

O que são Processos produtivos?

Com o avanço dos métodos de gestão empresarial e a facilidade de obter-se informação, as empresas estão buscando especializações que possam reduzir ao máximo o tempo ocioso, aumentar a qualidade e atingir um alto padrão de eficiência e eficácia em suas atividades produtivas. Para isso é necessário que as organizações busquem um modelo de processo adequado e compatível com sua visão estratégica. Segundo Harrington (1993, p. 10): “Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Por sua vez, Hammer e Champy (1994 apud GONÇALVES, 2000, p. 2), afirmam que “um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. Da mesma forma Charlene e Murray (1994) partem da premissa que todo processo é uma série de etapas que transformam o resultado ou o produto à medida que este percorre a sequência de tarefas ou funções.

Deste modo, depreende-se que não há como desenvolver um produto ou serviço sem os mesmos passem por algum tipo de processo em sua fabricação. Isto está de acordo com Graham e Lebaron (1994 apud GONÇALVES, 2000) quando afirmam que todo trabalho importante realizado em quaisquer empresas fazem parte de algum processo. A seguir serão descritos os tipos de processos, visto que são determinantes para a proposta de estudo realizada.

Tipos de processos

Existem distinções entre as variadas operações desempenhadas pelas empresas, isso faz com que cada uma busque a melhor decisão para implementar sua estratégia de produção. Para Gaither e Frazier (2002, p. 104), “existem fatores importantes que afetam as decisões na escolha dos processos, tais como, natureza da demanda por produtos; [...] flexibilidade de produto; flexibilidade de volume e; grau de automação”. Para o referido autor, é necessário usar termos que diferenciem cada tipo de processo de produção e determinem a posição da operação em relação a esses fatores. Neste sentido, Slack e Stuart (2007) utilizam nomenclaturas específicas para diferenciar os tipos de

processos nos setores de manufatura e serviços. Assim, na manufatura é possível elencar cinco processos, os quais são listados a seguir:

- Processos de projetos;
- Processos de jobbing;
- Processos em lotes ou bateladas;
- Processos de produção em massa;
- Processos contínuos.

Já quanto a serviços, os referidos autores distinguem da seguinte forma:

- Serviços profissionais;
- Lojas de serviços;
- Serviços em massa.

Porém é importante salientar que em grande parte das empresas é produzido um composto de bens ou serviços, ou seja, é ofertado ao cliente uma combinação dos dois processos. Como afirma Ramaswamy (1996 apud SANTOS, 2000, p. 9), “o cliente não faz distinção entre aspectos relacionados a bens ou serviços de uma empresa, mas o ‘pacote’ é que determinará sua satisfação”.

Tipos de processos em manufatura

Cada tipo de processo em manufatura faz com que a empresa siga uma linha de ação diferente para organizar as atividades das operações. Como já mencionado, existem cinco tipos de processos de manufatura, descritos e explicados a seguir:

Processos de projeto: é característico dos processos de projetos o baixo volume e um grau elevado de customização. Para Ritzman e Krajewski (2007) o processo de projeto é uma sequência de operações e o processo envolvido em cada uma delas é único, feitos especificamente para atender aos pedidos dos clientes, tornando cada projeto único, embora alguns possam parecer similares.

Processos de jobbing: da mesma forma dos processos por projetos, apresentam variedade alta e volume baixo, porém no primeiro os recursos transformadores são dedicados exclusivamente para um determinado produto, enquanto que no segundo os recursos são compartilhados entre todas as unidades. “Os processos de Jobbing

produzem mais itens e, usualmente, menores do que os processos de projeto, o grau de repetição é baixo” (SLACK e STUART, 2007, p. 130).

Processos em lotes ou bateladas: frequentemente confundido com Jobbing, porém os processos em lote não têm o mesmo grau de variedade. “A diferença fundamental é que os volumes são maiores porque produtos ou serviços iguais ou similares são fornecidos repetidamente” (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2007, p. 33). De acordo com Moreira (2000), na produção em lotes, é necessário o uso de equipamentos diferenciados, e a sua própria adaptabilidade exige uma mão de obra especializada, devido às constantes mudanças de calibrações, ferramentas e acessórios.

