



Ponto de vista:

Resultados: muito além de remendos e de justificativas

Celso Foelkel

As nossas fábricas estão quase sempre vivendo momentos de ansiedade, quando algum equipamento vital entra em manutenção, e então horas, ou mesmo minutos, são perdidos na produção. Ao longo da história da vida do setor, criamos uma filosofia de empresas orientadas à produção. Entendemos como produção, ter as máquinas funcionando, ou seja, tudo que pode parar a fábrica tem prioridade. Isso até que é comum em setores que fabricam produtos comoditizados, onde as mais importantes características a orientar as ações são custos, quantidades, qualidade e logística de suprimento. Em geral, nas fábricas, a linguagem mais comum é a técnica: quantidades, máquinas, insumos, teorias a justificar o mau andamento das máquinas, etc. A linguagem do dinheiro é quase sempre praticada pelo idioma do mundo do menos: menos custos, menos gastos, menos medições, menos gente, como se resultar mais fosse tirar coisas e não agregar valor. A maioria dos indicadores utilizados na gestão das fábricas são então de dois tipos: técnicos, para medir eficiências, e custos, para impedir-se gastar mais. Nas fábricas, os resultados de lucratividade são vistos de forma histórica, quando das chamadas reuniões de resultados, onde a alta administração cobra sempre os mesmos indicadores de resultados para eficiências e custos. Mais uma vez, pecamos por atuar no mundo do menos e quase nunca navegamos no mundo do mais. O mundo do mais tem uma linguagem conceitualmente diferente: significa poder gastar mais para ser mais eficiente; significa ser

eficaz em escolher alternativas que agreguem mais, mesmo às custas de mais esforços e custos; significa ser melhor e não apenas mais um correndo para fechar as torneiras das despesas. Como são poucas as pessoas que falam esse idioma, temos que começar a praticar mais, senão viveremos um mundo reducionista e vamos acabar nos acostumando a isso, o que é muito mau no longo prazo.

Hoje, os conceitos praticados com mais intensidade nas fábricas são os seguintes:

- a) Qualidade: em todas as operações, do berço ao túmulo, ou da árvore ao destino final do produto;
- b) Produtividade: extrair o máximo dos recursos disponibilizados, mas de uma forma sustentável;
- c) Meio ambiente: garantir o mínimo impacto das operações;
- d) Sobrevivência: acumular forças e energias para a nova crise que poderá surgir a qualquer momento;
- e) Sustentabilidade do negócio: manter o negócio em uma posição competitiva, não perdendo terreno para os competidores e garantindo uma performance cada vez melhor nos mercados;
- f) Disponibilidade de recursos: inclusive capital intelectual;
- g) Consolidação: juntar esforços para simplificar operações, reduzir custos e otimizar performances;
- h) Economia de escala: não apenas na fábrica, mas na corporação;
- i) Eficiência operacional
- j) Redução de custos
- k) Pessoas performantes
- l) Excelência no negócio: incluindo estratégias, inovação, competência, senso de urgência e lucratividade.

Durante os últimos anos, a indústria encontrou muitos mecanismos de redução de custos, mas a maioria deles de forma dolorida, como o exemplo da redução de quadros de pessoal de pessoas talentosas, dentre outras. Redução de custos tornou-se uma bandeira nas organizações, em geral distribuindo de forma

selvagem os conceitos de cortar para ver o que sobra, não importando a quem doa. Entretanto, não devemos ir muito longe na aplicação dessa filosofia. Há outras formas criativas, além dessa maneira restritiva que acaba cegando quem a pratica. Além disso, o processo de redução de custos é algo de curto prazo, consegue ser eficiente enquanto houver o que cortar de gorduras para baixar os custos. Quando se atinge o osso, os gerentes que a praticam não sabem mais o que fazer e acabam também vítimas do corte. A redução de custos é importante para uma indústria como a nossa, mas é importante se conhecer algumas regras básicas. Primeiro, mais importante que o custo em si, é a relação custo/benefício. Segundo, mais importante que o mínimo custo imediato, é o menor custo ao longo do ciclo de vida. Exemplificando, é melhor pagar o dobro por um jogo de discos de um refinador que dure o triplo de tempo do que por outro jogo de pior qualidade. Custo com base no ciclo de vida implica em tomar decisões olhando a vida econômica do ativo e não apenas o preço de aquisição dos insumos e produtos. Uma terceira maneira de se reduzir custos é evitar desperdícios: de fibras, de energia, de água, de vapor, de trabalho, de químicos, etc.

