

Titulo:

**UMA VISÃO PRÁTICA DO GERENCIAMENTO
DOS PROCESSOS TÊXTEIS**

Autor: Antonio Fabelo

Entidade: Boehme Pan America

UMA VISÃO PRÁTICA DO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS TÊXTEIS

Há muitos anos, empresários, administradores e técnicos buscam respostas para as seguintes perguntas :

1 – PORQUÊ MUITAS EMPRESAS NASCEM, CRESCEM TORNAM-SE CENTENÁRIAS MANTENDO-SE SEMPRE ATUALIZADAS TECNOLÓGICAMENTE, E O QUE É MAIS IMPORTANTE SEMPRE LUCRATIVAS?

2 – PORQUÊ MUITAS EMPRESAS NASCEM, CRESCEM E ENTRAM EM DECLÍNIO DEPOIS DE ALGUNS ANOS DE EXISTÊNCIA E ACABAM ENTRANDO NUM ESTADO “AGONIZANTE” QUE ÀS VEZES DURAM ANOS E ANOS?

3 – PORQUÊ MUITAS EMPRESAS NASCEM, CRESCEM E REPENTINAMENTE ENTRAM EM CRISE E DESAPARECEM?

4 – PORQUÊ MUITAS EMPRESAS NASCEM, NUNCA CRESCEM E NÃO CONSEGUEM NUNCA UM MÍNIMO DE EFICIÊNCIA, UM MÍNIMO DE COMPETITIVIDADE?

É claro que o autor desse trabalho não tem a pretensão de “ensinar” a fórmula do sucesso na administração têxtil, [se é que ela existe], e nem mesmo de responder todas as perguntas acima citadas, e sim de dar uma contribuição a empresários, administradores e técnicos com base nas suas observações e experiências vividas ao longo de pelo menos 37 anos, atuando como encarregado, supervisor, gerente, diretor, conselheiro e consultor técnico em pelo menos 15 empresas têxteis, passando por empresas de grande, médio e pequeno porte . Empresas com alto nível tecnológico, empresas com médio nível tecnológico e empresas altamente defasadas tecnologicamente . Empresas com administração “familiar” e empresas com administração profissional. Empresas produzindo e comercializando produtos populares, empresa produzindo e comercializando produtos mistos, ou seja, populares e de alto valor agregado e empresas produzindo e comercializando somente produtos de alto valor agregado. Empresas voltadas a atender moda pequenos lotes, ou seja, um mix bastante diversificado e empresas voltadas a atender grandes lotes, ou seja, um mix bastante simplificado. Empresas localizadas em regiões incentivadas e não incentivadas.

A razão de frisar as oportunidades de ter realizado trabalho dentro das várias empresas com todas essas variadas situações, é porque são exatamente essas experiências que permite se não responder as perguntas iniciais, mas dá pelo menos uma condição de analisar que relação há entre essa gama de situações e o sucesso ou insucesso das organizações, que muitas das vezes vivem reunindo, discutindo e divergindo sobre as questões abaixo, no peso que cada uma tem sobre o sucesso ou insucesso. Que são:

- 1 – A REGIÃO ONDE ESTÁ LOCALIZADA A EMPRESA.
- 2 – O GRÁU DE VERTICALIZAÇÃO.
- 3 - ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR OU PROFISSIONAL.
- 4 – PRODUTO POPULAR OU DE ALTO VALOR AGREGADO.
- 5 - TERCEIRIZAÇÃO.
- 6 - LINHAS DE PRODUTOS.