Processos de produção em massa: são aqueles que fabricam um alto volume de produtos, porém com pequena variedade. “Esses processos tendem a ser altamente automatizados e a produzir produtos com elevado grau de padronização, sendo qualquer diferenciação pouca, ou nada permitida” (MOREIRA, 2000, P. 11).

Processos contínuos: são muitas vezes associados a tecnologias relativamente inflexíveis, de capital intensivo com fluxo altamente previsível. Conforme Ritzman e Krajewski (2007, p. 33) “são o extremo da produção em grande volume e padronizada com fluxos de produção em massa, sendo que a operação ocorre vinte e quatro horas por dia, para maximizar a utilização e evitar interrupções onerosas”.

Tipos de processos em serviços

Cada tipo de processo em operações de serviço tem uma forma diferente de organização da operação para atender a diferentes volumes e diversidades. Há três tipos de processos de serviços, abaixo elencados e descritos:

Serviços profissionais: serviços como estes proporcionam altos níveis de customização e o processo todo é em virtude de atender e satisfazer as necessidades individuais dos consumidores. Tal relação com o cliente indica, porém um alto tempo de pessoal desperdiçado no escritório e da linha de frente no atendimento aos clientes. Serviços profissionais são baseados em pessoas, as quais buscam melhorar a prestação de serviço e, não, o que é fornecido. “Esses esquemas oferecem serviços especializados e um elevado grau de contato com o cliente” (GAITHER e FRAZIER, 2002, p.117).

Serviços em massa: ao contrário dos serviços profissionais, são baseados em equipamentos e não em pessoas, sendo que provavelmente tenha uma divisão do trabalho precisamente definida e normalmente com suas tarefas preestabelecidas.

Silvestro (1999, apud SAKURADA; MIYAKE, 2009) relata que a formatação deste tipo de serviço se apóia num elevado grau de padronização e rotinização, baseado em pesquisas sobre expectativas dos clientes.

Lojas de serviços: o serviço é prestado por meio de combinações de atividades do pessoal do escritório e da linha de frente, e a ênfase passa a ser no produto e no processo de produção. Conforme Corrêa e Caon (2002, apud SAKURADA; MIYAKE, 2009) são definidas como intermediário entre Serviços Profissionais e Serviços de Massa. Para Slack e Stuart (2007, p.132) “são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volume de clientes e liberdade de decisão do pessoal”.

Por conta desta variedade de tipos de processo, tanto na manufatura, como nos serviços, é necessário atenção no momento de escolher o mercado de atuação, pois primeiramente é necessário compreender certas especificidades, como afirma Harrington (1993, p. 135), “precisamos compreender claramente várias características de processo, [...] como fluxo, eficácia, eficiência, tempo de ciclo e custo”. O autor ainda elenca três motivos para justificar a importância desta compreensão:

O primeiro está no fato de identificar as áreas com problemas chave. Essa informação fornece o ponto de partida do processo de aperfeiçoamento. O segundo motivo é ele fornecer o conjunto de dados necessários para a tomada de decisões. Precisamos saber que impacto as mudanças exercem não só nas atividades individuais, mas também no processo como um todo e nos departamentos envolvidos. E, terceiro, constituir a base para estabelecer metas de aperfeiçoamento e para avaliar resultados. (HARRINGTON, 1993, p.135)

Deste modo, quanto maior a capacidade dos gestores de entenderem os processos empresariais, maior a chance de aperfeiçoá-los. Qualquer processo pode ser modificando, a fim de aumentar a eficácia da organização, buscado ampliar o número de clientes satisfeitos e impulsionar as vendas. Existem técnicas específicas que auxiliam na visualização do fluxo de processos produtivos da empresa e possibilitam identificar e solucionar possíveis erros existentes, diminuindo a ociosidade e aumentando a eficácia da produção. Uma dessas ferramentas é o fluxograma.