



Curva Apertada. Para Onde?

Não só a empresa ficou com uma capacidade de resposta superior como eventualmente mais competitiva. Interessa-lhe esta estratégia?

Do que se percebe, o ano de 2009 será o ano para diminuição do risco para a generalidade das empresas - com a dificuldade de acesso ao crédito, garantir que existem fundos para cobrir o fundo de maneio é imperativo. Será também um ano de concorrência aguerrida, pela redução da procura. Em suma, uma curva apertada. Admitindo isto, uma das perguntas que se colocam é: qual será a estratégia a seguir por uma empresa produtiva?

Haverá várias estratégias possíveis, mas apenas uma resolve o primeiro dos desafios pendentes - diminuir o risco geral da empresa - que é diminuir o fundo de maneio. Quanto ao segundo desafio, a solução é aumentar a capacidade de resposta - os clientes preferem sempre as empresas com maior capacidade de resposta, mantendo o restante nivelado.

Portanto, como se reduz o fundo de maneio de uma empresa? Sugerem-se três alternativas não mutuamente exclusivas: a troca de recursos por informação, a troca de recursos por flexibilidade e a diminuição da unidade de trabalho.

O primeiro caso, numa empresa produtiva, corresponde a conhecer melhor o que se passa no seu sistema produtivo, sabendo em tempo real o que nele se passa. Com isto, com um controlo e sincronismo superior do processo produtivo, podem-se reduzir os níveis de stock de produtos acabados e semiacabados.

O segundo caso, no mesmo tipo de empresa, corresponde a investir na criação controlada de sobrecapacidade, de forma a aumentar a capacidade de ajuste a picos de procura, reduzindo a necessidade de constituição antecipada de stocks como mecanismo essencial de resposta a picos de procura.

O terceiro caso, ainda no mesmo tipo de empresa, corresponde a repensar o seu funcionamento desde o planeamento, para que a produção de pequenos lotes de mercadoria seja rentável, arrastando consigo a compra de matérias-primas e de outros materiais, também em pequenos lotes.

Tratam-se de três táticas, cada uma na sua vertente, que no seu conjunto, permitirão uma estratégia de esvaziamento da empresa de stocks de matéria-prima, de produtos semiacabados e de produtos finais, tornando-a economicamente muito mais ágil.

Surpreendentemente, ou talvez não, as três táticas respondem também ao segundo desafio da estratégia - aumentar a capacidade de resposta - através do aumento da flexibilidade do sistema operativo.

A cereja, previsível - os custos administrativos de controlo e de gestão da actividade da empresa irão diminuir. Isto dever-se-á à integração e automatização dos sistemas de controlo e gestão da produção. O mesmo acontecendo aos custos de posse de stock - porque estes serão reduzidos - logo os custos operativos baixam também.

Ou seja, não só a empresa ficou com uma capacidade de resposta superior como eventualmente mais competitiva. Interessa-lhe esta estratégia?

Por Joaquim Pereira
Consultor em Logística