Após a listagem das principais perguntas e os principais tópicos que geram discussões e dúvidas dentro das empresas, podemos adiantar que de acordo com nossas observações, não há uma relação direta entre os tópicos listados e o sucesso ou insucesso, ou seja, não é um desses tópicos ou todos eles que definem o sucesso ou insucesso das empresas. Isto não deve ser interpretado que para se ter sucesso não é necessário considerar todos esses fatores. O que queremos dizer é que pelo fato de uma empresa ser totalmente verticalizada, ou ter sua produção voltada totalmente para produtos de alto valor agregado, ou ter vários processos terceirizados e ser lucrativa, não significa que se isto for copiado por outra empresa esta também será lucrativa. Certamente alguém dirá, mas isto é óbvio. Porém queremos afirmar que por várias vezes e em várias empresas nos deparamos com gerentes e diretores defendendo essa tese, ou seja, de que seria somente, por exemplo, fazer o mesmo produto que um determinado concorrente estava fazendo, cuja empresa vinha apresentando resultado positivo para que as empresas deles também passassem a ser lucrativas. Isto não deve ser interpretado, que de acordo com nossa experiência não é importante conhecer o que o concorrente está fazendo. Mas à frente vamos ver que muitos tiveram sucesso exatamente seguindo o caminho do concorrente.

Então, se não há uma relação direta entre os tópicos listados e o sucesso ou insucesso das empresas, o que foi observado nas várias empresas para que mesmo não sendo possível responder diretamente as perguntas feitas inicialmente, pelo menos possa se dar uma explicação coerente?

De acordo com as observações nas várias empresas, concluímos que pode haver grandes diferenças, problemas macros, mas também pode ser apenas pequenos detalhes que fazem a diferença entre ser competitiva ou não ser competitiva.

A partir desse ponto passaremos a mostrar as principais diferenças observadas entre as empresas competitivas e as não competitivas:

PROCESSO SUCESSÓRIO.

Várias empresas fracassaram no momento em que tiveram que definir a sucessão. As que conseguiram administrar bem essa fase eliminou o principal risco dos problemas tidos como macro. Sabemos que esse é um problema que para grande maioria das empresas é muito difícil o seu equacionamento, às vezes envolve familiares que nem atuam na empresa. Vivemos experiências em que a empresa era citada como exemplo no meio têxtil, marca forte, bom nível tecnológico, uma equipe técnica e administrativa de bom nível, produto de grande aceitação no mercado, bons resultados, enfim, uma empresa verdadeiramente competitiva. A partir do momento que iniciou a discussão interna para definir quem ocuparia a “cadeira número um” teve início o fim da empresa

CENTRALIZAÇÃO DE PODER.

Há empresas que a centralização de poder é muito forte e funciona muito bem, porém nas muitas experiências vividas chegamos a conclusão que a empresa com grande centralização de poder só tiveram sucesso até um determinado porte, talvez um médio porte, a partir daí constatamos alguns fracassos. É fácil entender; até o médio porte uma única pessoa, tendo grande capacidade, consegue decidir os assuntos inerentes aos cargos de diretor presidente, diretor financeiro, diretor comercial e diretor industrial, mas a partir do momento que a empresa caminha na direção do grande porte a experiência tem mostrado que é apenas questão de tempo para que os problemas comecem a surgir e se persistir a centralização acentuada os riscos são extremamente grandes. É claro que o limite de porte da empresa que entra na faixa de risco, pode variar muito, pois depende da capacidade de quem centraliza todas as decisões. Uma outra constatação nas empresas de grande centralização de poder, é que normalmente o grande centralizador mesmo quando chega a conclusão que tem de descentralizar, tem grande dificuldades na escolha e principalmente em administrar profissionais com alto grau de maturidade.

INVESTIMENTOS.

Nos investimentos, constatamos em várias empresas erros que com certeza foi a principal razão de seus fracassos. Muitas empresas investiram por exemplo em máquinas de fiar OPEN END quando na realidade o produto fabricado por esta empresa necessariamente teria que ser fio oriundo de máquinas de fiar de ANÉL. Em outros casos o erro foi ao contrário, ou seja, empresa que fabricava produto, que para ser competitivo teria que ter fio oriundo de OPEN END, investiu em ANÉL.

