

Planejamento: a arte de decidir

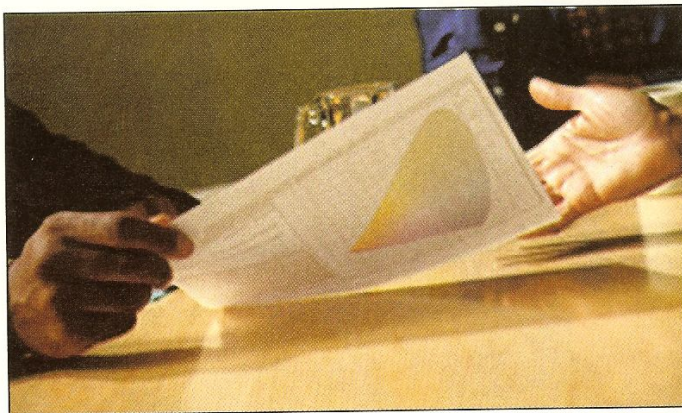
Uma das mais importantes, e talvez a mais difícil atividade relacionada a gestão de uma empresa está no planejamento adequado da sua atuação. Planejamento envolve a tomada de decisão sobre tudo que a empresa irá fazer. Para citar algumas dessas decisões, o planejamento é usado para: posicionamento da empresa em relação ao seu ambiente, aos produtos e serviços a serem ofertados, à aquisição de matéria-prima, ao que será produzido, à necessidade de contratação de pessoal, à entrega de produtos aos clientes, ao uso de recursos financeiros, a qual máquina será usada para produzir qual produto, a quais atividades de capacitação serão realizadas, entre tantas outras decisões que fazem parte do dia-a-dia da empresa. A todo instante a empresa está tomando decisões, isto é, fazendo escolhas entre alternativas, correndo riscos, visando atingir seus objetivos.

A norma ISO 9001 e também o SGQF do Prodfor estabelecem em seus requisitos a necessidade de planejamento. De modo mais explícito, em dois itens o SGQF trata de planejamento: 5.4 – Planejamento; e 7.1- Planejamento da realização do produto. Antes de tratarmos especificamente da relação do tema planejamento com o SGQF, vamos fazer uma abordagem conceitual sobre planejamento.

Planejamento envolve decisão

Planejar significa decidir no presente os resultados desejados ou esperados a serem alcançados no futuro. Envolve a escolha ou definição entre alternativas sobre o que se está decidindo. Como resultado do planejamento há decisões explicitadas em planos, definindo objetivos, metas, meios, recursos necessários e, muitas vezes, uma análise da viabilidade.

Planejamento envolve uma decisão antecipada do fato analisado e as decisões tomadas envolvem o risco. Por isso é preciso



uma análise apurada de informações sobre o que se está decidindo. Como exemplo, o planejamento da produção de uma determinada empresa requer uma decisão sobre qual produto produzir, a quantidade, o prazo e os recursos necessários. Sem informações sobre a demanda de pedidos fica difícil fazer um planejamento adequado. Desse modo, de acordo com as informações de vendas e do estoque disponível é que se faz o planejamento da produção.

Planejamento como um processo

O planejamento deve ser organizado como um processo, isto é, como um conjunto de atividades que transformam entradas em saídas, agregando valor ao produto. As entradas do planejamento são as informações sobre o que se está planejando. As saídas são as decisões organizadas em forma de planos. Desse modo,

**Planejar não é
certeza de acerto e sim
de que o erro
poderá ser menor.
E esteja certo: Quem
não planeja, está
planejando errar**

o processo de planejamento transforma as informações em decisões. No exemplo anterior, o planejamento da produção transforma informações sobre vendas e estoque em decisões sobre o que, quanto, quando produzir.

Como processo, o planejamento envolve o momento da decisão (quando se toma as decisões), um horizonte (ou o período para o

qual se pretende decidir), as decisões organizadas em planos e as revisões das decisões tomadas. É importante ressaltar que ao longo do horizonte de planejamento devem ser feitas as revisões das decisões, visando adequá-las à nova realidade.

Devem ser definidos os métodos usados para planejamento e os instrumentos usados para isso. É recomendável até que sejam elaborados procedimentos do processo de planejamento para que se torne uma prática na empresa, apesar de não ser um requisito do SGQF. Para um bom planejamento é importante o uso de ferramentas muito conhecidas como o Ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) e os 5W e 2H (O que, Como, Quando, Quem, Onde, Quanto e Porque).

Os tipos de planejamento

As decisões nas empresas são muitas e variadas, podendo ser simples como a definição de uma escala de trabalho, por exemplo, ou de grande complexidade como se definir o mercado alvo e a forma de relação com o mesmo. Considerando que é impossível para uma única pessoa tomar, ao mesmo tempo, todas as decisões de uma empresa, costuma-se dividir o planejamento em pelo menos três níveis: Estratégico, Tático e Operacional.

