

Gestão da produtividade nas empresas

Productivity management in enterprises

Mariano de Matos Macedo¹

¹ Doutor em Economia (UNICAMP), Ex-Diretor-Presidente do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), Ex-Diretor de Políticas Sociais do IPEA, Ex-Diretor-Presidente do Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR), Ex-Coordenador do Núcleo de Produtividade Sistêmica do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná (IBQP-PR), Professor do Departamento de Economia da UFPR e Pesquisador do IPARDES, atualmente na Unidade de Gerenciamento dos Contratos Gestão – UGCG da Secretaria de Estado da Administração Pública (SEAP-PR).

No Brasil, a gestão da produtividade nas empresas vem se tornando cada vez mais crucial em um ambiente de crescente abertura externa e globalização dos negócios.

Atualmente, sem produtividade ou sem a eficiência do processo produtivo, dificilmente uma empresa vai ser bem sucedida ou até mesmo sobreviver no mercado.

Dado o acirramento da concorrência, a gestão da produtividade está se tornando um dos quesitos essenciais na formulação das estratégias de competitividade das empresas. De forma semelhante, a produtividade vem se tornando objeto de políticas públicas, a exemplo da atual política industrial, tecnológica e de comércio exterior do Governo Federal, denominada de Plano Brasil Maior. A “dimensão sistêmica desse Plano, de natureza horizontal e transversal, destina-se a orientar ações que visem, sobretudo, a redução de custos sistêmicos e o aumento da eficiência e produtividade agregada da economia nacional, objetivando promover bases mínimas de isonomia das empresas brasileiras em relação a seus principais concorrentes internacionais”¹.

¹ GOVERNO FEDERAL. Brasil Maior Plano 2011/2014: Texto de Referência. S/d, p.18. Disponível no sítio: <http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/plano-brasil-maior-texto-de-referencia-rev-out11.pdf>.

Esse artigo tem dois objetivos: (a) indicar e problematizar os procedimentos básicos relativos a esse tipo de gestão; e (b) argumentar que, atualmente, o conceito relevante para orientar esses processos é o que incorpora cada vez mais uma visão sistêmica da produtividade.

I – GESTÃO DA PRODUTIVIDADE: PROCEDIMENTOS BÁSICOS

A gestão da produtividade incorpora basicamente três procedimentos:

- a) a medição da produtividade;
- b) a identificação e a análise dos fatores determinantes dos gargalos de produtividade; e
- c) a definição e aplicação de propostas de superação desses gargalos.

Aparentemente, esses processos são logicamente triviais. No entanto, é possível problematizá-los.

Tradicionalmente, a produtividade vem sendo percebida mais como uma medida de eficiência do processo de produção do que do processo produtivo de uma empresa. É ainda comum a visão de que o processo produtivo de uma empresa se restringe ao seu processo de produção.

Essa visão não capta a realidade de que esse processo é apenas uma das etapas do processo produtivo de uma empresa. Além da produção, o processo produtivo contempla mais duas etapas: uma que se refere à compra de bens e serviços intermediários de outras unidades produtivas; e a segunda, relativa à venda dos bens e serviços que a empresa produz.

Nesse contexto, o processo de produção da empresa se limita à transformação física de bens e serviços intermediários em bens e serviços produzidos pela empresa. Já o processo produtivo de uma empresa se refere à sua capacidade de gerar “produto” ou de agregar valor. A agregação de valor nesse processo vai além da produção, pois

depende também de como e em que condições a empresa compra bens e serviços intermediários e vende os bens e serviços que produz. Por exemplo, se a empresa produz, mas não vende tudo o que produziu e acumula estoques indesejáveis, termina por não efetivar o valor adicionado correspondente a esses estoques.

O conceito de produtividade restrito ao processo de produção aparentemente é mais adequado à avaliação da eficiência de desempenho de empresas que atuam em “mercados cativos”, ou seja, em mercados de compras e vendas relativamente fechados à concorrência e com maior grau de controle por parte da empresa. Esse conceito também tende a enfatizar a importância dos recursos de produção tangíveis (máquinas, instalações, quantidade de matérias primas e de trabalho, etc.) no processo produtivo da empresa. Além disso, a partir desse conceito, as relações entre produtividade e lucratividade – o *motum* da empresa – dificilmente podem ser diretamente estabelecidas.

Com base nesse conceito de produtividade, os aspectos mais relevantes para o desempenho empresarial tornam-se centrados no processo de produção e, portanto, a eficiência do processo produtivo passa a ser determinada e medida fundamentalmente pelos seus aspectos operacionais.

Nesse caso, a medição da produtividade é feita principalmente por indicadores de natureza físico-operacional, por exemplo, X unidades de bens e serviços por unidade de tempo; produção física por número de horas trabalhadas; etc. Quando os bens e serviços produzidos pela empresa não são fisicamente homogêneos, esse método de medição possui limitações, pois, nessas condições, é impossível a agregação desses bens e serviços em uma única quantidade física total de bens e serviços produzidos pela empresa.