Nas tecelagens, nos deparamos também com muitos investimentos inadequados. O mais marcante foi à aquisição de teares modernos de altíssima velocidade e mantendo nos processos anteriores equipamentos que não ofereciam o mínimo de condições para alimentar os referidos teares. Isto não deve ser interpretado que de acordo com nossa experiência, somente equipamentos modernos é que são competitivos

Na área de beneficiamento, talvez não tão marcante como nas áreas de fiação e tecelagem, mas também foram constatados equívocos em investimentos, como por exemplo, empresa que já tendo como foco sua atuação em produtos que exigiam processos de pequenos lotes, investiram em equipamentos para grandes metragens. O inverso também foi constatado, empresa que sempre teve seu foco voltado para grandes metragens, e fizeram investimento em equipamentos que só ofereciam competitividade se utilizados para especialidades em pequenos lotes.

RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR INTERNO.

Esta relação tem tido peso significativo na diferença entre o sucesso e o insucesso. Primeiro, citaremos as principais diferenças no nível mais macro, ou seja, entre as três grandes áreas, área administrativo/financeiro, área comercial e área industrial. As empresas onde foi constatado um desequilíbrio entre as áreas, ou seja, onde por exemplo a área financeira tinha um poder de decidir sem uma negociação com as demais áreas, o que num curto prazo parecia ser um grande negócio, no médio e longo prazo se confirmou tremendamente negativa. Confirmamos muitas situações de perdas em várias empresas, mas os exemplos mais marcantes foram constatados no setor de manutenção. Empresas onde no momento de uma administração com uma visão predominantemente financeira, reduziu drasticamente as “despesas” com manutenção, algum tempo mais tarde constatou-se que determinados equipamentos chegou a um estado que sua recuperação tornou-se inviável, e conseqüentemente a empresa atingiu o nível de não competitividade.

Um exemplo marcante de momento em que determinadas empresas foram administradas com visão predominantemente industrial e os resultados foram extremamente negativos, foram constatações de empresas com até altos níveis de rendimentos, baixos níveis de desperdícios, bom nível de qualidade, porém os produtos fabricados não eram exatamente o que a área comercial entendia ser o mais interessante, o resultado constatado foi estoques altos ou venda com margens extremamente sacrificadas, conseqüentemente os resultados extremamente ruins.

O exemplo marcante de administração com visão predominantemente comercial e constatação de resultados ruins, foram casos em que a área comercial exigia um mix de produto inadequado em relação as instalações industriais, como por exemplo, uma empresa com uma capacidade instalada X de estamperia e uma capacidade Y de tinturaria, em determinados momentos o mix imposto requeria 2X de estamperia e zero Y de tinturaria, como a área industrial não tinha peso nas decisões, os custos foram onerados com serviços sendo feito na forma de terceirização e por outro lado pessoas e equipamentos ociosos dentro da empresa.

Os exemplos citados acima foram todos na relação cliente fornecedor no âmbito das três grandes áreas, porém tivemos constatações na relação cliente/fornecedor entre os quatro principais departamentos dentro da área industrial, ou seja, fiação, tecelagem, beneficiamento e confecção com resultados extremamente negativos, o mais marcante é um que ainda infelizmente ocorre dentro de várias empresas que é conhecida como administração por atrito. Nos casos comprovados por nós, eram diretores industriais que incentivavam os atritos entre os gerentes dos departamentos, entendendo que era esta a forma mais segura para que ele tomasse conhecimento de todas as irregularidades ocorridas dentro dos departamentos. O resultado em todas as empresas onde esse tipo de administração ocorreu, foi um verdadeiro caos, os atritos, as desconfianças, os desgastes, a falta de credibilidade levou a um clima insustentável, chegou a um ponto de determinado gerente dizer abertamente que não movia uma “palha” para atender qualquer reclamação vinda de seu colega de outro departamento.

É claro que encontramos também em determinadas empresas, grandes atritos entre as gerências dos departamentos sem que os mesmos fossem incentivados pelo superior, e nesses casos a constatação foi de que faltava a esse superior capacidade para administrar os atritos.

