**A OPORTUNIDADE VIROU CONFLITO: O CASO DA "PLASTEC"**

**Isak Kruglianskas – FEA/USP - SP**

1. INTRODUÇÃO

 Na região Centro-Sul brasileira, na metade da década de 2000, uma empresa de peças plásticas de grande precisão, altamente capacitada tecnologicamente, que se encontrava com sérios problemas de ociosidade em decorrência da crise recessiva que assolava a economia, detectou através de seu Departamento de Vendas uma excelente oportunidade de desenvolver um novo produto, com possibilidades de melhorar substancialmente seu faturamento. As negociações com o novo cliente, uma multinacional, envolveram inicialmente, o Departamento de Vendas e, numa segunda etapa, o Departamento de Engenharia e Desenvolvimento, o Departamento de Controle de Qualidade e o Departamento de Produção. A uma certa altura do processo de desenvolvimento do novo produto, o conflito entre os diversos grupos envolvidos chegou a tal ponto que foi necessária a intervenção da Alta administração.

2. A SITUAÇÃO

 A Indústria PLASTEC era uma empresa nacional muito conceituada no ramo de peças plásticas técnicas de alta precisão. Operava há mais de 30 anos na produção de peças injetadas de alta tecnologia.

 Localizada numa das regiões mais industrializadas e fornecedoras das principais empresas do país, a PLASTEC, gozava de excelente situação econômico-financeira. Entretanto, a série crise econômica que assolava o país no início dos anos 80, representava uma séria ameaça à continuidade de suas atividades, pois a excessiva recessão que então se verificava tornava a empresa altamente ociosa em termos de instalações, equipamentos e pessoal. Todos os setores da empresa buscavam de todas as formas alternativas que reduzissem as ameaças que pairavam no ar, especialmente o desemprego.

 Houve um esforço intenso do Departamento de Vendas da empresa na procura de novos clientes e novos produtos. Uma alternativa encontrada foi a de produzir peças de geometria complexa e alta precisão dimensional, acima do que é usual em processos de injeção. Estas peças estavam sendo produzidas com elevado refugo por uma outra empresa (acima de 25%) e sem atender as exigências de qualidade do cliente, que era uma subsidiária de empresa multinacional norte-americana. Anteriormente as peças eram recebidas dos E.U.A. dentro dos padrões de qualidade estabelecidos, mas mesmo assim com um refugo relativamente elevado (cerca de 10%).

3. REALIZAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

 O departamento de Vendas, com o intuito de trazer a peça para a PLASTEC, prometera ao cliente que iria atender as exigências de qualidade e num prazo curto. Fez isto sem examinar os detalhes do desenho e das especificações técnicas ou, se o fez, não informou ao Departamento de Engenharia e Desenvolvimento, responsável pela produção das amostras e pela orientação técnica à produção. Apenas deu informações gerais. O Departamento de Engenharia e Desenvolvimento e o Departamento de Controle de Qualidade, na ansiedade de aproveitarem a oportunidade para cooperar com o Departamento de Vendas, se prontificaram a aceitar o desafio sem um exame mais cuidadoso do problema, na certeza de que as análises que o Departamento de Vendas havia feito eram suficientes para viabilizar o negócio.

 Houve visita da Diretoria do cliente à PLASTEC, quando foi inclusive acertado, ao nível de Diretoria, que o cliente enviaria uma pessoa do seu Controle de Qualidade para aprovar as amostras durante a produção e ajudaria a resolver eventuais dificuldades na obtenção das amostras, permanecendo à disposição pelo tempo que fosse necessário (as cidades ficam distantes entre si cerca de 400 km).

 O cliente ainda informou que tinha grande urgência em receber as peças, já que tinha poucas peças em estoque e tinha retirado o ferramental da empresa anterior, pois estava transferindo o mesmo para o novo fornecedor, achando normal, inclusive, que, no início, o refugo da referida peça fosse elevado em decorrência da sua complexidade geométrica e estreitas tolerâncias dimensionais.

 Assim que o ferramental e os desenhos chegaram ao Departamento de Engenharia e Desenvolvimento, este concluiu que a missão era realmente difícil e que o ferramental tinha deficiências e tinha que ser corrigido, o que foi feito sem consultar o cliente, já que este tinha pressa e havia se mostrado muito cordato na primeira visita. Em seguida produziu algumas amostras. Estas, de acordo com o Controle de Qualidade, não atendiam perfeitamente a especificação do cliente, já que este estabeleceu tolerâncias de (+ou-) 0,05 mm e as amostras apresentaram (+ou-) 0,08 mm (com cerca de 50% das peças acima de +ou- 0,05 mm). Entretanto, o Departamento de Engenharia e Desenvolvimento as considerou aceitáveis, já que esta era a tolerância que era exigida por outros clientes de peças similares. A esta altura convidaram com insistência o representante do cliente para que viesse à PLASTEC para examinar as primeiras amostras.

