

Evite desperdícios aplicando o planejamento estratégico



Izilda França

Melhores resultados podem ser obtidos com atitudes simples como a padronização de ferramentas e a definição de indicadores de desempenho

Encerrando nossa série de artigos relacionados ao Gerenciamento de Ferramentas – que abordaram até o momento o planejamento tecnológico e o planejamento logístico de ferramentas –, nesta última (e não menos importante) parte trataremos do **planejamento estratégico**.

É importante ressaltar que este tema foi citado propositalmente por último por se tratar, de forma geral, da união de um planejamento tecnológico e logístico

bem executados. O planejamento estratégico envolve a padronização das ferramentas, a definição de indicadores de desempenho e metas, o relacionamento com fornecedores, a manutenção do conhecimento e também questões ambientais.

A padronização de ferramentas é um exemplo de que, sem a execução correta de um planejamento tecnológico e logístico, não será possível se obter resultados satisfatórios. Neste caso, o

Mapeamento do processo possibilita a redução do volume de ferramentas no estoque

mapeamento do processo com a indicação de informações técnicas como dados de corte, dados geométricos e vida da ferramenta possibilitará a identificação de itens similares e, conseqüentemente, reduzirá a variedade das ferramentas de corte na empresa. Da mesma forma, o planejamento logístico apontará itens obsoletos, sugerindo a remoção das peças em questão do estoque.

Outro ponto importante relacionado à padronização é que as informações devem estar disponíveis para todos os envolvidos no processo, principalmente aos processistas e programadores NC. Isso porque, sem a devida informação dos itens existentes na empresa, estes profissionais farão escolhas que eventualmente poderão acarretar novos códigos e, em conseqüência, custos operacionais adicionais relativos à compra e administração das ferramentas.

Entre as técnicas mais utilizadas para a padronização de ferramentas estão a redução de



fornecedores e o mapeamento do processo. Neste último, os sistemas especializados no Gerenciamento de Ferramentas atuam como importante aliado para o controle da documentação técnica do processo, pois permitem controlar todas as informações relacionadas às ferramentas de corte, tanto técnicas quanto logísticas. Assim, os resultados esperados na padronização das ferramentas de corte são maximizados.

CONTROLANDO DESEMPENHOS

A definição de indicadores de metas é outro ponto crítico no planejamento estratégico de ferramentas. Um estudo realizado pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 2007, apontou que o índice de quebras de ferramentas é o indicador mais utilizado para controlar o desem-

Definição de indicadores de metas é outro ponto crítico no planejamento estratégico de ferramentas

penho dos processos das empresas que participaram da pesquisa. Tal identificador tem o objetivo de mensurar o desempenho da produção e seu uso pode ser explicado pelo fato de que a quebra de ferramentas é a principal forma de levantamento de anomalias na fábrica. Indicadores como custo geral com ferramentas, também preconizado na pesquisa, ocultam as fontes de maior consumo de ferramentas, prejudicando a identificação das causas de eventuais excessos de consumo.

Relacionamento com fornecedores é um dos pontos que, se bem aplicado, pode garantir melhores resultados ao cliente

Quando nos referimos à produção em série, uma das melhores formas de mensurar o desempenho da produção é por meio do custo por peça, pois este indicador apresenta as informações relacionadas ao consumo considerando juntamente as quebras, que incidem no aumento do custo do produto. Além disso, independentemente do volume produzido, é possível mensurar uma evolução histórica do custo por peça sem oscilações que afetariam a análise dos dados.

O relacionamento com os fornecedores é um dos pontos do planejamento estratégico que, se bem aplicado, também pode trazer benefícios mútuos entre cliente e fornecedor. A mesma pesquisa citada anteriormente mostra que 36% das empresas entrevistadas tinham o preço como foco principal no momento da aquisição através do fornecedor.

Porém, a adoção de uma política focada no preço oferece um benefício ilusório no momento da aquisição da ferramenta, pois esta estratégia não leva em consideração fatores como produtividade e o apoio técnico oferecido pelo fornecedor. A médio e longo prazo, os problemas ocasionados podem refletir um aumento considerável no consumo de ferramenta e, conseqüentemente, no custo de produção. Isso sem considerar a perda de atratividade pelos principais fornecedores.