De forma coerente com esse conceito e sua forma de medição, a identificação e a análise dos fatores determinantes dos gargalos de produtividade - o segundo procedimento para a gestão da produtividade - tende a se restringir ao “mundo” da

produção, com conclusões do seguinte tipo: gargalos de set-up, de eficiência/ineficiências típicas da linha de produção, de defasagem tecnológica dos equipamentos, de desempenho da força de trabalho, etc.

Esse tipo de análise é de extrema importância, mas, como é fundamentalmente restrita ao processo de produção, pode não ser suficiente para avaliar todos os gargalos de eficiência ou produtividade do processo produtivo da empresa.

Ainda com coerência metodológica, esse tipo de medição e análise da produtividade leva a definições e aplicações de propostas de superação de gargalos - o terceiro procedimento para a gestão da produtividade - que também tendem a ser restritas ao mundo da “produção”: 5S, Ferramentas da Qualidade, Gestão de Conflitos, Manutenção Produtiva Total-TPM, etc. Isso é importante, mas também pode ser insuficiente para superar todos os gargalos de eficiência do processo produtivo da empresa.

II – PRODUTIVIDADE SISTÊMICA: NOÇÕES BÁSICAS

O conceito de produtividade se refere à capacidade da empresa gerar “produto” no seu processo produtivo². A eficiência desse processo não se restringe ao “mundo” da produção.

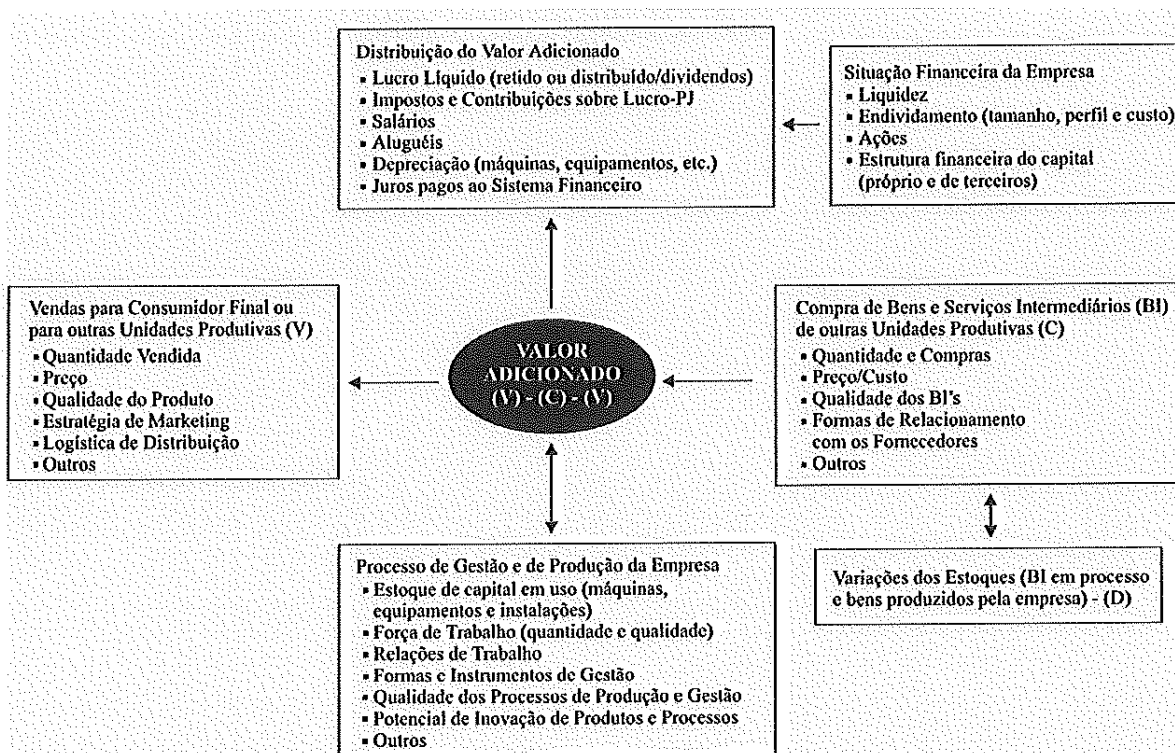
O conceito de produtividade vai além dos aspectos restritos ao processo de produção, pois a geração de valor também depende fundamentalmente das demais etapas do processo produtivo: a compra de bens e serviços intermediários e a venda dos bens e serviços que a empresa produz. Se a estratégia de compras da empresa (quantidade, qualidade, relação com fornecedores, logística de suprimentos, etc) é

² Em geral, o conceito de produtividade se refere à relação entre *output* e *input* de uma atividade econômica. Muitas vezes, essa relação é vista mais como uma razão contábil do que como um processo de geração de “produto”, valor da nova riqueza gerada ou agregada pelo processo produtivo.

inadequada e/ou a sua estratégia e resultados de mercado (logística de distribuição, volume de vendas, *mark-up*, *market share*, relação com clientes, etc) são problemáticos, a eficiência de seu processo produtivo pode ficar comprometida, apesar da excelência que possa ter no seu processo de produção.

