

Planejamento Estratégico dos Anos 90

Um Roteiro Para Implantação

José Celso Contador

Doutor em Engenharia pela USP (1973), Professor Assistente Doutor da USP e UNESP, Chefe do Departamento de Produção da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá - UNESP; consultor de empresas e indústrias.

palavras-chave: planejamento estratégico, competitividade, produtividade, administração participativa.

Key words: Strategic planning, industrial competitiveness, industrial productivity, participative management

RESUMO:

O Governo Collor jogou abruptamente o Brasil no processo de globalização da economia. E é inexorável que assim fosse. Mas estamos alguns anos atrasados. O que será da nossa indústria? Sobreviverá à competição internacional? Onde e como ganhar competitividade no ambiente global é o tema deste artigo. O mundo aprendeu que o caminho, primeiro para sobreviver e depois para vencer, passa pelas idéias de tecnologia, qualidade, produtividade e participação. É o que discutiremos.

ABSTRACT:

The Collor Government threw Brazil abruptly into a process of globalization of the economy. It is inexorable that it should be. But we are a few years behind. What will happen to our industry? Will it survive to the international competition? Where and how will it achieve competitiveness in the global environment is the theme of this article. The world learned that the road, first to survive and then to win, passes by technological ideas, quality, productivity and participation. This is what we discuss.

Rec. 11/90 Rev. 11/90 Apr. 01/91

Evolução do Conceito de Globalização da Economia

A globalização dos anos 90 tem conceito diferente daquele dos anos 80.

Nos anos 80, o interesse pela globalização cresceu devido:

- 1) à crise do petróleo dos anos 70;
- 2) à crise dos EUA por investimentos japoneses e europeus;
- 3) ao grande crescimento do Japão;
- 4) à retomada do desenvolvimento europeu, deixando para trás a estagnação dos anos 70 (a 'euroesclerose' como o mundo a chamava); e
- 5) às crises financeiras mundiais de 1981-83, que obrigaram países como o Brasil a cortar importações.

O conceito de globalização estava ligado a dois principais vetores: mercado e competição.

Hoje, este conceito evoluiu para "convergência com competitividade", devido principalmente à:

- onda de democratização na América Latina e leste Europeu; e à
- onda de privatização e liberalização do comércio no México, Chile, Argentina e agora Brasil, que serão seguidos por outros países.

Estas ondas fazem a competição aumentar no mundo. E o futuro será formado por regiões econômicas sem fronteiras, cujo processo se inicia pela "formação de blocos comerciais", como os da Europa, Sudeste Asiático, América do Norte, Cone Sul, "em

busca de integração econômica". A este processo de integração econômica está se dando o nome de "convergência com competitividade".

A formação dos blocos é motivada não só por um mercado maior, mas também para que as empresas possam ganhar economia de escala. Teremos, portanto, empresas cada vez maiores, sobrevivendo apenas as mais competitivas, que absorverão as demais.

A mudança talvez mais importante do processo de globalização está em ter a tecnologia deixado para trás as antigas vantagens competitivas, como mão-de-obra, matéria-prima e energia baratas.

E é significativo mencionar que o comércio internacional tem crescido muito mais rapidamente do que o produto dos países (PIB).

Competitividade: Tecnologia, Qualidade, Produtividade e Comprometimento

A "convergência com competitividade" sem dúvida aumentará a competição no mundo.

Há consenso que a indústria só será competitiva se tiver Tecnologia, Qualidade e Produtividade. Estas palavras representam as três idéias básicas que sustentam a competitividade. E há consenso ainda que estas três idéias só florescerão se houver, na indústria, participação e comprometimento de todos, desde o diretor até o mais simples operário.

Tecnologia e Qualidade são necessidades impostas pelo mercado, que está cada vez mais exigente. E são necessárias também para o aumento da produtividade.

Produtividade é importante porque as pressões sobre os custos serão crescentes. Há alguns anos, o preço de venda era obtido somando-se os custos com o lucro pretendido. Hoje, o preço de venda é o preço global, internacional; portanto, o lucro da indústria será a diferença entre o preço global e os custos. Daí a importância de se aumentar a produtividade para diminuir os custos e por conseguinte aumentar os lucros. E, ainda, aumentar a produtividade sem comprometer a qualidade do produto.

O Brasil no Processo de Globalização

1) O Brasil terá papel importante no processo de globalização pois, no mundo:

- é o oitavo PIB;
- é a sétima capacidade manufatureira;
- é a terceira população urbana; e
- é o terceiro maior saldo comercial.

Apesar de termos uma baixa renda “per capita” urbana, que é o indicador mais utilizado, não podemos esquecer que somos a sétima capacidade manufatureira, ou seja, somos o sétimo mercado de produtos industrializados. Além disto, o fato de termos o terceiro maior saldo comercial significa que temos divisas em moeda forte que permitirão incremento de importações, desde que resolvido o impasse da dívida externa.

