



POR LUIZ BERSOU,

DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

O QUE FAZER PARA MELHORAR A COMPETITIVIDADE?

Cenário Brasileiro

Fala-se muito da contínua decadência em termos de competitividade que afeta nosso empresariado e nossa capacidade de concorrer em mercados internacionais. Estamos atualmente na 52.^a posição no ranking internacional de países mais competitivos e continuamos a ir para trás.

Para se ter ideia dessa perspectiva, basta saber que existem projeções de especialistas a nos indicar que dentro de quatro anos poderemos estar na 80.^a posição se mantidas as atuais teorias de governo. O fato de estarmos em um processo acelerado de desindustrialização concorre muito para a perda de competitividade, pois parte importante da inovação está nos processos produtivos e, em particular, nos industriais. Se já temos pouca inovação, a tendência é termos ainda menos.

Fundamento de competitividade na empresa em atividades simples – Regimes Monótonos

É verdade incontestável que o Estado se tornou um agente de bloqueio da competitividade nacional por conta dos impostos excessivos, da regulamentação exacerbada (em que aqueles que nada fazem passam a regular a vida dos que trabalham) e da burocracia infernal decorrente das normas impostas e da forma pela qual os impostos são cobrados. Tudo isso nos tira condição competitiva, mas **não explica** o baixo desempenho de nossos empresários, quando analisamos os processos de trabalho.

Indo para antigas crenças a respeito da competitividade de países emergentes, verificamos que, no passado, o baixo custo da mão de obra era fator de competitividade. Até hoje são muitos os países nos quais a mão de obra tem um custo muito baixo, mas isso não impede que os empresários sejam mais competitivos em nações com custo de mão de obra muito mais elevado.

No nosso caso, já temos o agravante de a mão de obra brasileira ser muito mais cara do que em muitos países emergentes, além da nossa pouca competitividade, para piorar a situação. Uma das lições que tiramos da história é que o verdadeiro fundamento da competitividade é

a **produtividade**. Com efeito, nos setores em que as atividades são monótonas, repetitivas, esse fundamento é absolutamente evidente.

Questão interessante é que sempre analisamos produtividade do ponto de vista de **custos mínimos**. Não importava quanto recurso em estoques se fazia necessário para manter a condição de produtividade tal como estava sendo analisada.

A análise desse conflito de custos mínimos com estruturas de capital de giro nos leva hoje a aceitar como **processos de alta produtividade** aqueles que têm na **velocidade** seu principal atributo. A velocidade mostra-se **mais importante** do que os custos, pois nessa condição há sempre uma demanda muito menor de estruturas de capital de giro.

Outra questão inerente às atividades simples refere-se a como o ritmo comercial e a cadência comercial influi de forma muito pesada e pertinente na questão produtividade na produção.

Mudança de cenários que afetam a condição competitiva das empresas

Hoje em dia, as atividades de qualquer empresa convivem com elementos de trabalho e gestão simples, mas ao mesmo tempo há todo um lado em que se convive no mundo dos trabalhos complexos, velozes e de **aparente complexidade** em termos de administração.

Em qualquer empresa é dito que o cliente muda especificações de última hora, aparecem novas exigências de prazos e padrões de qualidade, há variabilidade cada vez maior de regras e normas a serem cumpridas, vem uma regrinha da burocracia governante que cai do céu a qualquer momento mudando tudo e assim por diante... Muitas atividades antes de simples produção carregam agora compromissos em prestação de serviços, assistência técnica e outros aspectos.

Não estamos mais nos regimes monótonos; estamos agora nos regimes complexos e mesmo hipercomplexos e caóticos. O que é, em termos de gestão, o pronto-socorro de um grande hospital, por exemplo? Um aeroporto? Um sistema de transporte e trânsito urbano?

Fundamento de competitividade na empresa em atividades complexas – Regimes Complexos e Caóticos

A questão nas empresas que convivem com diferentes atividades e negócios com os mesmos clientes e uma grande gama de produtos que estão em contínua evolução tem como grande característica o fato de conviverem com negócios e atividades que têm **começo, meio e fim, havendo necessidade de conhecermos os resultados imediatamente após o fim do ciclo de trabalho.**

A gestão, aqui, é muito diferente do que acontece nas atividades monótonas, em que o controle se dá por cortes mensais para medir resultados no período. A questão da produtividade e sua consequente competitividade vem da velocidade do trabalho; em regimes complexos, a velocidade do trabalho vem do completo domínio da informação durante o começo, o meio e o fim.

Saímos, então, dos tradicionais regimes de gestão por estruturas estáveis e de controle de gestão fixas para regimes em que o centro de

resultados está instalado em uma linha de tempo, sendo regulado pelo relógio. São os atuais fundamentos de gestão por Floating Points.

Produtividade + Informação = Competitividade

Temos, assim, uma tese para competitividade em atividades complexas. Surge uma questão fundamental: a informação é fator de aumento de produtividade quando está estruturada para responder a **Modelos de análise**, bem fundamentados e que permitem a correta interpretação do negócio e do conjunto de atividades que estão ligadas a ele.

O que temos de fazer para melhorar a competitividade?

Voltamos ao início do texto. Temos um grande desafio ainda não resolvido: precisamos melhorar muito a estruturação dos nossos **Modelos de Análise**, caminho para a produtividade e a competitividade. Aqueles – inclusive os governos – que dominarem melhor essa questão serão mais produtivos e competitivos. ■

Revista *o papel*: a principal revista do setor. A única com 100% de aprovação dos leitores



EDIÇÃO DE DEZEMBRO

REPORTAGEM DE CAPA

Ser percebido de forma diferenciada no mercado é algo que somente organizações bem-sucedidas conseguem. Os segredos, conceitos e valores organizacionais de empresas, como estas – que são vencedoras do prêmio Destaques do Setor 2013 – serão apresentados pela Revista *O Papel* na edição de dezembro/2013.



PROMOÇÃO EXCLUSIVA PARA FINALISTAS DOS DESTAQUES DO SETOR 2013

As empresas concorrentes que foram finalistas do prêmio em suas categorias – que contratarem anúncio de 1 página na edição de dezembro – terão direito à publicação de um artigo institucional de meia página com logotipo e site!

Consulte proposta especial com o Relacionamento ABTCP: relacionamento@abtcp.org.br