

No sistema tradicional a estrutura de cada função dentro de uma empresa esta limitada à esfera imediata de sua autoridade e suas responsabilidades estão definidas por fronteiras territoriais, que são estabelecidas pelas limitações percebidas.

“Responsabilidades sobrepostas tendem a resultar em confusão sobre qual função é responsável por tomar as ações a respeito de um problema específico” (Lubben, 1989).

O Sistema Convencional- Estrutura Funcional

Nações de tradição industrial foram superadas por outras de menor tradição, dentre as quais o Japão é o exemplo mais relevante, com produtos de alta qualidade e baixos preços, conseguidos através de excelência em manufatura e usando-a como sua principal arma competitiva. As filosofias japonesas de manufatura e administração, especialmente o *Just In Time* (JIT) e o Controle Total de Qualidade (TQC) têm-se mostrado muito atrativas aos países industrializados e em vias de desenvolvimento, motivados pela simplicidade dos conceitos envolvidos, bem como pelos baixos requerimentos em especialização e investimento de capital (Garvin, 1992).

O Sistema Just in Time

A filosofia da manufatura JIT é operar um sistema de manufatura simples e eficiente capaz de otimizar o uso dos recursos de capital, equipamento e mão-de-obra. Isto resulta em um sistema de produção capaz de atender às exigências de qualidade e de entrega do cliente, ao menor custo (Lubben, 1989).

O Just-In-Time pode ser descrito como:

- 1- Uma filosofia de administração que está constantemente enfocando a eficiência e integração do sistema de manufatura utilizando o processo mais simples possível.
- 2 - Dedicação ao processo de se esforçar continuamente para os elementos no sistema de manufatura que restrinjam a produtividade.

A filosofia do Just-In-Time

Os cinco princípios básicos que orientam uma empresa e seus empregados no desenvolvimento de um sistema JIT:

- 1- Cada funcionário ou posto de trabalho é tanto cliente como fornecedor
- 2- Clientes e fornecedores são uma extensão do processo de manufatura
- 3- Procurar simplificar continuamente
- 4- É mais importante prevenir problemas do que resolvê-los
- 5- Obter ou produzir algo somente quando for necessário

A filosofia do Just-In-Time

Um dos dogmas do JIT é sempre atingir o equilíbrio em termos de níveis de qualidade e produção. O resultado deste equilíbrio será uma produção mais suave e livre de problemas.

Os cinco elementos principais que reduzem a produtividade e, dessa forma, aumentam os custos de produção:

- 1- Projeto falho
- 2- Sistemas improdutivos
- 3- Problemas de produção
- 4- Tempo de preparação para produzir
- 5- Excesso de equipamentos, mão-de-obra e estoques

A filosofia do Just-In-Time

O resultado líquido de se operar um sistema JIT é a redução do desperdício, e isto pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa. Colocado em termos simples, o JIT é fazer somente o que é necessário, exatamente quando é necessário.

Os lucros obtidos com a redução dos desperdícios são provavelmente mais significativos, na medida em que eles se traduzem em benefícios diretos para a base financeira. Cada dólar economizado aumenta em um dólar os lucros.

A filosofia do Just-In-Time

O sistema de manufatura JIT produz redução de custo em todas as áreas da manufatura.

Para esta discussão, o sistema de manufatura é analisado em três seções:

a - Materiais: Inclui o fornecedor, o sistema de aquisição e as atividades de controle de qualidade do fornecedor.

b - Produção: Inclui engenharia de projeto, produção e montagem, engenharia de produção e atividades internas de controle de qualidade.

c - Vendas: Inclui a base de clientes e serviços de assistência técnica.

As vantagens da manufatura JIT