Por todas estas razões, o Brasil está constantemente sendo analisado por empresas estrangeiras, à espera que atinja estabilidade política e econômica para aqui investirem. Ou seja, quando o Brasil representar boa oportunidade de risco, o investimento estrangeiro chegará talvez num volume muito significa-

tivo. E, se a indústria nacional não se preparar, será tragada pelo capital internacional.

E como se preparar? É o que pretendemos discutir neste artigo.

O Cenário e a Política Brasileiros

A política de substituição de importações, que vigorou nas últimas três décadas, desempenhou papel muito importante. Hoje temos um parque fabril e empresarial muito dinâmico.

Entretanto, as dificuldades da transição política fizeram com que perdêssemos a década de 80. Bastam dois indicadores para esta avaliação: a renda “per capita” não aumentou; em 1980 importávamos 9% do PIB, e em 1990, só 5%.

Inflação anual média superior a 230% por 10 anos e economia fechada acarretaram baixos investimentos e altos preços de produtos de baixa qualidade. Ou seja, estamos sem competitividade internacional.

Objetivando dar competitividade à nossa economia, o governo Collor definiu uma política assentada no tripé:

- 1) exposição deliberada da economia à competição internacional, eliminando a proibição de importações, mas ainda mantendo alíquotas altas (37% na média, variando de 5 a 105%; a partir de janeiro de 1991, as alíquotas começarão a diminuir até atingirem a média de 20% em 1994);
- 2) estruturação da economia brasileira, objetivando aumentar a produtividade e qualidade para diminuir custos e ganhar competitividade; e

- 3) aproveitamento e alavancagem das vantagens comparativas do Brasil.

Os Campos da Competição

Sete são os principais campos onde a indústria pode ganhar competitividade em relação à concorrência.

- 1) A indústria pode competir em custo, o que não é boa estratégia se tratada isoladamente. Caso escolha este caminho, deve descobrir como reduzir o custo em pelo menos 30%, como o Japão e a Coreia fizeram. Reduzir 5% ou 10% nada resolve, pois não ganhará competitividade.
- 2) A indústria pode competir na função do produto, no conceito da Engenharia de Valor, pelo qual um produto ou serviço deve atender a uma necessidade do comprador. A função pode ser objetiva ou subjetiva (aquela que satisfaz anseios, necessidade de status, etc.); pode ser principal ou secundária; pode ser necessária ou desnecessária. E o consumidor, por seu lado, está disposto a pagar pelas funções que julga importante o produto desempenhar.
- 3) A indústria pode competir em tempo de manufatura, diminuindo o tempo de atendimento de uma encomenda, de lançamento de novo produto, de atendimento de um desejo do consumidor. (A indústria líder de confecção lança hoje de 8 a 12 coleções por ano, contra as duas tradicionais há poucos anos: inverno e verão).
- 4) A indústria pode competir em qualidade, que é estratégia das mais utilizadas, pois o consumidor está cada dia mais exigente.
- 5) A indústria pode competir em assistência técnica, estratégia que está sendo valorizada apenas recentemente.
- 6) A indústria pode competir em variedade de produto, estratégia que vinha sendo abandonada em prol da maior automação das fábricas. Entretanto, pode-se ampliar a linha de produtos a baixo custo desde que se padronize os componentes e diversifique a montagem e o aspecto exterior do produto.
- 7) A indústria pode competir em flexibilidade para mudar de produto, que é considerada hoje a estratégia mais importante. Na Europa foram construídas fábricas muito automatizadas com o objetivo de diminuir custos; mas seus principais executivos reconhecem que erraram, pois a fábrica ficou sem flexibilidade para mudar o produto, o que é uma exigência de mercado que os japoneses estão atendendo. A indústria automobilística ocidental precisa de 60 meses para lançar um novo modelo de automóvel. A japonesa, de 30 meses. Isto significa que quando a ocidental lançar sua próxima geração, a japonesa estará lançando a segunda. Daqui a 10 anos, a ocidental lançou duas gerações, e a japonesa, quatro.
- 8) Outras indústrias, como a química, competem também em outros três campos:
 - reciclagem de produtos, transformando-os em matéria-prima;
 - não agressão ao meio-ambiente, mostrando crescente preocupação ecológica; e
 - segurança da população.

Objetivos do Planejamento Estratégico

O instrumento recomendado para dar competitividade à indústria é o planejamento estratégico.

Os objetivos do planejamento estratégico devem ser:

- 1) diminuir custos (via aumento de produtividade e qualidade, redução do desperdício, redução de estoques, melhora do processo, etc.);
- 2) fabricar com boa qualidade para obter e consolidar a confiança do consumidor, o que inclui tecnologia de produto; e
- 3) ter agilidade competitiva, pois a indústria não sabe quem será seu concorrente (empresas estão se implantando ou mudando de produto com muita rapidez).

