

## A BOEING CRIOU SEU PRÓPRIO PESADELO

A Boeing é a maior fabricante de aviões comerciais do mundo e uma das mais admiradas companhias americanas. Como o setor aeroespacial apresenta turbulências e oscilações freqüentes, a empresa resolveu embarcar em 1994 em uma grande reestruturação do seu processo de produção: apelou para a reengenharia a fim de obter resultados a longo prazo. Como estava em ciclo de baixa, a Boeing cortou o número de fornecedores, demitiu milhares de trabalhadores e reduziu de 18 para 10 meses o período entre a encomenda e a entrega de um avião. Quando viesse o próximo ciclo de alta, a empresa achava que estaria preparada para funcionar prontamente e sem tropeços. Na verdade, a Boeing naquele momento confiava tanto em sua habilidade para evitar os erros do passado que chegou a cortar preços para incentivar as companhias aéreas a firmar contratos de compra de longo prazo.

Os erros do passado foram clamorosos. No final da década de 1980, durante o boom anterior de encomenda de aviões, a Boeing não havia sido capaz de cumprir suas ambiciosas metas de produção. Os resultados foram onerosos atrasos na entrega e muita confusão na linha de montagem. Agora, está cada vez mais claro que o atual plano da Boeing de evitar erros como esses não está indo conforme o esperado.

Na origem da última safra de problemas está uma boa notícia: a explosão sem igual de encomendas de aviões. A resposta da Boeing à explosão da demanda foi tentar elevar sua produção para 43 aviões por mês. Em 1996, eram 18. No processo, a companhia chegou perto de seu limite. Segundo fornecedores, analistas e executivos, a empresa calculou mal a capacidade dos fornecedores em atender com rapidez às encomendas. No começo da fase de alta, muitos fornecedores não expandiram sua produção, esperando ter certeza de que o boom tinha vindo para ficar. Como a Boeing havia cortado o número de fornecedores, ela ficou sem flexibilidade para encontrar outras fontes alternativas para muitos componentes.

Com a mão-de-obra, a história é parecida. Em 1995, quando as encomendas de aviões caíram temporariamente, a Boeing demitiu 7 mil dos 117 mil trabalhadores e chegou a cortar a produção de algumas aeronaves. De lá para cá, a companhia contratou outros 32 mil empregados, muitos com menos experiência.

A Boeing também pode ter superestimado a capacidade de seus engenheiros e operários de assimilar mudanças na linha de montagem, cujo objetivo era aumentar a eficiência no longo prazo. A reengenharia tenta reduzir os custos de quase toda etapa no processo de produção. Até o momento, no entanto, essas mudanças só estão dando dores de cabeça. Todo dia, entre 5% e 10% da força de trabalho nas fábricas estão recebendo treinamento sobre novos métodos de produção, incluindo os gerentes.

### Sem Saída

As conseqüências começaram a aparecer, e alguns clientes sentiram imediatamente os problemas causados pelas mudanças. O presidente da *International Lease Finance Corp.*, divisão da *American International Group Inc.*, que faz o leasing de aviões Boeing 757 para várias companhias aéreas, recebeu duas aeronaves entregues com atraso e com mais de cem detalhes a serem corrigidos. As linhas dos jatos 747 e 737 ficaram com atrasos.

A Boeing reconhece os riscos de tentar atrair possíveis clientes de seu arquiinimigo europeu, o consórcio Airbus Industrie. A Airbus também aumentou sua produção, mas não tão acentuadamente como a Boeing. O grupo europeu planeja produzir mais de 220 aviões, ou cerca de 20% a mais do que no ano anterior, com parados com a produção de mais de 440 aviões que a Boeing planeja para o ano. Será que a Boeing não quer voar muito alto? .

### Questões

1. Explique o processo de tomada de decisões da Boeing.
2. Quais os aspectos que mais orientaram as decisões da Boeing?
3. Como você explica a fixação de objetivos da Boeing?
4. Como os concorrentes estão influenciando as decisões da Boeing?
5. Como você compara o que se decide e o que se consegue fazer na Boeing?
6. Como melhorar o processo decisório em uma empresa desse quilate?