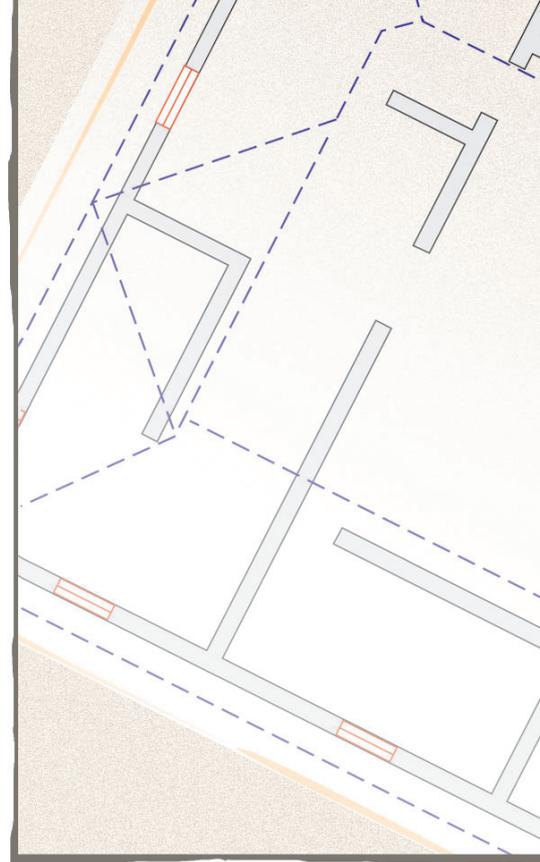


# PORQUE E COMO FAZER UMA VISITA ÀS INSTALAÇÕES DE UMA FÁBRICA



Na seção Orientação deste número apresentamos uma resenha de artigo escrito originalmente para a *Harvard Business Review*, edição de maio-junho de 1997. Os autores, David Upton e Stephen Macadam, apresentam um excelente conjunto de dicas e preocupações metodológicas que devem nortear qualquer profissional interessado em fazer uma visita à uma fábrica, seja como o objetivo de realizar um benchmarking, uma pesquisa acadêmica ou simplesmente para conhecer um processo ou método de trabalho original. Esta resenha foi preparada por Maria Silvia Fantinatti, jornalista responsável pelo Conectivo.

Onde obter mais informações:

Site:

[www.vanzolini.org.br](http://www.vanzolini.org.br)

e-mail:

[fcav@vanzolini.org.br](mailto:fcav@vanzolini.org.br)

Muitos administradores identificam as competências de suas plantas por acidente, como resultado de conversas ocasionais com gerentes de fábrica ou especialistas em operações. Conseqüentemente, não têm as informações necessárias para cultivar, dar forma e melhor explorar todas as competências da operação de uma empresa. Conforme a fábrica se desenvolve, ela precisa ser orientada para melhor construir as competências que suprem suas atuais e futuras necessidades. As visitas às plantas podem ser um poderoso instrumento para esse tipo de direcionamento. Administradores freqüentemente se perguntam sobre a necessidade

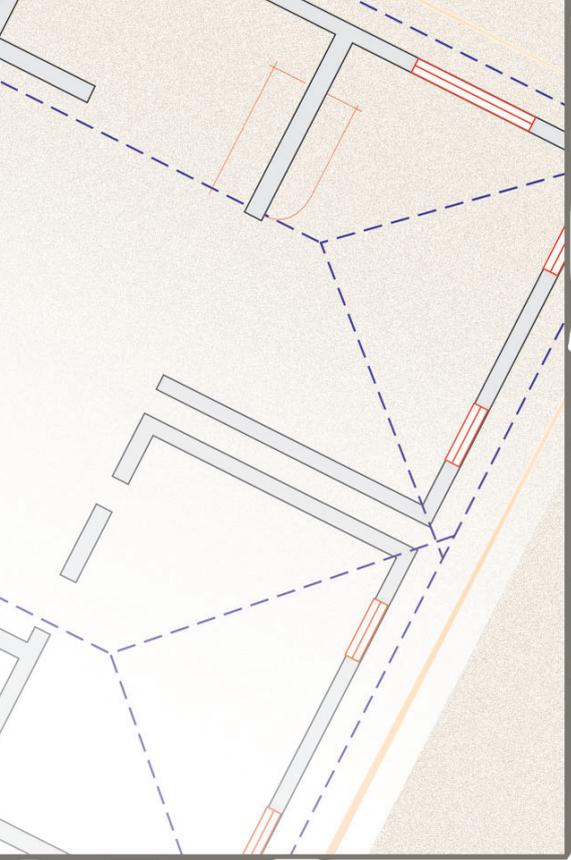
de viajar a regiões remotas para visitar uma planta – particularmente uma de sua própria empresa. Mas mesmo que os gerentes ou os relatórios financeiros estejam à mão, as fábricas são tão difíceis de entender apenas pelos números como o são de serem administradas somente por eles. A informação financeira tende a mostrar uma fotografia ultrapassada da saúde operacional: freqüentemente irá se referir à performance da planta de um ano atrás. Se um setor iniciou um esforço de melhora na produção por exemplo, os efeitos da iniciativa podem não ser observados em nenhum dos relatórios financeiros. Mas mesmo pessoas que sabem o