Um outro tipo de gerenciamento encontrado em determinadas empresas, que o mínimo que podemos dizer é que contribuiu em muito para os fracassos das mesmas, ele era na prática o

oposto do acima citado, ou seja, não havia atrito entre os departamentos, pelo contrario, o que havia era uma relação tão “amistosa” que os problemas nunca eram levantados, discutidos ou informados para evitar que o colega tivesse que responder pelos mesmos.

Um outro exemplo na relação cliente fornecedor, que também confirmou em várias empresas resultados negativos, foi o uso de forma inadequada da informatização.

Determinadas empresas entenderam que seria viável a comunicação entre os departamentos totalmente via sistema, (computador), conclusão, na prática o que foi constatado é que era detectado, por exemplo, um defeito no departamento de beneficiamento com origem no departamento de fiação, como a informação deveria ser repassada via sistema, o tempo para que a informação chegasse a pessoa para efetiva correção era extremamente longo, e ainda agravado pelo fato de que todos nós sabemos que há determinados defeitos, que mesmo analisado fisicamente, ou seja, diretamente no fio ou no tecido, com trocas de idéias, troca de experiências, ainda assim é difícil identificar o processo onde efetivamente está causando o defeito, imagine tendo que ser resolvido apenas por informações via sistema.

RECRUTAMENTO, PROMOÇÃO E TREINAMENTO.

Esse é um tripé que também de acordo com nossas observações, teve influência significativa entre o sucesso e o insucesso em muitas empresas que serviram de base para esse trabalho. Algumas empresas que corretamente identificaram situações que exigiam mudanças mais profundas em determinadas áreas, em determinados departamentos ou em determinados setores, como por exemplo, quebra de paradigmas, mudança de postura, uma administração firme; erraram no recrutamento, ou seja, o profissional recrutado tinha bom nível técnico, tinha até uma boa “bagagem” administrativa, porém, não tinha o perfil para implementar mudanças. Provavelmente se esta empresa tivesse já com seus problemas resolvidos, ou seja, uma equipe formada muito provavelmente esse profissional teria sido uma excelente contratação.

Nos casos de promoções, desconsiderando os casos de promoções por “apadrinhamento”, já que esse não é necessário nem comentar as conseqüências desse tipo de promoção, um outro tipo de promoção realizada com boa intenção, porém, com resultados desastrosos, foram as promoções onde o fator determinante foi o desempenho do funcionário, em muitos casos perdeu-se um bom funcionário em um nível hierárquico inferior e ganhou um péssimo no nível imediatamente superior.

No caso de treinamento, os equívocos mais comuns constatados estavam localizados nos dois extremos, ou seja, em alguns casos foram criadas estruturas de treinamentos extremamente onerosas, com instalações enormes, super confortáveis, vários níveis hierárquicos, tais como: gerentes, supervisores, instrutores e secretárias, no entanto os resultados práticos constatados foram verdadeiras “guerras” entre chefias de produção e chefias de treinamento. No outro extremo foram constatados situações com grandes prejuízos, ou seja, empresas que não tinham nenhuma estrutura de treinamento. O funcionário era admitido e colocado junto com um outro mais antigo, sem nenhuma orientação e normalmente os “vícios” iam se alastrando por toda empresa.

MOMENTOS DE DECISÕES EM MUDANÇAS DE PERFIL DE CLIENTE E MIX DE PRODUTO.

As Constatações de erros nesses momentos foram principalmente em não ter se preocupado com o perfil do profissional. Empresa por exemplo que atuava com produção massificada, ou seja, grandes lotes, fornecendo para atacadistas, passou a produzir pequenos lotes, alto valor agregado, cujo perfil de cliente, todos nós sabemos que é completamente diferente, por consequência exige perfil de pessoal de venda adequado, no entanto a empresa não se preocupou em analisar se o perfil da equipe de venda ou pelo menos do principal responsável era adequado a esta nova realidade. Conclusão, o que se viu foi uma área comercial contrária a referida mudança e com péssimos resultados.

