



Unidade a unidade, consegue?

Se conseguir, verá a sua concorrência no retrovisor, esforçando-se por contornar rapidamente os escolhos físicos, económicos e temporais por ela própria criados. Esforço inglório.

Em termos clássicos, conceito de eficiência vinha associado à utilização máxima da capacidade disponível, potenciando desta forma a dissolução dos custos fixos, e consequente a economia da operação em consideração, fosse ela de produção, de armazenamento ou de distribuição.

Este modelo atinge de facto o seu objectivo, a redução dos custos unitários da operação. A pergunta que se coloca é se este é o objectivo correcto para uma empresa. Ou seja, interessa produzir uma unidade de um produto ao menor custo possível? A resposta parece simples: sim. No entanto, a resposta dos nossos tempos é frequentemente outra: provavelmente não. Porque, pergunta-se? Porque há um conjunto cada vez mais significativo de custos e riscos de sistema e da sua integração, que são cada vez maiores e que superam a importância de uma operação individual e concreta, como é o caso da produção, por exemplo.

Deste modo, a eficiência dos tempos modernos não está na redução relativa dos custos fixos, pela dissolução do seu valor por uma grande quantidade, como era classicamente a resposta para tornar um sistema produtivo mais eficiente, mas sim na sua redução absoluta. Tornar o custo fixo de cada operação o mais insignificante possível, de modo a que ela possa ser executada um grande número de vezes, sem penalizações, é o objectivo.

No exemplo da linha de produção, a resposta clássica, de produzir em grandes lotes para reduzir o custo unitário de produção, adiando os custos totais para as parcelas de quebras, descontos, rupturas ou obsolescência do produto, por excessos ou escassez de stocks devidos a dificuldades de previsão, exactamente potenciada pelos longos ciclos de produção pretendidos, parece cada vez menos uma boa estratégia.

A rapidez e volatilidade da evolução actual do mercado torna muito mais adequada a atitude de produção em pequenos lotes, reduzindo drasticamente os erros de

previsão e consequentemente todos os custos associados às parcelas referidas. Isto, além de aumentar a capacidade de resposta e o potencial de vendas da empresa.

Este exemplo aplica-se exactamente nos mesmos termos a toda e qualquer operação logística. Assim, há que minimizar os custos fixos associados a todos estes processos, mas não só. O tempo de execução também é muito importante, de outra forma uma execução repetida do processo não caberá no tempo disponível para o fazer.

Embora de carácter simples, esta mudança de conceitos não é fácil, pois frequentemente a gestão das empresas procura a economia na cadência fixa das suas operações em vez de a procurar na flexibilidade e capacidade de resposta. De certo modo, parece que o faz inspirada em realidades de mercado de há duas décadas, ficando posteriormente admirada pelo volume de stocks e de desperdícios que se vão acumulando do seu modelo de funcionamento. Nota-se especialmente que a dimensão "tempo" ainda é muito mal tratada, no que diz respeito à sua efectiva importância.

Portanto, o desafio que se lança é que cada empresa passe a conceber os seus processos de negócio com base em modelos unitários de operação, e os arredonde criando lotes, apenas quando e se necessário. Isto desde a encomenda aos fornecedores até à entrega ao cliente, considerando os processos físicos e administrativos, não esquecendo a sua vertente económica e temporal.

Se conseguir, verá a sua concorrência no retrovisor, esforçando-se por contornar rapidamente os escolhos físicos, económicos e temporais por ela própria criados. Esforço inglório.

Por Joaquim Pereira