valor de uma visita à planta podem achar difícil a tarefa de colocar isso em prática. Em primeiro lugar dado que objetivos incertos freqüentemente transformam uma visita em turismo. Segundo, porque muitos não têm um esquema organizado para estruturar as observações feitas e acelerar o aprendizado. Terceiro porque as informações sobre as plantas e sobre como visitá-las são inevitavelmente comparativas e quem tem mais experiência está mais atento a detalhes.

Há três razões primárias para visitar uma planta: aprender, avaliar e ensinar. Vamos a elas.

## CRIANDO UM ESQUEMA DE VISITA

Recomendamos quatro etapas para elaborar um esquema de visita: identificar o papel estratégico da planta, o alinhamento estrutural, o gerenciamento diário e o caminho para implementar melhorias.



### Visita de aprendizado

A primeira forma de aprender é focar as práticas em vez dos números. A visita permite observar como o trabalho efetivamente é feito. Nem a mais lúcida descrição de como o sistema funciona substitui o “ver as coisas acontecerem” na prática. A segunda forma de aprender é certificar-se de que as pessoas certas estão na visita. Pessoas diferentes terão enfoques e observações diferentes para os mesmos aspectos de um local de trabalho. Uma visita de administradores pode ser bastante enriquecida com a presença de operadores que conhecem o serviço de perto. A terceira forma de adquirir conhecimento é manter a mente aberta, pois, afinal, muito do aprendizado que ocorre em uma visita à planta é inesperado. A quarta forma de aprender é visitar plantas de diferentes indústrias, resistindo à tentação de ver apenas o que é “igual ao nosso”. Em lugares diferentes o visitante pode observar formas diferentes de realizar tarefas familiares.

### Visita de Avaliação

A principal razão de uma visita de avaliação não é adquirir novos conhecimentos. Ao contrário, significa usar o que o visitante já sabe para avaliar a planta. Há diferentes

tipos de visita de avaliação. Algumas visam determinar se a planta se adapta a determinada função. Outras focam menos nas competências atuais da planta e mais em como ela poderia ser mudada para uma performance melhor ou diferente no futuro. Antes de iniciar uma visita de avaliação decida quais elementos da operação serão avaliados e de que forma. Uma técnica particularmente útil é dividir um grupo de visitantes em subunidades, cada uma delas focando em um aspecto particular da operação.

### Visita de ensino

As visitas são veículos importantes por trazer novos conhecimentos às pessoas da fábrica visitada. As observações de um especialista são muito mais poderosas, e merecem mais crédito, quando feitas pessoalmente na planta do que quando submetidas ao *staff* na forma de um relatório escrito. Além de compartilhar conhecimento, os administradores podem provocar um impacto tremendamente positivo na moral dos funcionários quando conduzem visitas de ensino. Empregados que presenciam o interesse dos escalões mais altos no que está acontecendo na fábrica tendem a se envolver mais com os processos de melhoria.

### Papel Estratégico

É vital ao visitante o entendimento sobre papel estratégico que esta fábrica tem na companhia como um todo, e se esse papel é conhecido pelos gerentes locais. Uma forma de saber é perguntando o que a fábrica pretende fazer extremamente bem? Há uma meta de baixo custo? Muitos gerentes usam expressões como *world class* e *best practice*, mas o fazem para cobrir uma multiplicidade de estratégias, nenhuma delas com habilidade para aceitar o fato de que é impossível atingir excelência em tudo. As plantas se apóiam cada vez mais em operadores que sejam fontes de novas competências do que simplesmente em guardadores de máquinas. E o visitante precisa descobrir se os operadores entendem as prioridades estratégicas das instalações. Se eles se referem apenas ao produto em que estão trabalhando, podem não estar entendendo o papel estratégico da operação como um todo. Como essa informação é dividida e usada na planta? Quem tem a informação? Ela conduz à ação? Cada indivíduo compreende o papel que desempenha na estratégia da fábrica? Respondendo a estas perguntas o visitante pode determinar se a estratégia de uma companhia se reflete verdadeiramente no cotidiano da produção.

