

Gestão de Desempenho em uma indústria petroquímica: estudo da relação de Perdas Físicas e a difusão de informação.

Roberta H. de Castro Pereira e Francisco Uchoa

Programa de Pós-graduação em Gestão e Tecnologia Industrial (Mestrado Profissionalizante) – PPG-GETEC

Linha de pesquisa: GDI

Resumo:

Dentro do contexto das indústrias de processamento contínuo, mais precisamente, da indústria de petroquímicos básicos, os quais são commodities sujeitas a competição internacional, implicando em margens cada vez menores para este setor, a construção de uma estratégia que integre os diversos níveis de gerenciamento associada às ações para a redução de custo variável são cruciais para a sobrevivência desta cadeia. A existência de um setor voltado à Gestão de Desempenho Industrial (GDI) adiciona valor à estrutura produtiva, sendo responsável pela geração diária de indicadores e sua análise para balizar as iniciativas de curto e longo prazo da unidade. Toda a informação gerada é mantida em um Sistema de Gerenciamento da Informação e mas para além dos números há a necessidade de intercomunicação entre as diversas gerências para que os dados se tornem informação chave para a tomada de decisão. Verificar como este fluxo de informação opera é o passo inicial para determinação de lacunas nas interfaces, os quais são responsáveis por tomadas de decisão imprecisas. O principal objetivo deste trabalho é demonstrar a relação existente entre um indicador de desempenho proposto para as áreas de GDI das Unidades de Insumos Básicos da Braskem, denominado Perdas Físicas e um indicador das condições de criação e difusão do conhecimento, representado pelo CDC (Coeficiente de Difusão do Conhecimento), para a validação da hipótese de que organizações com melhores condições de criação e difusão do conhecimento apresentam melhor desempenho nas equipes de Gestão de Desempenho Industrial, ou seja, a difusão de informações pode ser associada a redução de Perdas Físicas.

Palavras-chave:

Desempenho, indicadores, difusão do conhecimento, sistema de informação gerencial

Introdução

Indústrias de Processamento Contínuo (IPCs) são compostas por complexos sistemas que operam em regime ininterrupto empregando dentre outros recursos, pessoal de produção, de expedição e de manutenção, insumos, serviços, equipamentos e instalações, segundo planos e programas específicos, para geração de bens e outros serviços que visam atender as necessidades de mercados escolhidos conforme a estratégia do negócio. A Braskem é uma das indústrias de processamento contínuo existentes no Brasil, atuando nos mercados mundiais de produtos químicos e petroquímicos. A primeira geração da indústria petroquímica é responsável pelo ciclo de negócios ligado à produção de matérias-primas básicas tais como eteno, propeno e benzeno, fundamentais para a segunda geração da indústria petroquímica, que produz resinas termoplásticas, defensivos agrícolas, e produtos de alto desempenho. As Unidades de Insumos Básicos da Braskem são unidades industriais que integram a produção e distribuição de produtos petroquímicos básicos e utilidades tais como vapor, ar, e energia elétrica, fornecidas a unidades industriais da segunda geração da indústria petroquímica.

Neste contexto de grande empresa há a necessidade de integrar os muitos níveis de gerenciamento (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações), através de uma base tecnológica essencialmente de TI. Apenas o processamento dos dados não será suficiente para a tomada de decisão, de acordo com Nonaka, “o problema é que muitos executivos acreditam que o único conhecimento útil são os dados brutos (quantificáveis); Contudo, há uma outra maneira de raciocinar sobre o conhecimento e seu papel nas organizações empresariais”(NONAKA, 1991). O fluxo de informações é parte vital da sua eficácia (capacidade de permear todos os níveis de informação até chegar ao chão de fábrica). Dentro da Braskem a área de Gestão de Desempenho Industrial é responsável por este processo sendo parte relevante da governança corporativa, tendo por foco principal integrar os muitos níveis de gerenciamento. No processo de acompanhamento de indicadores para a avaliação de desempenho ocorre dinamicamente a criação e a difusão de conhecimentos, alguns relevantes para a tomada de decisões vinculadas aos resultados estratégicos da companhia, outros para a melhoria contínua dos processos. A adoção de sistemas de gestão de informação que promovam melhores condições para a criação e a difusão destes conhecimentos pode resultar em importante vantagem competitiva para a organização. De acordo com Laudon & Laudon, uma das principais contribuições do sistema de informação é a melhoria da tomada de decisão seja para indivíduos ou grupos. Atualmente funcionários de níveis mais baixos são responsáveis por algumas dessas decisões, na medida em que os sistemas de informação tornam os dados disponíveis para camadas mais elementares da empresa.(LAUDON; LAUDON, 2000)

