



POR LUIZ BERSOU,
DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

NOVAS PERCEPÇÕES DA CONDIÇÃO COMPETITIVA

Nossa condição competitiva

Uma questão vem me chamando a atenção: faltam-nos elementos para avaliarmos com mais agudeza e precisão nossa real condição competitiva; falta-nos um elemento crítico, que é a análise da velocidade de nossos processos de trabalho e entrega.

É muito fácil dizer que, no momento, estamos perdendo muito nas atividades que envolvem indústria e comércio; que nos falta infraestrutura e isso nos faz perder nas exportações; que o capital que contratamos é caro demais; que pagamos impostos abusivos; que somos sufocados por uma montanha de regras impostas por diferentes estruturas de governo; que o nosso sistema de ensino é um desastre que nos leva a perder condições competitivas. Isso tudo é verdade, infelizmente.

Vale, no entanto, perguntar qual é a nossa reação em relação a tudo isso. Na verdade, é bem convencional: pedimos pela diminuição de impostos e reclamamos do excesso de intervenções do Estado em nossa vida e na vida de nossas empresas.

Outras percepções da condição competitiva

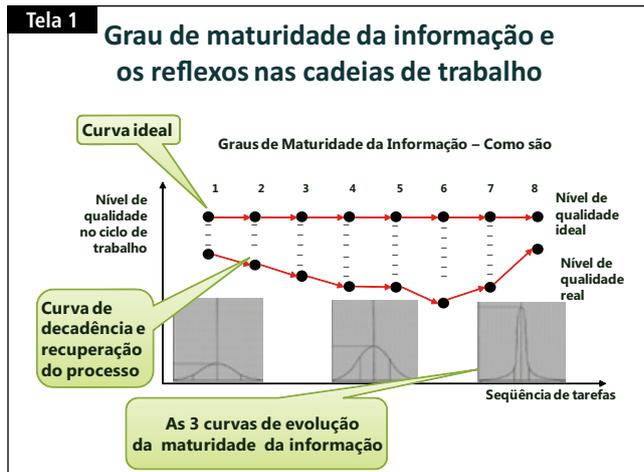
O que mais me chama a atenção no Brasil é a **nossa lentidão**. Como nos falta ritmo e cadência! Tudo o que se faz em nossas empresas chama a atenção pelo tempo que decorre e pela energia consumida. Além disso, há dificuldades em cumprir cronogramas e manter promessas de entrega. Somos o país da marcha lenta, o país da resposta que vem depois – quando der! Custa-nos perceber a relação direta existente entre velocidade e custos: quanto mais lentos, mais caros somos; quanto mais rápidos, mais competitivos.

Condição competitiva e conceitos de controle

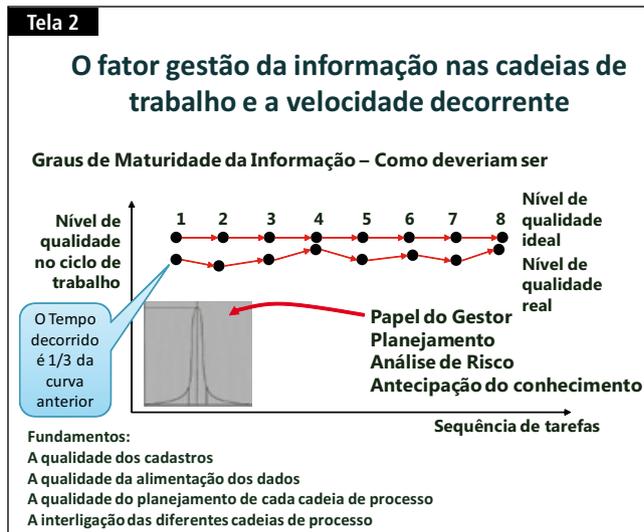
É muito frequente, no Brasil, encontrarmos empresas nas quais predominam visões de controle muito fortes. Controles são, sim, necessários, mas precisam ser inteligentes.

Sintomaticamente, em todas essas empresas, exatamente pelo excesso dos controles, os processos de trabalho tendem a ser muito lentos. Nunca me esqueço de empresas do interior do Brasil em que o diálogo nas reuniões de conselho era a descoberta de que, para empresas com carências de capital, com custo fixo muito alto, a resposta está em aumentar a velocidade dos processos de trabalho. Criado o estado de consciência, as respostas foram significativas, muito significativas, em prol dos resultados.

Velocidade de processos de trabalho e informação



A qualidade da informação gera qualidade e velocidade do trabalho. Premiamos nossos colaboradores pelo trabalho realizado, e não aqueles que se preocupam em fornecer a seus colegas, para a empresa, informação de qualidade.