### Alinhamento Estrutural

Uma vez que o visitante tenha identificado a proposta estratégica da planta, ele precisa perguntar se a planta tem a tecnologia e os processos adequados para o trabalho. Esta questão remete ao

alinhamento estrutural da fábrica, ou o quanto seus sistemas e equipamentos físicos são adequados ao papel estratégico. Durante a visita, procure por elementos distintos que podem contribuir para (ou diminuir) a eficácia competitiva da operação. Existem características do hardware que tornarão particularmente fácil ou difícil realizar o trabalho previsto para a planta? Não limite seu foco ao que funciona bem. Procure por evidências de investimento excessivo em enormes, ou extremamente complexos, sistemas monumentais que, uma vez implementados, são previstos para resolver todos os problemas. Se você tivesse que pinçar um elefante branco na planta, o que seria? Um padrão pobre de investimento de capital tipicamente indica um desentusiasmo entre a estrutura da planta e sua função estratégica: a planta é planejada para fazer

quedas do sistema são freqüentes? Ouvir preferencialmente as pessoas que realmente usam o equipamento é a melhor direção a tomar.

### Gerenciamento Diário

Para acessar o gerenciamento diário o visitante precisa considerar a planta em três níveis. No primeiro nível, a planta é um conjunto de processos que compreendem os métodos físicos para transformar materiais e informações. No próximo nível, é um conjunto de sistemas – computadorizados ou manuais – que facilitam e coordenam os processos. No terceiro nível, a planta é uma comunidade de pessoas.

Quando um processo falha, gerentes e operadores que trabalham bem se transformam em bons detetives na busca por razões. Eles insistem na solução do problema e não se satisfazem com um “tudo bem” para o momento. Peça ao pessoal da fábrica para identificar quem realmente decide o que fazer e quando, quem gerencia os problemas quando eles surgem. Quando as crises são freqüentes, as

pessoas normalmente apontarão aquele que consegue resolvê-las. Um bom sinal é quando os funcionários apontam alguém que costuma gerenciar os problemas antes que eles surjam.

Entre os empregados, observe quantos apenas tomam conta das máquinas e quantos estão realmente envolvidos na melhoria do processo. “Tomadores de conta” freqüentemente usam a expressão *eles* quando se referem aos administradores como fonte de problemas. Ao contrário, bons funcionários estão sempre envolvidos nos processos de melhoria.

### Implementação de melhorias

O elemento final do esquema consiste em determinar se os gerentes identificaram e articularam caminhos para a melhoria da planta. O visitante precisa definir se há uma estratégia clara e se os gerentes entendem o contexto destas melhorias. Quais os objetivos? Quando a companhia tenta melhorar tudo de uma vez raramente consegue observar resultados em qualquer dimensão. É preciso perguntar também se esse esforço tem um foco claro e se esse foco satisfaz os objetivos da estratégia. Que métodos são utilizados para melhorar a performance? Quais recursos são colocados em conjunto para aprimorar o processo? De onde eles vêm? Quantas pessoas estão ativamente envolvidas? O visitante deve procurar por uma organização e um *timing* claramente definidos. Quais as iniciativas de melhoria por parte do *staff*? É ele composto por pessoas com capacidade de implementar soluções? É preciso ainda considerar o processo de aprendizagem da planta. Observe se o gerenciamento está agindo de forma a aplicar o que é aprendido em outros projetos subsequentes. Os administradores devem estar comprometidos não apenas com mudanças, mas com abordagens particulares de mudanças.

A essência do sucesso de organizações manufatureiras é a habilidade de oferecer valores aos clientes que não sejam disponíveis pela concorrência. Uma visita à planta é uma forma poderosa de desenvolver um entendimento profundo do que são competências e de como elas devem ser exploradas.

**A ESSÊNCIA DO SUCESSO DE ORGANIZAÇÕES MANUFATUREIRAS É A HABILIDADE DE OFERECER VALORES AOS CLIENTES QUE NÃO SEJAM DISPONÍVEIS PELA CONCORRÊNCIA.**

uma coisa e adquire equipamentos ou sistemas para fazer outra.

A estrutura diz respeito não apenas ao hardware. O visitante deve também examinar o “software”, os sistemas manuais ou baseados em computadores e os processos que fazem a planta funcionar. É consideravelmente mais difícil acessar sistemas automáticos computadorizados durante uma visita, porque eles são opacos ao observador casual. Antes de perguntar sobre um hardware ou software particular, questione os operadores sobre como é o acesso à informação cotidiana necessária para o serviço. O que eles pensam do sistema do computador? Como eles o melhorariam se tivessem a chance? As