



EM ADIÇÃO A ARTIGO ANTERIOR, O AUTOR ABORDA A PRODUTIVIDADE SOB DOIS NOVOS ÂNGULOS QUE SE COMPLEMENTAM E TÊM IMPACTO DIRETO NA CRIAÇÃO DE VALOR.

MARCOS CUNHA RIBEIRO

PRODUTIVIDADE NA CONSTELAÇÃO DE VALOR:

USO RESPONSÁVEL DOS RECURSOS E UTILIDADE NO FOCO DO CLIENTE

A competitividade ainda desafia o mundo atual de forma brutal, visto que as cadeias de valor ganham complexidade ao mesmo tempo em que a competição se amplia também por substituições. Em muitos casos, onde a cadeia está em setores primários ou secundários, ou ainda está fortemente atrelada a altos volumes e riscos de comoditização, vemos na globalização uma redução geral dos players e, portanto um mercado se consolidando e se dirigindo para a formação de oligopólios.

Neste contexto, falar de produtividade implica realçar alguns pontos importantes:

- Produtividade não acontece sem melho-

ria constante da qualidade do produto e ou serviço e, no Marketing Industrial, qualidade é pré-requisito; logo, produtividade também deveria ser.

- Competitividade no âmbito do Marketing Industrial deve ser ampla, irrestrita e tem suas bases conceituais fortemente concentradas na percepção de valor, no foco do Cliente, passa pela utilidade do produto ou serviço e também pelo uso dos recursos. Num passo além considera inclusive a criação de novos recursos, quando os recursos essenciais se tornam escassos: por exemplo, esforços de desenvolvimento de talentos que não se

do que o que deve ser cortado (redução de recursos adequados, e fazer mais com os mesmos recursos e com menor esforço; lembrar- O uso produtivo dos recursos significa usar abstratos e intangíveis.

sídnos: sólidos, líquidos, gasosos, ou mesmo o tratamento dado a qualquer natureza de re- qualquer insumo em produto e ou serviço e o resultado de qualquer transformação de escassos providos da natureza e também responsabilidade social no uso de recursos templa também a visão de sustentabilidade, Produto dos Recursos, uma vez que con- Responsável dos Recursos vai além do Uso O primeiro ponto a esclarecer é que o Uso

PRODUTIVIDADE E EMPRESAS VALIDAS: ALGUMAS REFLEXÕES

• Uso Responsável dos Recursos

dos financeiros. micas, sociais, resultados contábeis e resulta- dem ser analisados pelas perspectivas econô- percepções em valores quantificáveis que po- compram e os que vendem transformam as cebido; e as relações de troca entre os que recursos tangíveis e intangíveis em valor per- A riqueza é criada na transformação de nhar a Nota Fiscal!"

vigo, produto é a justificativa para acompa- como José Carlos T. Moreira: "Tudo é ser- compreensivas a ponto de podermos dizer, gos são entregues cada vez mais amplas e mais deveu por uma razão muito simples: Servi- A adição deste índice na nossa discussão se- ficeis e os progressos incrementais menores.

de cada empresa os passos se tornam mais di- forço chega-se a 50 ou 60% e daí até o ideal não raro, tende a zero! Depois de muito es- FPY vamos descobrir que nossa eficiência, os processos internos são ótimos. Ao medir o juros compostos. O usual é se imaginar que controle se multiplicam em decimais como no total e o resultado líquido. Os pontos de das ou interrupções, ou quanto se produziu o quanto passou limpo, sem problemas, duvi- cada ponto de controle estabelecido se mede

de sua chegada à empresa até sua entrega, em No processo de um fluxo de um pedido des- de um processo por qualquer elemento.

tempo, com intercorrências ou interrupções retrabalho, com perdas de produtos ou de da primeira vez. Logo o índice se reduz com grediente de que só conta o que passou certo, de um resultado ou entrega, mas com o in- cia de um processo pela quantidade líquida- Eficácia de Primeira Passagem em tradu- Chama-se em inglês "First Pass Yield" ou contínuos ou intermitentes.