As organizações classe mundial estão desenvolvendo seus profissionais para pensar no longo prazo, desde o início de qualquer projeto de melhoria, do mais simples, ao mais complicado. Ao mesmo tempo, esses profissionais precisam aprender alguns conceitos financeiros práticos e que indiquem eficiências tanto técnicas como de resultados econômicos para as diversas alternativas técnicas da gestão. Ao avaliar margens, fluxos de caixa, lucros, os profissionais estarão orientados ao negócio e não apenas às máquinas.

Diversas ferramentas gerenciais têm sido disponibilizadas aos gestores nos últimos anos: reengenharia, benchmarking, programas de qualidade, eco-eficiência, tecnologia da informação, etc. Algumas vezes essas ferramentas acabam gerando estruturas e procedimentos complicados, difíceis de serem gerenciados e entendidos. Hoje, a nova regra é pela simplificação, um jogo a praticar na nossa vida do dia-a-dia.

A saúde das organizações está sendo medida cada vez mais pela sua performance econômica e financeira. Como consequência da globalização do capitalismo, agora definido como informacional, o valor das ações de uma empresa são aceitos como indicadores de sua saúde, eficiência e posição competitiva no mercado. Essa posição competitiva é hoje claramente visualizada por todos: competidores, bancos de

financiamentos, fundos de investimento, fornecedores, clientes, empregados, comunidade, etc. Em resumo, bons resultados tornaram-se essenciais às empresas. Lucratividade é o resultado de uma boa e saudável gestão, não importando quão turbulento e caótico esteja o mundo dos negócios no setor onde se atua. A outra forma de gestão é conhecida por “gestão por justificativas”, onde os gestores só buscam dados para suas justificativas frente aos donos do capital e até mesmo frente aos colaboradores. Como sempre há vencedores e perdedores, fica claro que ser vencedor pode ser uma opção de escolha e ser perdedor também. A sorte só acontece esporadicamente e por pouco tempo nesse jogo.

Atualmente, todos os gestores sabem bem que a arena é turbulenta e imprevisível. O dia seguinte sempre nos reserva novas situações difíceis para escolhas para onde seguir. A visualização de cenários para se tomar decisões de como alocar nossos recursos está-se tornando uma forma comum de gerenciar. Os gerentes são agora exigidos a ter uma visão ampla do negócio; um ótimo conhecimento do mercado e da empresa; a serem flexíveis e rápidos para decidir; além de pensar continuamente nos resultados da empresa. Em resumo, eles são exigidos não apenas em manter as empresas com suas máquinas funcionando, mas também fazer dinheiro com elas de forma empreendedora e inovadora. As organizações precisam preparar seus recursos humanos e abrir as mentes dos mesmos para o negócio e não apenas para o processo industrial. Devemos combinar essas visões com os princípios básicos da organização, para não gerar conflitos e disputas internas. Isso se aplica a todos, e também aos que cuidam das máquinas: o pessoal da operação e da manutenção.

Os gerentes da operação e da manutenção são pessoas-chaves para a boa performance e os bons resultados das fábricas. Seu sucesso pode ser avaliado pela relação: boa eficiência / baixos custos e altos retornos sobre os projetos de investimentos. Os gerentes da manutenção não são apenas gerentes de uma área, mas são também responsáveis pela fábrica toda, nesse rede de interdependências que temos. Eles têm, como poucos, o papel de garantir não apenas o funcionamento das máquinas, mas um funcionamento eficiente e eficaz do todo.

