

3

A Empresa

As empresas familiares são formas predominantes de empresas em todo o mundo e ocupam uma parte tão grande da paisagem econômica e social que, muitas vezes, as pessoas sequer se dão conta disso (Dagnoni et al., 2007).

A administração da empresa com característica familiar é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que nas de capital aberto. No entanto, em razão de alguns traços do seu tipo social (espontâneo, extrovertido, indisciplinado, no que diz respeito à organização social e administrativa), o processo administrativo tende mais à improvisação do que ao planejamento, ou seja, as empresas acabam praticando aquilo que o seu “bom senso” considera adequado, decidindo por impulso, demonstrando um temor muito grande a mudar ou aceitar novas formas ou ferramentas de gestão (Grzybovski et al., 1998).

O Grupo onde o estudo de caso está sendo proposto atua mundialmente na área de vedação e isolamento térmico há mais de 50 anos. Por questões de confidencialidade chamaremos este grupo de BETA. Através de associações e/ou incorporações, a BETA impulsionou seu crescimento no mercado mundial. Atualmente, possui fábricas e operações em várias partes do mundo oferecendo produtos e soluções para o mercado de vedação de fluidos industriais e isolamento térmico. A empresa fabrica seus produtos de forma integrada e verticalizada. Seus parques industriais ocupam mais de 75.000 m² e os seus produtos são distribuídos em mais de 60 países, nos cinco continentes.

3.1

Áreas de Atuação

No início dos anos 80, o grupo BETA montou uma rede especial de distribuição nos Estados Unidos da América. Em meados dos anos 80 foi aberta outra fábrica, desta vez na Europa. A expansão do mercado no final do século

passado levou o grupo BETA a abrir uma distribuição na China para atender com mais dinamismo o continente Asiático. Recentemente, uma nova estrutura de distribuição foi montada na América Latina. No Brasil possui uma unidade fabril, fabricante de placa de vedação, gaxetas, isolantes industriais, fitas, tecidos e filamentos industriais. Está presente também com inúmeros postos avançados de atendimento dentro das maiores indústrias siderúrgicas, químicas, petroquímicas, refinarias e no segmento de papel e celulose entre outros no país.

3.2

Mercados de Atuação

O grupo BETA atua principalmente nos segmentos relacionados abaixo:

- Mercado de manutenção: Papel e Celulose; Refino e Exploração de Petróleo; Petroquímico; Siderúrgico e Metalúrgico; Açúcar e Álcool; Químico; Cimento; Mineração; Vidro; Alimentício; Fabricantes de Equipamentos e Rede de distribuição.
- Têxtil: Balístico (Coletes e Blindagem); Equipamento de Proteção Individual e Filtração.
- Automobilístico: Montadoras e Reposição.

3.3

Características Estruturais

O trabalho proposto foi aplicado na fábrica situada no Brasil, que possui como tipo societário à sociedade limitada. Os sócios são pessoas jurídicas com capital externo e nacional. Esta empresa possui uma estrutura organizacional conforme a Figura 8.

