócio escalável

Se for conversar com algum investidor, em algum momento ele(a) irá perguntar se você tem um modelo de negócio escalável. Em outras palavras, ele(a) quer saber se o seu negócio consegue crescer rapidamente com pouco investimento. Nessa situação, ter uma gestão da produção e operações flexível e com boas parcerias já consolidadas contribuem positivamente para que o seu negócio seja mais “escalável”.

LEITURAS ADICIONAIS RECOMENDADAS:

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO. 3ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2009.