



Os Objetivos de Desempenho da Produção e a Competitividade das Organizações de Pequeno Porte.

David Garcia Penof

Professor do Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia
Mestre em Administração
Diretor da Inovata Desenvolvimento Empresarial.

DIFICULDADES NAS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE

Muito se tem falado a respeito de competitividade empresarial com a *Gestão de Objetivos da Produção* bem definidos e trabalhados. Segundo Penof (2001), tais definições e aplicações levam as empresas a serem competitivas e a conquistarem novos mercados, ou a “abocanharem” uma parte maior dos mercados existentes e trabalhados por elas.

Porém não é incomum observar que as Empresas de Pequeno Porte – **EPP** - encontram imensas dificuldades em descobrir e dar tratamento aos seus objetivos de desempenho e quais estratégias de operações devem utilizar para impulsioná-los para obterem competitividade.

Slack, Chambers e Johnston (2008) afirmam que a produção deve implantar uma estratégia empresarial. Afirmam, ainda, que “a maioria das empresas possui algum tipo de estratégia, mas é a produção que a coloca em prática”. A grande dificuldade das **EPP**, inclusive daquelas que fabricam ou utilizam embalagens, é a de que não se pode tocar uma estratégia, não se pode vê-la, tudo o que se pode perceber é como a produção se comporta no dia-a-dia.

Por isso expressões como objetivos de desempenho e estratégias de produção devem ser apresentados, discutidos e analisados para melhorar a competitividade das **EPP**.

OS OBJETIVOS DE DESEMPENHO E AS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

Os cinco objetivos de desempenho mais amplos que uma organização pode perseguir, que sempre estarão relacionados com a satisfação de anseios e necessidades de pessoas ou grupos de interesses ligados a ela, são:

- Qualidade – fazer certo as coisas; em outras palavras, fornecer bens e serviços isentos de erros, de modo que seus consumidores fiquem satisfeitos. Isso significa proporcionar uma *vantagem de qualidade* para a empresa;
- Rapidez – fazer as coisas com rapidez, minimizando o tempo de processamento de pedidos considerado como o *lead time* de fornecimento. Dessa forma a empresa aumenta a disponibilidade de seus bens e serviços e consegue a *vantagem em rapidez*;

- Confiabilidade – fazer as coisas no tempo certo, mantendo compromissos de entrega assumidos com os seus clientes. Ao fazer isso, a organização terá a *vantagem de confiabilidade*, permitindo redução de estoques, inclusive;
- Flexibilidade – estar preparado para alterar sua programação de produção. A flexibilidade é a capacidade de reagir ao inesperado mantendo tratamento único e individualizado ao consumidor. Isso dá à empresa a *vantagem de flexibilidade*;
- Custo – fazer as coisas com a qualidade desejada e com o menor custo possível, assegurando retorno financeiro à organização. Quando essa atitude é tomada, a empresa conquistará a *vantagem de custo*.

As *Estratégias de Produção*, definidas como um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente, têm por finalidade fazer com que essa empresa atinja seus objetivos de desempenho da produção.

Para as indústrias fabricantes de embalagem não há um conjunto único de estratégias que atenda a todos os objetivos em mesma proporção e critério. Para cada objetivo de desempenho existe um grupo definido de estratégias que promovem o seu atendimento, como se mostra na **Figura 1**.

Estratégias de:	Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade	Custo
desenvolvimento de produtos e serviços					
integração vertical					
instalações					
tecnologia					
força de trabalho e organização					
ajuste de capacidade					
desenvolvimento de novos fornecedores					
estoques					
sistemas de planejamento e estoque					
processo de melhoria					
prevenção e recuperação de falhas					

Figura 1. Painel demonstrativo do relacionamento entre os objetivos de desempenho e as estratégias da produção.

As estratégias e os objetivos aqui mencionados devem ser estudados, avaliados e definidos de acordo com o mercado e atuação específica de cada empresa. Não há uma *“receita de bolo”* que faça com que empresas, especialmente as fabricantes de embalagem, sejam mais competitivas.

CONCLUSÃO

Caminhar em busca da competitividade organizacional pela produção é muito importante e permeia um espaço de reflexão sobre *“o que se espera da produção nesta organização”*. Por se tratar de um assunto estratégico, a **cúpula da empresa** deve trabalhar para deixar claros aos seus colaboradores os **objetivos de desempenho da produção** que não só trarão valor aos clientes, mas também permitirão a estes perceber que ela se preocupa com o atendimento das necessidades deles. O desenvolvimento de estratégias adequadas de produção é

fundamental para alcançar esses objetivos e, conseqüentemente, **tornar a empresa mais competitiva.**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PENOF, David Garcia. ***Impacto das Políticas Públicas na Implantação dos Sistemas da Qualidade na Pequena Empresa Industrial Metalúrgica da Região do ABC.*** Dissertação de Mestrado: São Paulo, 2001. Revista IMES

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. ***Administração da Produção.*** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.