No nível estratégico são tomadas decisões de longo prazo, envolvendo a empresa como um todo, estabelecendo um

AG
O
C
E

posicionamento em relação ao mercado: quais produtos, qual foco, como se relacionar com esses mercados, entre outras. No nível tático as decisões se baseiam nas decisões estratégicas, e consideram um horizonte de médio prazo, envolvendo uma determinada função da empresa (produção, comercial, etc.). O nível operacional considera as decisões do nível tático e define decisões executáveis de curto prazo relacionadas a uma parte específica da empresa como um processo ou setor. O planejamento operacional é também denominado de programação. Desse modo, as decisões estratégicas são desdobradas em decisões táticas e essas em decisões operacionais. Esses níveis de planejamento, cada qual organizado como um processo, é que constituem o sistema de planejamento.

Planejamento e o SGQF

O planejamento é definido como requisito do SGQF para que decisões sejam tomadas e permitam o adequado gerenciamento tanto da empresa como um todo como da sua operação ou produção. No item 5, que trata da responsabilidade da Direção,

tem como requisito o planejamento do sistema da qualidade, representando os níveis estratégico e tático, isto é, como a empresa toma as suas decisões considerando o seu conjunto de processos, como um sistema. Deve ser definido o foco no cliente e como a empresa planeja atender aos seus requisitos, estabelecendo uma política da qualidade e os resultados a serem alcançados com isso, denominados de objetivos da qualidade. Depois, para atingir esses resultados, como são providos os recursos necessários, sendo tomadas decisões que envolvem a empresa como um todo.

No item 7, que trata da realização do produto, o planejamento tem um caráter mais operacional. Nesse processo a empresa deve definir como toma as decisões sobre a sua produção ou sistema de operações. Baseado nas decisões da empresa como um sistema, são definidas as decisões sobre produto, produção, prazos e os recursos opera-

cionais para isso. Esse planejamento operacional do item 7 deve ser feito em conjunto com o planejamento do item 5.

Muitas pessoas argumentam que não adianta planejar porque dá tudo errado. Exatamente por existir uma incerteza que o planejamento deve ser realizado. Se o mundo fosse previsível ou se não houvesse problemas, o planejamento seria desnecessário. O planejamento deve ser incorporado nas empresas como parte de sua rotina de trabalho. As decisões devem ser tomadas baseadas em informações confiáveis e devem ser periodicamente revisadas para manter coerentes. Planejar não é garantir de acerto e sim de evitar que o erro poderá ser menor. É esta a certeza: Quem não planeja, está planejando errar. ■

Luciano Raizer Moura

Coordenador Executivo do Prodfor, Mestre em Engenharia de Produção, pós-graduado em Engenharia da Qualidade e graduado em Engenharia Mecânica, consultor do IEL, professor do Centro Tecnológico da UFES/CSTM e diretor da Raizer Moura Consultoria.
E-mail: luciano@raizermoura.com.br



A Loop Controle, Automação e Sistemas é uma empresa voltada à integração de sistemas. Desde 1999, temos fornecido serviços e soluções para segmentos industriais diversificados, desde os mais simples, até complexos projetos *turnkeys*, destacando a excelência técnica de sua equipe e recursos, fornecendo sistemas seguros, com qualidade e baixo custo. A característica predominante da empresa é a sua alta capacidade de identificar as necessidades dos clientes e de seus processos industriais.

A Loop possui uma estrutura ágil e flexível, capaz de oferecer soluções rápidas, criativas e de baixo custo para diversos segmentos industriais. Nossos profissionais tem formação nas áreas de elétrica, instrumentação, controle e informática.

Áreas de Atuação (Serviços)

- Desenvolvimento e implantação de projetos de automação industrial (SDCD, PLC/ supervisor/ acionamento/pesagem/PIMS/ energia).
- Desenvolvimento e otimização de controle de processos industriais.
- Integração de sistemas.
- Geração e As-built de documentação.
- Treinamentos nas áreas de elétrica, instrumentação e automação.
- Manutenção em sistemas de automação (Hardware e Software).
- Implantação de Sistemas de Otimização.

POLÍTICA DA QUALIDADE

"A Loop, Controle Automação e Sistemas Ltda., visando o atendimento das necessidades de seus Clientes, a garantia de sua viabilidade como empresa e o retorno a seus acionistas, baseado nos princípios de segurança e competência próprios e de seus funcionários, se compromete à:

- Executar as suas atividades de forma a garantir a qualidade de seus serviços, e a satisfação de seus clientes.
- Treinar e conscientizar seus empregados e parceiros para a política da Empresa.
- Investir em qualificação profissional e incentivar o auto desenvolvimento de seus funcionários.
- Investir em desenvolvimento e inovação tecnológica buscando a melhoria contínua de seus processos e produtos."

Santa Cruz, 14 de Março de 2002

Antonio Marcos Ferraz Medeiros

Felipe Sérgio Correa

Paulo César de Souza

André Elias de Sá

Luiz Carlos Trindade Soares

João Cláudio Ferraz Medeiros

Rodovia ES 010 - Km 16 - Sala 08/18
Ed. Torre da Praia - Santa Cruz - Aracruz - ES - CEP 29195-000

Tel.: (27) 3250-2753 / Telefax: (27) 3250-2472
e-mail: loopcont@terra.com.br