A informação de qualidade e no tempo correto é uma demonstração de profissionalismo e generosidade. Uma simples informação pode almentar o trabalho de dezenas de colegas de trabalho – tudo isso em menor tempo e a um custo menor. A **Tela 1** mostra-nos uma situação em que não se trabalha adequadamente a estrutura de informações para

sustentar os processos produtivos. A área entre a reta horizontal e a curva abaixo representa o total de custos ocultos. No caso em questão, representa US\$ 8 milhões de custos inúteis. A **Tela 2** traz o resultado obtido quando se trabalha a qualidade da informação para que os processos produtivos sejam mais rápidos e, em consequência, de menor custo. A observação importante é o ganho de tempo obtido no processo.

Cadeias de valor e campos de valor

No passado tínhamos como conceito importante as Cadeias de Valor. Tipicamente, o valor agregado nas Cadeias de Valor estava no trabalho realizado. As relações nas Cadeias de Valor eram simples. Fornecedores, clientes, fornecedores e clientes em cascata.

Hoje, no lugar das Cadeias de Valor, temos os Campos de Valor. O consumo de energia nos Campos de Valor, por conta de entidades de controle governamental, exigências de normas e regras de todo tipo, as questões de sustentabilidade e poluição, as questões ligadas ao trabalho, cria um enorme conjunto de complicações, que muitas vezes inviabiliza investimentos ou os torna pouco competitivos. Na prática tratamos essas questões como se ainda estivéssemos no tempo das Cadeias de Valor. Não articulamos mecanismos de planejamento e resposta para esses novos desafios.

Gestão no trabalho e backoffice

Outro problema que encontramos o tempo todo e que tem muito a ver com nossa cultura consiste na constante falta de recursos de gestão e informação para sustentar as rotinas de trabalho de linha de frente. Onde está o verdadeiro trabalho que gera como resultado a agregação de resultados? As empresas preferem colocar recursos para atender às atividades típicas de backoffice. Como decorrência desse tipo de orientação, ocorre a falta de recursos para sustentar uma maior agilidade dos trabalhos de linha de frente, orientação para controle e nos casos de falta de velocidade nos processos de trabalho.

Há um exemplo marcante que vivi quando trabalhava em Grenoble, na França. No Brasil, uma empresa tinha no Backoffice 28 colaboradores que não agregavam valor, enquanto a de Grenoble, com o mesmo faturamento, empregava apenas dois colaboradores que não agregavam valor. Diversos fatores contribuíam para isso. O principal

estava no fato de que todas as atividades de linha de frente contavam com sistemas de gestão da informação coerentes com as necessidades de trabalho. O pessoal de backoffice apenas fazia a análise crítica dos resultados, obrigação final de toda estrutura de gestão.

Novas iniciativas para recuperar a condição competitiva

A evolução da Cadeia de Valor para o Campo de Valor traz aos empresários novas complexidades e mais dificuldade para avaliar os cenários em que estamos vivendo.

Particpei recentemente de um ciclo de reuniões em que diversas empresas buscavam alternativas próprias para melhorar sua condição competitiva, passando a se reunir com certa frequência para discutir problemas comuns e debater experiências.

Há aqui uma sutileza importante: todas as associações de classe existem e funcionam como representantes de empresas. Sempre prevaleceu o viés da defesa dos interesses de classe.

Estamos agora na fase de ir mais a fundo, de discutir entre as empresas a condição competitiva e formas de evoluir em conjunto. Precisamos melhorar nosso desempenho de condução operacional para recuperar nossa competitividade. Melhorar o desempenho de nossa condução estratégica, porém, pode vir a ser ainda mais importante para a perpetuidade (**Veja Tela 3**). Colocar energia certa no lugar certo é o produto da gestão do equilíbrio entre condução estratégica e condução operacional. ■



enessco: effective one shot deinking stickies control and OCC wax reduction chemicals

NOW RUNNING IN APPLICATIONS AROUND THE WORLD!

Eliminate the high cost of wax, stickies and contaminates problems.

- Enesco has proved itself to:
- 3% to 10% increased production
 - Reduced dirt / sticky counts / wax spots
 - Reduced antiskid usage
 - Elimination of TDU's (Thermal Dispersion Units)
 - Increased yield by up to 2%
 - 30 to 70% downtime reduction (breaks, washups, etc)
 - Replacement of strength additives & deposit control chemistry

Brown grades, Tissue, or Delinked/recycled Pulp

Enesco works every time!!! This environmentally friendly patented chemistry modifies contaminants to be more efficiently removed from the incoming recycle furnish as well as preventing cycle-up in the mill's internal white water loop; thus reducing system contaminant loading and subsequent PM system deposition. **It's that simple!**

Visit our web site at www.enessco.com to see actual results of mills using Enesco, as well as TAPPI conference papers, and customer testimonials

We are looking for distributors and agents in Brazil and South America, join one of today's leaders, Enesco International contact steve@enessco.com today.