



Setup nosso de cada dia para reduzir o nível de estoque

Árthur Balonecker Ferreira

Consultor Executivo da **Borgatti Consulting**

É bastante comum encontrar, especialmente na internet, afirmações sobre a relação entre setups e produtividade nas empresas. A mais recorrente é:

“Reduzimos setups para aumentar a produtividade.” Embora essa afirmação possa fazer sentido à primeira vista, ela reflete uma visão limitada, focada apenas na correlação entre a taxa produtiva e a quantidade de setups.

No entanto, o impacto desse tipo de decisão vai muito além desses dois indicadores. Se analisada de forma literal, a frase não está completamente errada. De fato, reduzir o número de setups pode levar a um aumento de disponibilidade para aumento volume produzido.

No entanto, essa abordagem reflete uma visão antiquada e superficial da produção, muitas vezes incentivada por sistemas de planejamento de produção e controle de custos tradicionais, que tratam a quantidade de setups como algo a ser minimizado a qualquer custo.



Mas vamos ao primeiro erro: falta de visão sistêmica. É aquela velha história que você já deve ter ouvido de algum gestor de produção desesperado para bater as metas.

O ciclo vicioso é simples: o gestor é cobrado por volume produtivo porque seus indicadores focam nisso. Ele deveria estar preocupado com a lucratividade da empresa? Sim! Mas, na prática, ele só pensa em “quebrar recordes” de volume produzido.

Como dizia um velho mestre:
“Indicador errado, comportamento errado.” E o preço que pagamos por isso? Bem... é aqui que a confusão começa.

Que assim seja... conseguimos diminuir drasticamente a quantidade de setups e aumentar os lotes. Problema resolvido, né? A produção bate metas, o gerente ganha tapinha nas costas, e todos estão prontos para estourar a champanhe.

No entanto, perto do fechamento do mês, surgem os primeiros sinais do desastre:

excesso de estoque em alguns produtos, falta crítica de outros, pedidos atrasados, e pressão de todas as áreas para corrigir a situação.

A equipe de Planejamento e Controle da Produção (PCP) e Produção precisam reorganizar as prioridades, enquanto a qualidade tenta garantir que tudo seja liberado a tempo.

Esse aumento de volume, no entanto, foi feito às custas do nivelamento produtivo. Ou seja, garantiu-se um volume alto de produção, mas sem atender a diversidade da demanda com abastecimento regular do portfólio de produtos.

Como dizia outro grande mestre:
“Do que tinha, nada faltava; do que faltava, nada se tinha.”

A pressão para alteração de prioridades de última hora acaba comprometendo o fluxo de produção e capacidade, sendo na maioria das vezes ineficaz para uma melhora no nível de serviço de forma geral. E a pergunta que não quer calar: que isso tem a ver com o setup?

Ao reduzir o número de setups simplesmente aumentando o tamanho dos lotes/campanhas, estamos alterando um indicador importante: o **Intervalo de Programação**.

Esse intervalo é a frequência com que um determinado SKU (produto) entra na linha de produção. Se antes um item era produzido uma vez por mês, seu intervalo de programação era de 30 dias.

Aumentando o tamanho do lote em três vezes, faremos menos setups, mas o intervalo de programação também aumentará proporcionalmente, passando para 90 dias.

Qual é o problema disso? **Fácil: estoque. Antes, para garantir o abastecimento, a produção de um lote cobria 30 dias de demanda.**

Agora, com um intervalo de 90 dias, precisamos estocar o triplo de material para garantir o abastecimento do ciclo nesse novo intervalo.

É como se, na hora do almoço, você fizesse uma panela maior de arroz do que o habitual, mesmo sem aumentar o número de pessoas na sua casa. Isso resultaria apenas em mais comida pronta, provavelmente levando a um acúmulo de sobras na geladeira.





Além disso, produzir lotes maiores também aumenta o tempo de corrida do SKU na linha de produção, o que reduz sua flexibilidade e seu tempo de resposta.

Isso pode levar a uma menor variedade de produtos sendo produzidos, o que, em linhas com alto mix produtivo, pode ser extremamente problemático. E aí está a causa do desastre.

Reduzir setups faz sentido quando falamos de tempo de setup, e não da sua quantidade absoluta.

Diminuir o tempo necessário para realizar um setup, através de melhorias de métodos, com redução de desperdícios e otimização dos recursos envolvidos, é a forma correta de abordar o problema.

Com a exceção de quando somos freados pela capacidade produtiva dos recursos.

A capacidade produtiva influencia diretamente no indicador de **Intervalo de Programação**.

Se a fábrica não tem capacidade de realizar a quantidade de setups para uma quantidade de estoque ideal, ela será forçada a reduzir o número de setups, o que, por sua vez, impacta todo nível de estoque e qualidade do atendimento.

Encontrar o equilíbrio entre o número de setups desejado e o possível é o grande desafio no cálculo desse indicador, que estabelece uma referência para conciliar capacidade, nível de estoque e nível de atendimento.

Portanto, quais são as principais lições desse cenário?



Um indicador só não faz verão:

Olhar para um indicador só geralmente é a forma mais cega de se analisar algo



Visão Sistêmica:

Olhar para parte sem entender o todo é como jogar na loteria, você pode acertar, mas a chance de errar é muito maior



Reduzir setups:

Sim, busque melhorar os métodos e conseqüentemente reduzir o tempo de execução dos setups, e não a quantidade deles



Intervalo de Programação:

Se não é um fator para cálculo da sua necessidade de estoque pare aí mesmo...você está fazendo alguma coisa errada, ou várias coisas...

A Borgatti Consulting atua há 30 anos no mercado.

Somos uma **empresa de consultoria especializada em gestão de operações de alta performance**, que utiliza a combinação de Ciências das Operações e Metodologia Lean Demand Driven com Visão Financeira de Negócio.

Nosso diferencial está na construção de soluções personalizadas, em sinergia com os clientes. **Somos comprometidos com a obtenção de resultados efetivos** do negócio e melhoria da condição competitiva.

Nossa equipe é formada por um seleto grupo de profissionais altamente qualificados e nosso foco é trabalhar com poucos clientes simultâneos com compromisso e dedicação na criação e consolidação em conjunto de rotinas de alta performance.

Alinhamos performance e resultados empresariais pela atuação em diversas áreas: Estudo da Demanda, Organização da Produção, Gestão da Capacidade, PCP, S&OP, Qualidade, Desenvolvimento de produtos, Suprimento, Logística, Custos, entre outras.





Converse com o nosso time e entenda como podemos
acelerar a transformação pela eficiência do seu negócio.

 +55 11 5087-8871

 @borgatti.consulting

 Borgatti Consulting