

Produtividade: por onde começar?

Por Paulo Sérgio de Moraes Sarmento

Nestes tempos intranquilos em que vivemos de economia internacional apertada, do baixo crescimento do PIB brasileiro, da acirrada concorrência dos importados e pela própria agilidade em que mudanças ocorrem na sociedade proporcionada pelo alto padrão da tecnologia, a atenção para a produtividade tem que ser redobrada.

Vamos entender! A produtividade interfere diretamente na rentabilidade, ou seja, no quanto a empresa lucra para cada real investido no seu negócio. Por isso, ter produtividade é de interesse estratégico e é uma avaliação que deve ser permanente. Em síntese, quanto maior a produção pelo menor custo, maior é o seu ganho. Ter produtividade é ter capacidade de competir e isso é condição de permanência no mercado.

Não é só na indústria que se mede o índice de produtividade. No varejo, por exemplo, esse índice é a venda por metro quadrado da área a ser vendida. Quanto maior a venda do metro quadrado, maior o ganho de produtividade pelo maior volume de negócios no mesmo espaço, tornando assim os custos da loja relativamente menor. Em empresas de prestação de serviços, outro exemplo, a melhor medição é o volume de negócios dividido pelo número de colaboradores ou faturamento por pessoa.

Por onde então começar o trabalho de melhorar a produtividade? Quando se tem aumento de escala decorrente do crescimento das vendas, geralmente o que primeiro acontece é a redução dos custos pela imediata e total ocupação da capacidade ociosa. O bicho pega quando se tem que fazer investimentos de ampliação e processos para atender uma produção ainda maior.

Neste caso, com a produção acima da capacidade, um detalhado diagnóstico é necessário ser feito porque vários fatores entram em consideração, em especial a visão de longo prazo. É recomendável que se faça um planejamento financeiro e estratégico para dar o devido respaldo. Mas, há um ponto a ser observado que antecede a tudo isso. Trata-se da cadeia de valores. É por onde damos os primeiros passos para as melhorias da produtividade ideal.

Quando se observa uma empresa operar, identificamos o que cada colaborador faz, para quem e por que. Quando mapeamos isso, entendemos claramente a origem dos custos. É nesse momento que colocamos a lente de aumento para ampliar bem os detalhes.

O próximo passo é classificarmos essas pessoas em apenas duas categorias: as que pertencem às atividades primárias e as que pertencem às atividades de suporte. As atividades primárias são aquelas que criam valores. Aquelas atividades ligadas à produção, inovação, venda, marketing, logística e pós-venda. Criam valores porque geram faturamento, receita, giro e lucro.

As atividades de suporte, por outro lado, não criam valores, mas são aquelas que proporcionam condições para que as atividades primárias possam acontecer. São as ligadas à infraestrutura, administração, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e compras.

As atividades que não agregam valor são importantes para as que criam. Uma joga na defesa e a outra no ataque. O que temos que observar nessa maneira de qualificar os setores e as pessoas envolvidas, é como deveremos tratá-los. Treinar, contratar,

demitir, remanejar e aperfeiçoar as competências, considerando a sua posição no conjunto da empresa.

Quando chegamos nesse ponto é que começamos a pensar e agir na produtividade, diretamente no rendimento da operação e das pessoas. Só depois é que poderemos desenvolver processos, definir investimentos em instalações, sistemas e equipamentos e que por vezes nem precisam ser feitos.

A melhoria dos índices de produtividade tem o seu começo no entendimento e aplicação dos conceitos da cadeia de valores que correspondem ao permanente cuidado na alocação dos recursos. A própria arrumação da casa pode trazer um resultado imediato.

Paulo Sérgio de Moraes Sarmiento é economista e sócio da VSW Soluções Empresariais.

Sobre a VSW Soluções Empresariais:

<http://www.orgvsw.com.br/>

(11) 2291 8728

Informações para a imprensa:

InformaMídia Comunicação

Marília Cardoso

marilia@informamidia.com.br

(11) 2834 9295/ 98491-3527