EFICÁCIA DO SISTEMA EMBALAGEM
II – GESTÃO OPERACIONAL

Antonio Cabral
Professor e Coordenador do Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu*
do Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia.

Em artigo anterior foi enfatizada a importância do correto gerenciamento dos custos do Sistema Embalagem (**SE**) como forma de aumentar a sua eficácia. O exemplo mostrou que reduções de custo de materiais, conduzidas de forma compartimentalizada e incauta, podem levar a reais aumentos de despesas operacionais.

O artigo faz referência a "*um modelo apresentado desde 1998 no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Embalagem da Mauá*", intitulado "Diagnóstico do Sistema Embalagem" que deve ser aplicado na sua Gestão Operacional.

O Diagnóstico consiste no levantamento estruturado e criterioso de informações que permitem a correta gestão operacional do **SE**. Os indicadores recomendados são custo sistêmico, formação de competências e inovação, esquematizados nas tabelas 1, 2 e 3 respectivamente.

O primeiro deles, detalhado na edição anterior da **embanews**, requer acompanhamento mensal. Todavia, como nem sempre todas essas informações estão disponíveis, recomenda-se iniciar o processo o mais rápido possível por Compras, Envase / encaixotamento / paletização e Distribuição. O mundo dos custos não deve dominar a gestão, mas ser muito bem dominado por ela!

O mundo dos ganhos, por sua vez, começa a ser edificado no alicerce da competência. Nonaka (2000) afirma que "*a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo e como tal pode desenvolver identidade própria, compreender o seu papel, traçar o seu destino, determinar o ambiente em que quer competir e estabelecer qual a contribuição que quer dar a esse ambiente*". Para o autor, na empresa formadora de competências, a inovação não é atividade específica de um departamento, mas uma forma de comportamento empreendedor comum a todos os funcionários.

Tabela 1: Monitoramento de custos dos componentes do SE.

ETAPA	CUSTOS DOS COMPONENTES, R$			
	Janeiro	Fevereiro	Março	Acumulado
Consumidor				
Projeto				
Criação				
Especificação				
Avaliação de fornecedores				
Compras				
Recebimento				
Estocagem de materiais				
Envase / encaixotamento / paletização				
Estocagem de produto acabado				
Distribuição				
Pontos de venda				
TOTAL GERAL				

O Diagnóstico afere a formação de competências no **SE** considerando: a) o **crescimento**, expresso pela porcentagem de profissionais que progrediram na sua formação educacional – idealmente crescente; b) o percentual de horas em **treinamento** em relação ao tempo total de trabalho – *benchmark* igual a 6%.

Tabela 2: Monitoramento da formação de competências no SE.

ETAPA	COMPETÊNCIA					
	CRESCIMENTO, %			TREINAMENTO, %		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Consumidor						
Projeto						
Criação						
Especificação						
Avaliação de fornecedores						
Compras						
Recebimento						
Estocagem de materiais						
Envase / encaixotamento / paletização						
Estocagem de produto acabado						
Distribuição						
Pontos de venda						
TOTAL GERAL						

Crescimento: % Profissionais que progrediram na formação educacional
Treinamento: % horas de treinamento / horas trabalhadas

O terceiro indicador é a inovação. Segundo Tidd; Bessant; Pavitt (1997), as empresas realmente inovadoras são, em média, duas vezes mais rentáveis que as demais. Inovar é motivador, mas é difícil porque exige um conjunto de recursos financeiros e humanos que raramente está disponível para a maioria das empresas e nem sempre leva a

produtos aceitos pelos consumidores. As pessoas e empresas inovadoras têm forte conhecimento específico, têm iniciativa e, nas palavras de Kanitz (1998), têm "*acabativa*" que é a rara capacidade de concluir um projeto iniciado.

O Diagnóstico monitora as inovações pelos investimentos feitos no ano anterior e a fazer no ano seguinte e pelos benefícios obtidos e previstos nesse mesmo período. A título de informação, o valor investido pelas empresas brasileiras, em média, é inferior a 1% de seu faturamento bruto.

Tabela 3: Monitoramento de inovações no SE.

ETAPA	INOVAÇÕES					
	INVESTIMENTOS, R$			BENEFÍCIOS, R$		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Consumidor						
Projeto						
Criação						
Especificação						
Avaliação de fornecedores						
Compras						
Recebimento						
Estocagem de materiais						
Envase / encaixotamento / paletização						
Estocagem de produto acabado						
Distribuição						
Pontos de venda						
TOTAL GERAL						

Em síntese, esses três indicadores, se utilizados na profundidade e freqüência recomendadas, permitem a adequada gestão operacional do Sistema Embalagem. Artigo a ser publicado numa próxima edição da revista abordará a gestão estratégica.

Referências Bibliográficas

KANITZ, S. Iniciativa x acabativa. **Revista Veja**, São Paulo, ano 31, n.43, p.22, nov. 1998.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento.** Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.27-49.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**. West Sussex: John Willey & Sons, 1997. 375p.