Um exemplo marcante na área industrial, foi de uma empresa que ao implementar esta mesma mudança não se preocupou com os perfis dos responsáveis pelo PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO e da própria PRODUÇÃO, ou seja, foi mantido um responsável pelo P.C.P que até atendia bem a situação anterior, porém com visão limitada para atender a nova realidade. No caso do responsável pela produção, o profissional não tinha uma capacidade administrativa e principalmente a flexibilidade que a nova realidade exigia.

“MODISMO”

Esse foi também um problema constatado em várias empresas, como motivo de insucesso.

Dos “modismos” atuais, talvez um dos primeiros a aparecer foi informatização de processos, onde foram investidas fortunas sem nenhum retorno. Nesses casos a justificativa dos investimentos foi em razão de um gerenciamento deficiente, de informações incorretas o que sem dúvida foi um grande equívoco pois a situação só agravou ainda mais.

Em seguida vieram muitos outros, dentre eles podemos citar como exemplo, qualidade total e reengenharia. Constatamos em algumas empresas enormes investimentos, com pesadas estruturas, e o que é pior, os resultados práticos foram na realidade uma piora da qualidade, e em casos mais graves foi constatado a instalação de um clima extremamente prejudicial a toda organização.

NOTA.

Como já foi dito no início desse trabalho, a principal razão do mesmo é contribuir falando de nossa experiência, observando as principais diferenças entre os exemplos vividos em empresas efetivamente competitivas e as que fracassaram. Reconhecemos que até aqui, foi dado maior ênfase nos exemplos que comprovadamente tiveram resultados ruins. Nos muitos exemplos citados de insucesso, fica mais ou menos claro que os exemplos de sucesso, é praticamente o oposto. Porém para ser mais claro repetiremos os mesmos tópicos e desta vez enfatizando os exemplos de resultados positivos.

SUCCESSÃO.

Os exemplos de administração com sucesso nesse importante e difícil processo, que toda empresa mais cedo ou mais tarde terá que passar, foram nas empresas com administração “familiar” que ao constatar que não havia herdeiro com aptidão para tal, partiu imediatamente para contratação de profissional para gerir o negócio. Ainda dentro de empresas com administração familiar, constatamos outra situação com sucesso, que foi o caso de empresa com mais de um herdeiro que teoricamente poderiam ser o “número um”, definiu quem seria, e passou a prepara-lo de forma incontestável.

PODER CENTRALIZADO.

O exemplo que temos é de empresa que enquanto tinha pequeno até médio porte, a centralização era total e absoluta, quando passou de médio para grande porte teve a capacidade de admitir que seria impossível manter o mesmo nível de centralização de antes, e aí teve início o processo de descentralização do poder com sucesso comprovado.

INVESTIMENTOS.

O exemplo que temos é de empresa que resistiu a tentação, e no momento da modernização não partiu em primeiro plano para aquisição de teares de altíssimas velocidades, tomou o cuidado de pelo menos eliminar os pontos extremamente fracos nos processos anteriores. Em outro caso a empresa fez a modernização em duas etapas, ou seja, num primeiro momento adquiriu máquinas usadas, seminovas, e numa etapa seguinte chegou à tecnologia de ponta.

RELAÇÃO CLIENTE FORNECEDOR INTERNO.

Nos exemplos de sucesso, o que confirmamos é que havia um equilíbrio de forças entre as três principais áreas das empresas, ou seja, um diretor de determinada área, antes de se colocar como diretor de sua área, se colocava primeiramente como diretor da empresa. Havia no nível gerencial, pontos de vista diferentes, mas sempre discutidos com senso de profissionalismo. À administração por atrito nunca existiu, o que existia era uma avaliação criteriosa com reforços nos pontos fortes e fracos de cada funcionário em todos os níveis hierárquicos.