quanto na produção industrial de processos trativos e a qualidade destes processos, tanto produtividade em serviço, processos admini- aplicável, objetiva e que nos ajuda a olhar duzir uma métrica que é muito interessante, em artigo meu na RMI nº 63, cabe intro- Entretanto, em adição ao que já foi dito

com cada vez mais !

mento devemos procurar fazer cada vez mais to bem para serviços: Com o recurso conheci- uma inflexão específica e que se aplica mu- um recurso em expansão podemos ter aqui interessante perceber que se conhecimento é vez menos" (desconheço o autor). Mas é in- diversidade é "fazer cada vez mais com cada O conceito mais simples e trivial da pro-

REVISTANDO MAIS UMA VEZ OS CONCEITOS DE PRODUTIVIDADE

pre em expansão.

são recursos críticos, um escasso e outro sem- tempo. Nos serviços, tempo e conhecimento na intervenção humana direta ou indireta, o no uso automático de um equipamento ou serviço tem como componente crítico, seja produto, execução de projeto, prestação de um pro- • A construção ou fabricação de um pro- perior: o tempo.

tema de produtividade com importância su- complexo, não reciclável, que se aplica ao na pós-capitalista existe um recurso escasso, • Seja na visão da sociedade capitalista ou encontram prontos no mercado de trabalho.

custo) sempre é aquilo que não gera valor percebido para os clientes.

Uso Produtivo = Qualidade + Quantidade + Tempo Certo

Qualidade é a adequação do recurso ao uso que vai ser feito dele e o excesso de qualidade neste caso também é desperdício.

Quantidade é o volume adequadamente dimensionado para produzir o resultado desejado. Se for menor afeta a Qualidade e se for maior afeta o custo. Ou seja, no tocante a quantidade, não há como não correlacionar com valor e, se com valor, também em sua expressão econômico-financeira. Nesta variável o Tempo é recurso.

Tempo Certo é dispor do recurso no momento em que se vai precisar dele, nem antes e nem depois. Nesta variável o tempo é o substantivo, o determinante do tempo cronológico medido no instante, no momento. O tempo certo tem a haver com a qualidade de serviço, ou seja, interfere no prazo de entrega, na promessa de quando e afeta a satisfação do cliente, logo sua percepção de valor.

Mas o tempo certo também está diretamente relacionado a uma figura muito importante da produtividade, ou seja, estoques. Se o recurso vem antes, fica parado no estoque, e se vem depois o processo pára por falta, portanto gerando atrasos e desperdício de tempos alocados em máquinas, ou gente, sem utilidade ou com custo de deslocamentos para outras atividades em geral secundárias.

Porém o mais crítico é que a produtividade do capital envolvido, como recurso escasso, é que será a mais afetada. Num país onde o custo do capital é alto, a disponibilidade de capital nem sempre é alta e nem sempre é realmente disponível, a produtividade (do capital) é crítica.

Se no negócio o Foco do Cliente é o nosso caminho de criação de prosperidade e de valor compartilhado na cadeia de valor, na Produtividade e no Uso Responsável dos

Recursos não há como evitar a necessidade imperiosa de colocar Foco nos Processos. Nos processos é que se transformam conjuntos de recursos em alguma coisa que vai atender à Utilidade no Foco do cliente.

Processo é onde se congregam sempre pelo menos 3 dos insumos dos quais já falamos: material, equipamento, gente, informação, energia, tempo etc.. Não há como ganhar produtividade e qualidade sem se interferir, mudar ou afetar os processos. É um conhecimento antigo, ou seja, nasceu no Taylorismo e nos processos de produção e montagem para ganhos de tempo e uso de pessoas, mas seu conceito completo advém também da Qualidade Total.

