



# GESTÃO

OCEANO ZACHARIAS

## GESTÃO DA PRODUTIVIDADE

## Medir rendimento não é garantia de Produtividade

**M**arcadas pelo mais significativo aumento da capacidade produtiva, as décadas do pós-Segunda Guerra foram pela primeira vez na história um momento diferenciado - onde oferta superou a demanda. Naquela época, nasceram as principais ferramentas para melhoria e ganho de produtividade – todas elas com foco no aumento da produção, objetivo primário para atender ao mercado até então reprimido.

Nas décadas finais do Século XX – seja mais anos, menos anos, dependendo do país – a utilização intensiva dessas ferramentas, aliada ao significativo salto tecnológico, a oferta já superava em muito a demanda, formando assim o caldo propício para a gestação da Qualidade – consequência natural de uma conjuntura de concorrência em mercado de oferta.

Mas daquele legado ficaram incrustadas nas mentes e no estilo gerencial os hábitos focados na eficiência, na urgência, na mensuração de rendimento das máquinas e no paradigma de ser “proibido parar de produzir”. Ainda hoje muitas empresas estão se prejudicando por conta deste legado. Acreditam que estão cuidando da produtividade, mas na verdade estão incorrendo, sem saber, num aumento do custo operacional.

Veja três exemplos do porquê isto ocorre:

1°. Ao mensurar os rendimentos das máquinas força-se automaticamente a que aumentem suas respectivas produções. Este volume, não sendo linear ao longo de todo o fluxo, consequentemente tende a ser maior do que a capacidade do “gargalo” (máquina ou setor que trava o fluxo produtivo). Com consequência tem-se um aumento de produtos em processo o que gera aumento do custo unitário pelo incremento do custo financeiro –, além do aumento do *lead time* produtivo. A correta gestão da produtividade não é, portanto, medir rendimentos de máquinas, mas sim medir, controlar e incrementar a

produtividade apenas (!) do gargalo – dimensionando o fluxo produtivo das demais máquinas ou setores pela batuta do gargalo.

2°. Ao mensurar rendimento de bancadas ou de máquinas sob comando humano, o operador tende a demorar mais do que seria necessário – claro, está jogando o jogo. A ampliação sistemática da variação dos tempos impacta de forma brutal no tempo total resultante, isto é,  $2 + 3 + 1$  dará 8 ou 9! E com isto a empresa não detecta porque tem atrasado tanto a entrega dos pedidos se “tem um rigoroso controle de rendimento”. Neste caso a correta gestão da produtividade seria a redução das variações dos tempos de operação – em estatística denominamos de redução do coeficiente de variação.

3°. A utilização de softwares para PCP é muito bem-vinda – mas nem sempre. Alguns softwares foram construídos sob o tal legado da era da melhoria da produtividade e com isto, busca-se a melhor ocupação das máquinas – às vezes este é o caminho, às vezes o caminho deveria ser, por exemplo, o de garantir a minimização dos prazos de entrega. Esta análise deve ser realizada avaliando-se os custos adicionais de tempos de máquinas e operadores versus a antecipação dos faturamentos, a satisfação dos clientes pelo atendimento dos prazos e até o possível aumento de faturamento pelo reconhecimento do mercado. A correta gestão da produtividade não é apenas ter um PCP operante, mas garantir que os prazos de entrega estão efetivamente se reduzindo com o tempo.

Indicadores isolados de produtividade podem ser ambíguos – na medida em que parecem mostrar melhorias de produtividade, escondem perdas financeiras. Deve-se, portanto, atrelar aos indicadores de produtividade um indicador para esses indicadores: o custo operacional unitário – esse sim é o fiel da balança!

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality® – [www.quality.eng.br](http://www.quality.eng.br)