Note-se que esta agilidade para mudar é alcançada na manufatura e não no marketing. Daí a recomendação feita adiante no sentido de o planejamento estratégico ser capitaneado pela manufatura.

Competição baseada na produção rápida e flexível significa que a indústria, além de rapidez, precisa ter flexibilidade para mudar de produto, quer para lançar novos produtos quer para alterar a programação de produção da linha atual de produtos, em função das oscilações de mercado. Para ter essa flexibilidade, a indústria precisa ser rápida, precisa ter pequeno "lead time".

Doze Recomendações Sobre o Planejamento Estratégico para Obter Competitividade.

O planejamento estratégico, como já mencionado, é o meio utilizado para obter competitividade, mas com algumas alterações em

relação ao passado: antes, o planejamento estratégico ficava restrito basicamente às áreas de marketing e finanças; hoje, todas as áreas da empresa devem participar - Engenharia de Produto, de Processo, de Manufatura, de Suprimentos, Marketing, Finanças... Alguns sugerem que cabe ao pessoal da manufatura chefiar e coordenar o grupo de planejamento estratégico.

A elaboração do plano estratégico para conseguir competitividade deve obedecer, em linhas gerais, às recomendações a seguir:

- 1) Entender as forças que impulsionam nossa empresa e as dos nossos concorrentes: tipo de manufatura, tecnologia, campos da competição, etc.
- 2) Definir parâmetros mundiais de comparação, e não mais os locais. Por exemplo: estoque de materiais classe A: 2 a 3 horas; classe B: 2 dias; classe C: 1 semana. E são parâmetros adotados na Malásia e não no Japão, com fornecedores malasianos. Se a Malásia pode, por que o Brasil não?
- 3) Identificar:
 - a) onde somos bons e onde estamos em relação à concorrência, em termos de produto, tecnologia, qualidade, prazos, produtividade, imagem, etc.;
 - b) onde devemos estar: sermos tão bons quanto a concorrência, ou melhor;
 - c) onde poderíamos estar (é nesta questão que reside a diferença em relação ao planejamento estratégico convencional).

- 4) Tentar descobrir quem serão nossos concorrentes, de onde virão e o que farão. A Kodak e a Fuji disputavam acirrada-

- mente o mercado de película fotográfica; de repente, a Sony lança máquina fotográfica sem filme, tornando-se concorrente das primeiras. Os fabricantes de papel carbono investiram milhões de dólares para diminuir a espessura e aumentar a qualidade e a durabilidade, a fim de que fosse possível datilografar 6 a 8 cópias; de repente chega o computador, e o papel carbono deve ser barato e de baixa qualidade porque é usado apenas uma vez.
- 5) Analisar toda a cadeia de produção, de forma integrada: compras, manufatura, logística externa (distribuição), assistência técnica, marketing, faturamento, etc. (é comum a produção ser mais rápida do que o faturamento e expedição, como no caso de produtos extrudados).
 - 6) Traçar estratégia global, pois ações isoladas quase sempre dão resultados medíocres (como aplicar só MRP ou só JIT ou só TQC).
 - 7) Estabelecer como administrar as mudanças, motivando, mobilizando e até comprometendo todas as pessoas da indústria, desde a diretoria até o operário - é a Administração Participativa.
 - 8) Buscar porcentagens altas, pois ganhos de 4% na produtividade ou redução de 5% no preço são insignificantes. (Nossos trabalhos de consultoria sempre alcançaram ganhos de produtividade superiores a 25%; em média, 35%).
 - 9) Decidir os campos onde competir.
 - 10) Integrar produção e vendas, ou seja, produzir onde estão os mercados e não mais onde há matéria-prima ou mão-de-obra baratas.
 - 11) Fixar apenas um objetivo de cada vez. Por exemplo: "neste ano o objetivo é aumentar em 30% a produtividade"; divulgar o objetivo por meio de cartazes em toda fábrica. Se não for possível fixar apenas um objetivo, limitá-los a três cada vez, para uma efetiva concentração de esforços. Um objetivo, pode-se medir diariamente; doze objetivos provocam muita dispersão e não podem ser medidos diariamente. Entretanto, cada objetivo é decomposto em metas; cada meta em programas; cada programa em projetos específicos.
 - 12) Ter visão do negócio. Exemplo do que pode fazer o planejamento estratégico conduzido por pessoas de visão é o caso daquela indústria de ar condicionado que desejava mudar para um produto de maior valor agregado. Depois de analisar várias alternativas, resolveu fabricar computadores, porque, exceto os circuitos impressos que podem ser adquiridos de fornecedores, o processo de fabricação de computador e o de ar condicionado são muito semelhantes: dobrar chapa, montar e pintar.

Referências

Este artigo foi escrito com base nos resultados dos serviços de consultoria industrial realizados pelo autor.