Daí surgiu o tema da *capabilidade*¹ do processo, ou seja, o processo é capaz de fazer exatamente o que se quer com o nível de precisão e qualidade que se espera. Capabilidade de um equipamento se mede na quantidade e na precisão da medida do que sai desta máquina. Capabilidade de um processo de informações se mede na quantidade de transações por unidade de tempo, acesso a transação em tempo real, acurácia e segurança desta informação. Equipamento de boa qualidade e muito bem mantido preserva sua capabilidade no tempo, e o mesmo se observa com um datacenter e seu software de gestão, e, portanto o resultado que se espera é atingido. Parece fácil se tudo é automático e sem interferência do homem ou de um insumo que pode ter sua qualidade variável. Mundo ideal.

O Ser Humano interfere nos processos e precisa de cuidados e atenção por conta disso. Tanto para a máquina quanto para o sistema de informações, o talento precisa ser desenvolvido e treinado para que sua interação com o processo seja integrada, precisa, e oportuna para a qualidade e produtividade do processo.

Da mesma forma a matéria prima e outros insumos: precisam ser adequados e de qualidade esperada para compor o que seja

¹ Capabilidade: aptidão do processo para produzir o que se espera, com a qualidade que se espera (neologismo do inglês *capability*)

tal de compensar efeitos externos de pressão de custos de insumos que se agravam nos períodos onde o custo da hora de trabalho dos talentos é impulsionado por políticas que geram aumentos reais de maneira repetitiva e constante por períodos longos de tempo, ou que a inflação setorial gere mais impactos na cadeia de valor.

É sustentabilidade fundamental para que o valor percebido se transforme em prosperidade para o cliente e para seu negócio.

• Utilidades no Foco do Cliente

A Utilidade no Foco do Cliente é outro dos pilares da criação de Valor percebido e de cocriação da prosperidade com os clientes e, como consequência, da sociedade no entorno. Escolhi este pilar como complemento ao arrazoado sobre uso responsável dos recursos; sua origem também remonta a conhecimentos que merecem ser revistos.

O produto e ou o serviço são os portadores da utilidade e esta é quem gera a satisfação do cliente quando atendida sua necessidade. Neste ponto vale ampliar a visão de qualidade que tratamos acima e incluir que qualidade é a adequação do bem e ou serviço (produto) às necessidades do cliente. A palavra adequada é parte importante deste conceito, pois implica em atributos na medida da necessidade, nem mais nem menos. Contempla ainda a atualidade e implica atualização permanente de conteúdos e atributos, em função da dinâmica das necessidades impulsionadas pelas dinâmicas e complexidades dos negócios do cliente. A necessidade é mutante, portanto a utilidade deve acompanhar estas mutações. Novas necessidades exigem novas soluções e novas utilidades.

A concepção da solução podemos chamar de projeto, projeto este que nasce das necessidades identificadas; e o desenvolvimento de solução deve levar em conta a utilidade no foco do cliente. Neste enfoque, o *back to basics* requer rever Análise de Valor e ou Engenharia de Valor.

o produto ou serviço final. No caso do sistema de gestão, as informações são a matéria prima mais importante, alimentada por alguma fonte fidedigna. O interessante é que na cadeia de valor a matéria prima de um produto final de outro negócio e ambos devem estar sintonizados nesta visão de construção de valor, caso contrário a cadeia se quebra.

Parece simples, mas no fundo o que ocorre é que esta perspectiva exige a tomada de posição e decisão, na maior parte das vezes, de um *back to basics* que se bem sucedido de forma consistente, portanto coerente e prolongado, deve promover ganhos de qualidade e produtividade por períodos sucessivos de melhoramento contínuo. O velho Kaizen. E isso preferencialmente em toda a cadeia.

Ocorre, ainda, um agravante adicional: esse processo de ganhos incrementais tem limites bem críticos ao longo do tempo e, portanto, periodicamente exige movimentos de saltos de avanços, por investimentos, inovações e até mesmo rupturas de mudanças mais fundamentais. Seja pela manutenção da competitividade mais ampla do negócio como um todo ou pela competitividade de um produto e ou serviço.