Metodologia

É apresentado a seguir um resumo do método que será adotado para o desenvolvimento do método de pesquisa utilizado e para os modos de análise adotados. Tomando por base estes referenciais, levantar-se-ão as perguntas para a preparação dos questionários, a que serão aplicados nas unidades industriais da Braskem, para o levantamento de informações sobre:

- 1 - Indicadores de desempenho (Indicador de perdas físicas);
- 2 - Práticas de Gestão adotadas;
- 3 - Pessoas envolvidas (mantenedores, clientes e gestores);
- 4 - Fluxos informacionais e modos de geração e difusão do conhecimento requerido para a avaliação de desempenho.

A partir das referências estudadas e das respostas recebidas, será realizada a análise dos resultados, obtendo-se como principais informações:

- a) Diagnóstico da situação de desempenho das áreas de GDI;
- b) Mapeamentos das redes sociais dos profissionais envolvidos na avaliação de desempenho de cada unidade industrial apresentando os fluxos informacionais envolvidos na produção dos indicadores, para identificar as condições nas quais ocorre a difusão do conhecimento.

Por fim, a análise da relação entre os resultados do desempenho e as condições de geração e difusão do conhecimento gerará a proposição de um modelo de referência.

- c) Passos do levantamento das informações

- 1- Levantar histórico dos Indicadores de perdas físicas nas unidades estudadas
- 2 - Enfatizar quais são as práticas de gestão adotadas
- 3 - Definir o espoco (do Universo das interfaces)
- 4 - Determinar os fluxos informacionais
- 5 - Criação de questionário (obedecendo especificidades)
- 6 - Aplicação do questionário
- 7 - Tratamento de dados
- 8 - Estabelecer correlações

Resultados e discussões

Se espera alcançar como resultado uma correlação entre o Coeficiente de Difusão do Conhecimento e o indicador de Perdas Físicas. A partir disto espera-se identificar as interfaces de comunicação entre os diversos níveis de gerenciamento que possuem elevado CDC e as interfaces que necessitam de melhoria, utilizando como métrica o indicador de perdas físicas. E por fim, melhorar o trânsito das informações do ambiente macro para tomada de decisão em gerencias específicas.

Conclusões

A estratégia de correlacionar o CDC com indicadores chaves do processo já foi implementada anteriormente em IPCs, com foco em gestão da manutenção, a aplicação pretendida neste trabalho tem foco em outros níveis de gerenciamento, implicando em um resultado que irá além da continuidade operacional, pois influenciará na eficiência dos processos produtivos.

Referências

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 2001.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. *Management information systems*. 2000.
- MULLER, C. A evolução dos sistemas de manufatura ea necessidade de mudança nos sistemas de controle e custeio. 1996.
- MULLER, C. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia,. 2003.
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. *Harvard Business Review*, 1991.
- SAMPAIO, R.; PASSOS, F. How Does Knowledge Diffusion Impact Maintenance Performance? Lessons from a Survey in a Brazilian Petrochemical Company. *International Business ...s ...*, 2014.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TURNER, J.; LAUDON, K. *Information technology and management strategy*. 1988.