Lucratividade é função da posição competitiva no mercado e da posição competitiva nas operações de produção. Essas posições não são estáticas, são relacionadas uma à outra. Por isso, os gestores de operação e manutenção precisam estar

compromissados com os resultados da empresa e não com os seus próprios; precisam ter uma visão clara das estratégias da empresa e sua visão de futuro. Além disso, eles precisam participar dos fóruns que discutem as oportunidades e o futuro do negócio, além de ter contato com os clientes para entender o que é garantir qualidade e confiabilidade aos clientes de nossos produtos. Até hoje, a área de manutenção tem sido encarada como uma área de serviços ao time da operação. Na verdade, a área de manutenção não é uma área de engenharia e de serviços, ela é como nunca uma área de operação também. Como as fábricas precisam ser eficientes operacionalmente, a íntima relação entre operação e manutenção é essencial. Muitas vezes não se vê isso, e sim disputas, conflitos e competição entre essas áreas, o que é uma lástima. Como a indústria de papel e celulose é orientada ao processo e à produção, a regra básica é produzir muito e eficientemente. Com isso, conseguem-se reduzir custos e aumentar as margens. Todos devem ajudar a atingir essas metas.

Nessa arena competitiva, o uso eficiente do tempo e da capacidade das máquinas são pontos-chaves de sucesso, pois afetam custos, qualidade e margens de contribuição dos produtos, desde que se consiga vender bem o que se produz, é claro.

Por exemplo, o gerente de manutenção deveria conhecer muito bem quais os custos da má manutenção e não apenas os custos de manutenção. Da mesma forma, o gerente de operação deveria conhecer os custos da má operação e não apenas os custos diretos de fabricação de seus produtos. Será que eles já pensaram nisso? Também, quando a fábrica funciona muito bem, é preciso saber o porque e quais os custos benchmarks que poderão ser alcançados dentro de nossa própria empresa, nessa situação de ótima operação.

Ao se falar sobre índices de manutenção e operação, ao longo dos anos, uma infinidade deles foi desenvolvida. Alguns são essencialmente administrativos, outros são técnicos, quase sempre envolvendo medições de eficiências, produtividade, consumos e performances de máquinas. Alguns são ligados a custos: custo de serviços terceirizados da manutenção, custo da parada anual, custos diretos e indiretos de manutenção, custo do overhead, custo dos estoques, custos dos produtos, etc.

Somente algumas poucas empresas dão a responsabilidade a seus gerentes de julgar uma performance operacional baseada no mau desempenho do equipamento, fora de suas especificações, ou trabalhando de forma inadequada. Quanto

perdemos ou deixamos de ganhar devido a isso.? Quanto desperdiçamos? Quanto impactamos qualidade e meio ambiente por isso? É comum se aceitar uma operação de segunda qualidade em equipamentos chaves de processo. Por que seria? Só para manter as máquinas ligadas para dar a impressão que está tudo bem?

Desde que iniciei esse artigo tenho tentado mostrar a importância de se ter pessoas responsáveis por resultados nas empresas, e que empresas classe mundial dependem de pessoas classe mundial. Precisamos entretanto desenvolver nossos talentos internos e dar-lhes terrenos férteis para que cresçam como gestores do negócio.

O time de gestão precisa ser o conjunto de todos os tomadores de decisão da empresa, incluindo operação, manutenção, engenharia, pesquisa, qualidade, vendas, contabilidade , controladoria, etc. Em geral, esse grupo acaba deixando as responsabilidades de decisão para algum semi-deus da gestão interna, o gerente ou o diretor mais graduado ou com mais poder. Esse por sua vez, acostumado a mandar, quer sempre decidir só e não ouve seus colaboradores. Esses por sua vez, raramente contestam, pois contestar pode significar perder o emprego em dias difíceis. Com certeza o resultado dessa gestão é muito mais pobre. Algumas vezes, quem fica pobre por isso é a própria empresa. Portanto, cuidado amigos.

