

## Afinal, o que é Produtividade?

JOSÉ GERALDO VANTINE

Como outros modismos, fala-se tanto hoje em produtividade que não será nada estranho se a palavra virar samba-enredo no próximo Carnaval. Como num passe de mágica, o governo impõe ao País um plano de produtividade. A partir de agora, a ordem é a produtividade.

Não que o assunto seja banal. Ao contrário, é importantíssimo. Ocorre, no entanto, que o Brasil de hoje, delineado pelo desequilíbrio de suas mais importantes forças (governo, empresas e empregados), não sabe, efetivamente, o que é produtividade.

Se o governo, que é a primeira força soubesse, a Petrobrás não teria pura e simplesmente repassado para os cobustíveis a alta do petróleo provocada pelo conflito do Golfo Pérsico. Bastaria que ela assimilasse o aumento - ou parte expressiva dele - por ganhos de produtividade em sua estrutura.

Ou seja, tornaria mais eficientes seus sistemas de craqueamento, refino, armazenagem e distribuição. Economizaria nessa ponta e suportaria os gastos adicionais com a compra do óleo.

A segunda força - os empregados e seus sindicatos - também nem desconfia do que se trata. Finalmente, entre os empresários, salvo raríssimas exceções, produtividade não é o que eles imaginam ser.

Durante 50 anos, o Brasil seguiu sempre o exemplo dos Estados Unidos. Nos últimos dez, descobriu o Japão e dessa viagem importou o termo produtividade. Só que os viajantes copiaram só metade da receita do bolo e nesta década de 90, que todos sabem será a da eficiência e da produtividade, cometem os mesmos erros dos anos 80, quando o Brasil aterrisou no Japão.

O Japão, na verdade, revolucionou o mundo ao adotar, na década passada, técnicas de administração e gerenciamento excepcionais. O Just-in-Time, Kan Ban, Célula de Manufatura, Manutenção Produtiva Total, Controle de Qualidade Total e Troca Rápida de Ferramentas provavelmente tenham sido uma Segunda Revolução Industrial.

O problema é que, ao copiar a receita pela metade, os brasileiros dessa viagem ficaram confinados às quatro paredes de uma fábrica, deixando de lado duas pontas importantíssimas do processo, que são o Suprimento e a Distribuição.

Quando se fala em produtividade, imediatamente tem-se de falar em preço e produto competitivo, ou seja, maior qualidade e menor preço. Melhor qualidade não significa apenas reduzir perdas. Aumentar a qualidade é sinônimo de bom atendimento aos desejos do consumidor.

Assim, não adianta de nada um produto excelente com preço nas alturas. O preço precisa ser competitivo. Mais: não basta produzir com preço baixo - o fundamental é entregar a mercadoria a valores atraentes. Produtividade, então, envolve uma visão sistêmica, não confinada às paredes da manufatura. A empresa pode até ter gastos elevados na produção, mas compensa com um ótimo esquema de distribuição.

A miopia brasileira consiste exatamente em pensar que produtividade se consegue apenas na produção. Na ponta do Suprimento, é preciso saber comprar, armazenar, diversificar e planejar bem o consumo para não se ter, por exemplo, excesso de estoque.

No Japão, de onde o modelo de produtividade foi importado há dez anos, o tempo médio de estoque é de dois dias, enquanto no Brasil chega a quatro meses.

É fundamental que se tenha uma infra-estrutura que possibilite eficiência de abastecimento com o transporte, com o sistema de armazenagem, enfim, que seja possível a integração entre armazenagem e produção.

A Distribuição é outra pedra de toque e jamais poderia estar esquecida. Ela é a atividade que está ligando a produção com o mercado. De repente pode-se ter uma empresa que investiu rios de dinheiro em técnicas como o Just-in-Time, mas o seu lead time é ridículo, pois está necessitando de 30 dias para realizar a entrega ao cliente.

No Brasil, ninguém cita como exemplos a França, Alemanha, Inglaterra e Itália, que hoje é a terceira potência econômica mundial e há 20 anos não era nada. São países brilhantes em termos de Distribuição, melhores até que o Japão, e não importaram nenhuma técnica nipônica. Criaram suas próprias técnicas de administração e gerenciamento, só que sob o guarda-chuva da Logística Integrada - isto é, não se fecharam apenas na produção como sinônimo de produtividade.

Produtividade é muito mais e temos de aprender isso logo.

José Geraldo Vantine é consultor especializado em Logística e Distribuição e diretor-geral da Vantine & Associados, empresa especializada em Logística e Distribuição.