INFORMAÇÕES BEM ADMINISTRADAS

O último tópico relacionado ao planejamento estratégico diz respeito à manutenção do conhecimento, que tem como objetivo garantir que parte do conhecimento gerado na empresa seja mantido. As indústrias do setor metalmeccânico geram diariamente uma enorme quantidade de informações. Porém, na maioria das vezes, este conhecimento não é documentado e armazenado, sendo que, ao longo do tempo, estas informações são perdidas.



Fotos: Shutterstock



Uma das maneiras mais eficientes para evitar a perda do conhecimento é a criação de um banco de dados

É comum observar trabalhos de melhoria de processos não serem devidamente documentados para que demais profissionais da área tenham acesso a estas informações que, possivelmente, os auxiliariam na melhoria de processos similares. Este tipo de atitude influencia diretamente na perda de

produtividade e competitividade da própria empresa. Um exemplo disso são as indústrias instaladas no Brasil nos anos 50, que nas duas últimas décadas passaram por um esvaziamento do conhecimento técnico devido ao fato de que seus profissionais mais experientes haviam se aposentado. ▶▶

Você sabia?

Por meio de uma pesquisa realizada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 2007, foi possível observar alguns fatores relevantes sobre o planejamento estratégico do Gerenciamento de Ferramentas dentro de uma amostragem de empresas do setor metalmeccânico no Brasil. Veja os resultados coletados:

- ⦿ 55% das empresas não apresentam política de padronização das ferramentas de corte;
- ⦿ 80% aplicam alguma técnica para racionalização de ferramentas;
- ⦿ 52% não apresentam política de manutenção do conhecimento;
- ⦿ 64% apresentam política de relacionamento com fornecedores.

Fonte: UFSC

BETAMACCHINE

A alternativa inteligente.



Adquirir uma boa máquina operatriz é mais fácil do que você imagina.

A BETAMACCHINE oferece máquinas usadas para várias aplicações, com excelente procedência e performance.

- furadeiras múltiplas ••brochadeiras
- furo profundo ••e muito mais

BETAMACCHINE. Porque máquina usada é uma questão de confiança.

Veja todos os equipamentos em www.betamaq.com.br

|| . 4186-2000

Betamacchine
máquinas operatrizes usadas



Fotos: Fernando Favoretto

Uma das maneiras mais eficientes para evitar a perda do conhecimento é a criação de um banco de dados de informações técnicas sobre o processo. É claro que um banco de dados nunca irá substituir a experiência criada ao longo dos anos pelos profissionais mais experientes, mas certamente servirá como um guia para os novos profissionais da área que vierem a executar atividades similares.

Por fim, os três artigos apresentados puderam esclarecer a real definição do Gerenciamento de Ferramentas baseado nas três áreas de conhecimento (técnico, logístico e estratégico), e também aclararam que os recursos como terceirização, *vending machines* e *software* para Gerenciamento de Ferramentas não devem ser confundidos com o Gerenciamento de Ferramentas propriamente dito. Cada uma das soluções deve ser avaliada baseando-se nos objetivos técnicos, logísticos e estratégicos da empresa.

Cada solução do Gerenciamento de Ferramentas deve ser avaliada com base nos objetivos técnicos, logísticos e estratégicos da empresa

E sua empresa? Ela tem obtido indicadores de desempenho adequados para as tomadas de decisões? Você tem regras bem claras junto aos fornecedores para que sua empresa seja atrativa e, conseqüentemente, se torne mais produtiva? Tem criado também mecanismos para a manutenção do conhecimento gerado em sua empresa? Dedique mais atenção a estes pontos e logo sua empresa sentirá os bons resultados proporcionados pelo planejamento estratégico do Gerenciamento de Ferramentas!



M. Eng. Adir Zonta Junior

Analista de negócios
da Adept Systems



ROMINI