 Quando chegou à PLASTEC, o representante do Controle de Qualidade do cliente, não aceitou a argumentação do Departamento de Engenharia e Desenvolvimento de que as peças não poderiam ser obtidas com tolerância de (+ ou -) 0,05 mm, e não aceitou ampliar a tolerância. Além disso, reclamou por terem sido feitas alterações no ferramental, sem consultar sua empresa, alegando que isto influenciou negativamente na qualidade, uma vez que o ferramental anteriormente estava correto e que a não obtenção da tolerância exigida estava ligada a um controle incorreto do processo de produção da peça e que, se o Departamento de Engenharia e Desenvolvimento tomasse os cuidados adequados, a tolerância exigida poderia ser obtida e, portanto, não iria aprovar as amostras.

 Esta posição do cliente, através de seu representante do Controle de Qualidade, não aceitando a argumentação de que o ferramental enviado era deficiente e também de que não abriria mão das tolerâncias, magoou o grupo do Departamento de Engenharia e Desenvolvimento, pois aquele havia feito um esforço todo especial para obter o mais rapidamente e com a melhor qualidade possível as referidas amostras. Além disso, na opinião dos técnicos do Departamento de Engenharia e Desenvolvimento, tolerâncias menores do que (+ ou -) 0,08 mm não seriam obtidas em produção seriada e, portanto, não haveria vantagem em obtê-las nas amostras.

 A posição do cliente foi discutida numa reunião conjunta da qual participaram os gerentes de Vendas, do Controle de Qualidade, do Departamento de Engenharia e Desenvolvimento e o representante do cliente.

 Como na reunião começou a surgir um impasse entre as posições do Departamento de Engenharia e Desenvolvimento e o cliente, o Gerente de Vendas, receoso de perder o negócio, argumentava que o Departamento de Engenharia e Desenvolvimento deveria atender os desejos do cliente. Isto deixou o Gerente do Departamento de Engenharia e Desenvolvimento ainda mais irritado, chegando a alegar que, se conhecesse previamente as tolerâncias rígidas e a não aceitação da faixa usual de (+ ou -) 0,08 mm, nem teria iniciado todo esse esforço, envolvendo trabalho em horas-extras inclusive em dois fins de semana. Visando contornar a situação criada, por sugestão do Gerente de Controle de Qualidade, já no fim da reunião, este sugeriu que se fizesse um esquema especial de ação em produção seriada com o objetivo de tirar as dúvidas sobre a faixa real de tolerância da referida peça, já que o número de amostras até então produzido era pequeno e que o ideal seria produzir uma série maior de peças e que estas seriam controladas com todo rigor a fim de verificar, através de testes estatísticos, que porcentagem de peças iriam provavelmente deixar de atender a especificação e, portanto, qual seria a estimativa do índice de refugo real da produção.

 Ficou acertado que, em função da urgência do cliente, seriam programadas 500 peças, já que, quando se produziram as primeiras amostras, 50% das peças atenderam a especificação do cliente. Acertou-se ainda que, destas 500 peças, 50% do eventual refugo seria pago pela PLASTEC, correndo os custos dos outros 50% por conta do cliente. Tudo isto acertado, foi encerrada a reunião. O Gerente do Departamento de Engenharia e Desenvolvimento, ao sair da reunião, reuniu-se com os técnicos de seu departamento informando-os dos entendimentos havidos e solicitou que se iniciasse imediatamente a produção das peças em horário extraordinário, de modo que no dia seguinte tivesse, o mais cedo possível, os novos resultados.

QUESTÕES:

1. Quais são as metas dos grupos inter-atuantes?

2. Quais as principais informações que faltaram para cada um dos grupos a fim de que pudessem bem desempenhar seu papel durante a evolução do processo?

3. O que poderá acontecer a seguir?

4. Se você fosse o Diretor da Plastec, o que teria feito no inicio do processo para evitar que a situação evoluísse dessa forma?

5. Que paralelismo você faria deste caso com outras situações de sua experiência pessoal? Que ensinamentos a discussão deste caso lhe proporcionou?