A informatização não foi implantada visando corrigir deficiências gerenciais ou incompetência, foi implantada visando agilização, fazer mais rápido o que já era bem feito. Essas empresas mesmo após ter alcançado um alto nível de informatização, nunca abriram mão de seus gerentes discutirem entre si os defeitos que surgiam nos vários processos.

RECRUTAMENTO, PROMOÇÃO E TREINAMENTO.

O recrutamento só era confirmado com o perfil predeterminado. Da mesma forma era feito com as promoções, sustentadas por um plano de carreira bem implantado, deixando sempre claro que quando houvesse vaga em nível imediatamente superior, primeiro seria avaliado os recursos internos, e só em caso de não ter alguém com potencial para assumir a vaga, então recorria ao recrutamento. O setor de treinamento tinha uma estrutura enxuta, o suficiente para prestar um bom serviço as diversas áreas, com avaliações sistemáticas, com levantamentos de necessidades executadas pelas próprias áreas. Jamais um novo funcionário iniciava na empresa sem ter as orientações mínimas necessárias, sempre era apresentado pelo menos as pessoas ou setores que com as quais esse novo funcionário teria algum tipo de relacionamento.

MUDANÇA DE PERFIL DE CLIENTE E MIX DE PRODUTO.

Todas as empresas de sucesso que tiveram que passar por essas mudanças, tomaram o cuidado de avaliar primeiramente o perfil das pessoas que o novo foco da empresa exigia. E em consequência disto para muitos dos envolvidos foi apenas uma questão de um trabalho de conscientização. Mas em outros casos foi necessária a substituição até mesmo de pessoas que na realidade anterior tinham bom desempenho. No caso mais específico da administração de pequenos lotes, normalmente de maior valor agregado, tomou-se o cuidado até mesmo com o perfil da pessoa responsável por custos na empresa, por entender que nestes casos não era suficiente apenas entender de custos, mas tinha que ser alguém que além de entender de custos tinha que ter também a capacidade de se relacionar com pessoal, principalmente da produção.

“MODISMO”.

Nos exemplos de empresas de sucesso, “os modismos” sempre foram assimilados sem muitos alardes, procurando sempre tirar deles o que era bom para aquela referida empresa. Os investimentos, por exemplo, em informatização de processos, sempre passaram por análises críticos a fim de avaliar qual seria efetivamente o retorno daquele investimento, e não porque alguém ouviu em algum lugar, algum dia, que aquele tipo de informatização teve resultado positivo em alguma empresa.

No caso dos projetos de qualidade total e reengenharia, também não foram diferentes, ou seja, sempre procuraram extrair o que era positivo e conseguiram mudar o que era necessário ser mudado, aproveitando o que de bom era oferecido pela filosofia chamada reengenharia, e também conseguiram melhorar a qualidade do produto, da informação, do atendimento ao cliente, enfim, da organização como um todo, mesmo sem contratar especialista em qualidade total. Essas empresas sempre partiram de um princípio que mais importante do que uma certificação. I S O era uma qualidade efetivamente reconhecida. Isto não deve ser interpretado que não devemos buscar uma certificação I S O.

CONCLUSÃO.

Procuramos passar de forma mais fidedigna possível, toda experiência por nós vivenciada dentro das muitas indústrias têxteis onde nas quais tivemos a oportunidade de participar. Em algumas com efetiva participação, ou seja, com vínculo direto exercendo cargo de gerência ou diretoria e outros casos de forma indireta na condição de assessoria, consultoria ou conselheiro.

Nossa conclusão após todas estas observações, é que, desde os mais simples exemplos citados, até os mais complexos, o fato é, que em razão das inúmeras e diferentes situações, que envolve uma organização, todos eles na maioria das vezes não são fáceis de serem resolvidos. Porém a experiência tem mostrado que, quanto maior for a postergação das decisões para corrigir determinados problemas, as dificuldades ou os “estragos” causados pelos mesmos só aumentam. Não deve ser confundido decidir em curto prazo, com decisões precipitadas.

FIM