Neste momento o recurso escasso mais crítico é o capital e este só pode mudar seu nível de escassez pela poupança e pelos investimentos em cadeia que se organizem a custos acessíveis por medidas macroeconômicas (do governo) ou microeconômicas (aportes de acionistas).

Antes de se reiniciar novo ciclo de investimentos a lógica do sistema está em acompanhar a dinâmica dos negócios. Inclusive a dos clientes e dos clientes destes clientes. Com a visão de processo, há que acompanhar a dinâmica dos negócios do fornecedor e de seu fornecedor. Novas necessidades virão e com isso novos ciclos de investimentos com retorno. O uso responsável e produtivo dos recursos de forma permanente, persistente e perseverante é a forma elementar e fundamental

A análise de valor sempre foi mais indicada para aplicação em produtos e ou serviços já em fase de disponibilidade para cliente, portanto já em produção e com uso onde requerido. Já a Engenharia de Valor se indica e se aplica no momento de desenvolvimento.

A experiência ensina que em produtos ou serviços já estruturados a análise de valor aplicada com competência pode, em um período de tempo, trazer ganhos de competitividade com representação econômica de 10 a 12% na média.

É no momento do projeto que temos a oportunidade de co-autoria, dado que devemos conhecer a necessidade do cliente e o cliente certamente conhece a utilidade do que precisa e vai usar.

Parte da concepção de valor percebido nasce do projeto da utilidade e este pode ser o momento de construir algo que seja difícil de ser copiado, algo que seja percebido como único.

Por outro lado é no momento do projeto que, se aplicada de forma competente, a engenharia de valor pode propiciar ganhos mensuráveis de competitividade, a valor presente entre 20 e 30 % na média. Exemplos: projeto de concepção e fabricação de um produto, projeto de instalação e operação de um Software ECC/ERP.

CONCLUSÕES

Como o Brasil, hoje, enfrenta custos crescentes sem contrapartida de produtividade, o estímulo pelo Uso Responsável dos Recursos deve partir da empresa válida e contaminar o ambiente no seu entorno. O conjunto de empresas válidas - devidamente representadas por suas associações e instituições coletivas - através do exemplo teriam genuína força de influência e de persuasão para que outras entidades da sociedade façam sua parte a tempo e hora de expandir a visão de prosperidade para a sociedade como um todo.



Escolhi desta feita essas duas estrelas da nossa Constelação de Valor (Uso Responsável dos Recursos e Utilidades no Foco do Cliente) para uma segunda abordagem da produtividade, porque me parece tem havido, nos últimos anos, uma tendência de manutenção de estado de conforto e perda da consistência do melhoramento contínuo em muitas empresas, seja individualmente, seja em segmentos inteiros da indústria e também nas instituições de governo. Os ganhos de produtividade auferidos no tempo, se não renovados, se esgotam; e os custos deste esgotamento superam as mais razoáveis percepções de valor de qualquer cliente.

Essas são duas áreas de atuação com reflexos diretos e indiretos na produtividade das organizações. No contexto cada vez maior das empresas válidas, elas podem trazer novos ingredientes de crescimento da produtividade, para a sociedade e para a economia do país. ■

Bibliografia

ARANTES, N. *Empresas válidas: Como elas alcançam resultados superiores ao servirem à sociedade*. Évora: São Paulo.

BERSOU, L. *Manual da Empresa Rica*. Trevisan: São Paulo.

MOREIRA, José Carlos T.. *Foco do Cliente*. Gente: São Paulo.

MARCOS CUNHA RIBEIRO

EXECUTIVO-PROFESSOR DA ESCOLA DE MARKETING INDUSTRIAL, FOI CEO DE VÁRIAS INDÚSTRIAS E HOJE ATUA COMO CONSULTOR DE EMPRESAS