

OTIMIZAÇÃO DA TAXA INTERNA DE RETORNO DE UMA EMPRESA TEXTIL ATRAVÉS DA TEORIA GERAL DAS RESTRICÇÕES TOC.

Leonardo Orth – Orientador João Ernesto E. Castro

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Campus Universitário - Centro Tecnológico - Departamento de engenharia de Produção e Sistemas – laboratório de sistema de apoio a decisão – Florianópolis/SC

lorth@bol.com.br; castro@eps.ufsc.br

A necessidade de maiores condições de aprimorar o processo produtivo de uma indústria do ramo têxtil, fez surgir vários questionamentos. Como deve ser feito a geração de ordens dentro de uma cadeia de processos fabris? Deve necessariamente ter grandes estoques para poder atender os clientes de melhor maneira possível? No processo atual tem um grande saldo de itens em processo o que impacta em grande quantidade de capital de giro aplicado no sistema produtivo, isso é realmente necessário? De que maneira podemos melhorar o Taxa interna de retorno no processo como um todo?. Tendo estes questionamentos averidos é necessário desenvolver uma metodologia que tenha por objetivo abordar esses problemas obtendo para cada uma solução ou pelas uma resposta a cada tópico levantado no processo como todo. Para tal foi proposto a utilização da metodologia chamada Teoria das Restrições, do qual abrange todas esses questionamentos de forma a desenvolver o raciocínio dos envolvidos no processo de resolução dos propostos problemas, no entanto é necessário relatar um pouco da metodologia com o objetivo de se criar uma fundamentação da metodologia aplicada no equacionamento destas questões levantadas. Podemos definir Teoria das Restrições, em seu conceito mais amplo, da seguinte forma: “Uma filosofia global de gerenciamento empresarial, com o propósito de promover a contínua otimização do desempenho esperado de qualquer organização que tenha uma META bem definida, através do enfoque das ações gerenciais nos elementos que a restringem”. Nós sabemos se estamos ganhando dinheiro através de medições financeiras como o Lucro Líquido (LL) e o Retorno sobre o Investimento (RSI). Existe, ainda, uma terceira medida, o Fluxo de Caixa (FC) relacionado à sobrevivência da empresa. Assim, as principais ações estratégicas e táticas devem ser analisadas em função de seu impacto nas medidas acima. Muitas vezes torna-se difícil associar ou relacionar o impacto de uma determinada ação sobre medidas financeiras como, por exemplo, o quanto irá melhorar o LL e o RSI se cortarmos pela metade os lotes de fabricação?. Analisando as definições acima, você poderá concluir com certa facilidade que a ação ideal é aquela que consegue, de forma simultânea, aumentar o Ganho, reduzir o Investimento e reduzir a Despesa Operacional. Dessa forma teremos o melhor impacto possível nas medições financeiras. No caso do exemplo citado acima, se conseguirmos cortar pela metade os lotes de produção, automaticamente teremos uma redução no tempo de produção, reduzindo os prazos de entrega e nos tornando mais competitivos e, portanto, incrementando o Ganho. Paralelamente, a redução dos lotes significa menos material em processo e, conseqüentemente, menor Investimento em materiais e menor Despesa Operacional para manter este estoque. Assim sendo, devemos, de forma prioritária, melhorar o Ganho mesmo que num primeiro momento tenhamos que aumentar o Investimento e Despesa Operacional e, em seguida, num processo de melhoramento contínuo, tentar reduzir os últimos dois. Contudo esta forma de aplicação obteve-se essa metodologia obteve-se os seguintes resultados esperados. Diminuição dos produtos em processo, aumento do atendimento do cliente e maior flexibilidade produtiva (lead time de fabricação menor) o que resultou em melhores resultados financeiros para a indústria têxtil suprimindo a expectativa do investidor que era uma maior TIR (taxa interna de retorno).