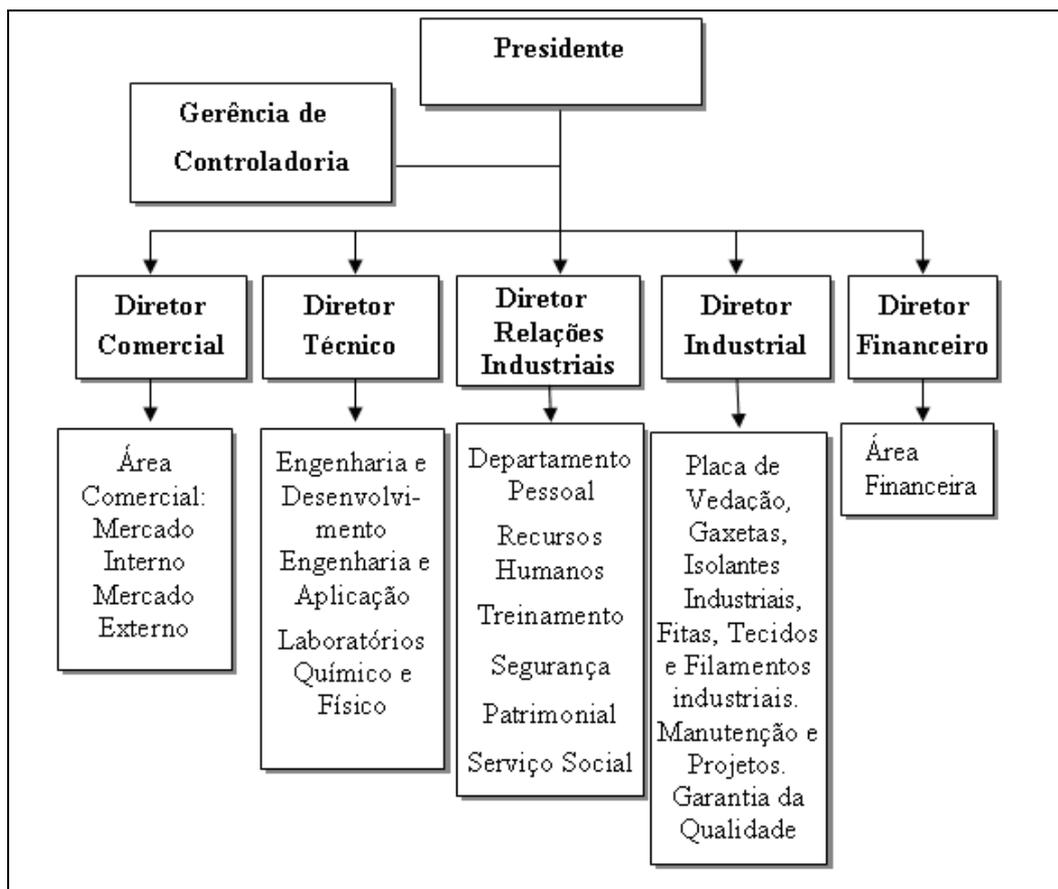


Figura 8: Estrutura Organizacional da Fábrica do Estudo de Caso

3.4

Características Operacionais

O grupo BETA não adota as modernas técnicas propostas por especialistas para a Gestão da Cadeia de Suprimento, pois não faz uso de nenhuma estratégia ou técnica de integração e gerenciamento dos processos entre os membros de sua cadeia produtiva.

A unidade escolhida para este estudo foi a Placa de Vedação, que não está estruturada de modo a dar suporte a todas as necessidades de informação para a tomada de decisão, ou seja, não possui um Sistema de Planejamento de Recursos Corporativo (ERP), assim como também não adota os sistemas de Planejamento das Necessidades de Material (MRP) ou de Recursos de Manufatura (MRPII). Portanto, a unidade apresenta deficiência de um processo estruturado de comunicação e integração das informações entre os setores do sistema produtivo

como: compras, vendas, marketing, produção e demais setores. Entretanto, utiliza as estratégias de produção *make to stock* (MTS) e *make to order* (MTO).

A primeira estratégia é utilizada nos casos onde os produtos apresentam alto volume de venda e uma demanda estável, permitindo assim a produção antes da colocação do pedido, o que reduz os prazos de entrega para o cliente. O sistema MTS é normalmente adotado na fabricação dos produtos com menores valores de venda. O enfoque de antecipação do pedido requer que a empresa invista na previsão da demanda e no planejamento do inventário. Já a segunda é empregada nos casos de fabricação de produtos com elevado índice de customização e com baixos volumes. O MTO normalmente é aplicado para atender a clientes específicos e tipicamente os produtos com valor de venda mais elevado. O foco do planejamento da produção será voltado para atender ao pedido com desempenho significativo em redução no lead-time e capacidade do atendimento (Soman et al., 2002).

Nos próximos capítulos serão propostas as diferentes contribuições aplicadas junto à realidade da empresa, começando pela aplicação das técnicas de previsão de demanda e em seguida da simulação computacional.