



## Porque é Dele que a Vida é Feita

### **"Não desperdices o tempo porque é dele que a vida é feita".**

No filme "E Tudo o Vento Levou", depois do cenário de destruição da guerra civil Norte Americana, aparece uma tabuleta que diz, numa tradução livre, "Não desperdices o tempo porque é dele que a vida é feita".

Face a esta frase, que concede uma dimensão mística à importância do tempo na vida das pessoas, a pergunta que se coloca é se se passa o mesmo na vida das empresas. É exactamente sobre este aspecto que nos iremos debruçar.

Considerando que o tempo, quando aplicado à vida das empresas, reflecte-se precisamente no tempo de execução dos seus processos de tomada de decisão e de operação, podemos verificar que, quanto mais tempo demorar um processo:

- Mais recursos dinâmicos são consumidos, isto porque os recursos lhe ficam alocados durante mais tempo, durante a sua execução (como é o caso das máquinas ou gestores, por exemplo).
- Mais recursos estáticos são consumidos, porque haverá uma tendência para executar o processo menos vezes, necessariamente processando mais de cada vez (como é o caso de inventário provocado pelos lotes de produção, por exemplo).
- Mais cedo se tem de começar o processo, porque demorará mais tempo a executá-lo.
- Mais incerteza haverá na actividade da empresa porque maior será o horizonte de previsão.

Estes quatro aspectos são devastadores para a economia, eficiência e produtividade das empresas, porque implicam, respectivamente:

- Processos com execução mais cara. Que esgotam a produtividade operacional da empresa.
- Fundos de maneio maiores. Que esgotam a produtividade económica da empresa.
- Processos com execução mais longa. Que retiram capacidade de resposta à empresa.
- Maiores erros de previsão. Que provocam insatisfação dos clientes.

Ou seja, pior não poderia ser.

Por este motivo, é conveniente pensar nos processos de negócio na perspectiva do seu tempo de execução, perguntando "o que poderá ser feito para reduzir o tempo para metade?" Com esta perspectiva, acabamos de simplificar uma das místicas da reengenharia de processos, que era, como se deve fazer a reengenharia de processos? Qual o vector dominante que um projecto de reengenharia de processos deve seguir? Por onde começar? A melhor forma não sabemos qual é, mas, definitivamente, o tempo de execução há-de estar no topo da lista.

É claro que temos de manter a perspectiva económica da mudança (que terá de ser positiva, para que esta se justifique), mas ficamos, desde logo, com a forma de abordar o projecto resolvida: reduzir o tempo de execução e manter uma economia na mudança.

Na prática, e para atestar a importância deste vector (do tempo), quando consideramos as empresas que mais sucesso têm ou tiveram, verificamos que todas elas revolucionaram o seu sector de actividade por manipulação da variável tempo. Verifique-se em que assentou o sucesso da Toyota, da DELL, da Benetton, da Wal\*Mart, da Zara, da Cisco, da SIBS, da Via Verde e de outras mais. Afinal o que são o Just-in-time e o Cross-docking, senão o produto da compressão do tempo levada ao extremo?

Assim, lançam-se três desafios concretos: para os responsáveis pelo processamento de encomendas, pensem numa forma de cortar o processo para metade do seu tempo actual; para os responsáveis pelos departamentos administrativos, considerem cortar o tempo de conferência das facturas para metade; finalmente, para os responsáveis de produção, considerem reduzir para metade o tempo de mudança da linha.

Metade não é possível? Não é mesmo? Lembrem-se que o que for conseguido é muito bom e terá um efeito exponencial sobre a prestação da empresa. Além disso, poderemos sempre considerar que estamos perante o início de um processo de melhoria contínua. Tentem e verão.

Por Joaquim Pereira