A eficiência na produção é condição necessária, mas não suficiente do processo produtivo da empresa.

Nessa perspectiva metodológica, o conceito de produtividade passa a ter por base o valor adicionado pelo processo produtivo da empresa. Esse valor é calculado pela diferença entre o valor das vendas da empresa e o valor das compras de bens e serviços intermediários que faz junto aos seus fornecedores (incluídas as variações de estoque) - Quadro I.



O valor adicionado é um conceito sistêmico, pois depende dos múltiplos e interdependentes fatores/variáveis que definem e estruturam o processo produtivo.

Quando o conceito de produtividade tem por base esse valor, afirma-se o caráter ou a natureza sistêmica da produtividade. Em um processo produtivo, a sua eficiência ou produtividade é sistêmica.

A produtividade desse processo não pode ser avaliada somente pela eficiência de uma de suas fases, a produção. Todos os fatores/variáveis que afetam o desempenho da empresa (preço e qualidade do produto; estratégia de mercado, volume de vendas, estoque de produtos acabados, padrão tecnológico, qualidade dos processos de produção, relações de trabalho, custo e qualidade das matérias primas, estoque de matérias primas, relação com fornecedores, etc.) afetam também sistemicamente o valor adicionado pelo seu processo produtivo.

Esse conceito de produtividade apresenta as seguintes características

- é mais adequado à avaliação da eficiência de desempenho de empresas que atuam em “mercados abertos”, ou seja, em mercados de compras e vendas com concorrência empresarial e com menor grau de controle por parte das empresas ou em um ambiente de crescente abertura externa e globalização dos negócios;
- tende a realçar a importância, para o processo produtivo da empresa, não só dos recursos produtivos tangíveis (máquinas, instalações, quantidade de matérias primas e de trabalho, etc.), mas também daqueles que são intangíveis (gestão, cultura organizacional, conhecimento ou produção intelectual, etc.); e
- com base nesse conceito, as relações entre produtividade, lucratividade e salários podem ser diretamente estabelecidas, pois lucros líquidos (retidos ou distribuídos), impostos, juros pagos ao sistema financeiro e salários constituem parcelas do valor adicionado (Quadro I);

Além disso, a noção de valor adicionado, incorporada ao conceito de produtividade, permite que as externalidades (economias externas – por exemplo, eficiência coletiva - e/ou socialização de custos – p.ex, danos ao meio ambiente) sejam contabilizadas na avaliação da eficiência do processo produtivo da empresa individual. Por exemplo, se uma empresa individual produz danos ao meio ambiente, o valor estimado desses danos pode ser diminuído do seu valor adicionado, de forma a contabilizar a riqueza efetivamente gerada pelo seu processo produtivo.

II – GESTÃO DA PRODUTIVIDADE SISTÊMICA

Nesse contexto conceitual e metodológico, a **medição da produtividade** ou da eficiência do processo produtivo - o primeiro procedimento para a gestão da produtividade – torna-se determinada pela relação entre valor adicionado (*output*) e os recursos que a empresa utiliza (*inputs*) nesse processo. Quando a produção é customizada e/ou os bens e serviços produzidos pela empresa não são homogêneos, esse método de medição é também o mais adequado, pois não apresenta problemas de agregação.

De forma coerente com o conceito de produtividade de base sistêmica e a sua forma de medição, **a identificação e análise dos fatores determinantes dos gargalos de produtividade** - o segundo procedimento para a gestão da produtividade – não se restringe ao “mundo” da produção. Os aspectos relativos às relações da empresa com os mercados (estratégia e resultados), tanto de compra de bens e serviços intermediários, quando de venda dos bens e serviços que produz, também assumem relevância como possíveis gargalos de produtividade ou de eficiência do processo produtivo.

Com essa perspectiva metodológica, a empresa é analisada não como um mero conjunto de departamentos (vendas, produção, etc.), mas como uma unidade

sistêmica. O foco da empresa passa a ser a geração de valor adicionado pelo seu processo produtivo e não mais a sua produção física.

As medidas parciais de produtividade - do trabalho, do capital, de bens e serviços intermediários (matérias primas, energia, recursos hídricos, etc.) - podem ser realizadas com base no valor adicionado, podendo cada uma e o conjunto dessas medidas serem úteis para a identificação e análise de gargalos de produtividade, em particular quando comparadas com *benchmarks*.

Dentro de certos limites, é possível realizar essa identificação e análise com base na decomposição do valor adicionado segundo seus fatores/variáveis determinantes, na forma do exposto, como exemplo sintético, no Quadro I. Pode-se observar no Quadro I, como alguns desses diversos fatores (Valor das Vendas; Logística de Distribuição; Força de Trabalho - quantidade e qualidade; Preço e Custo dos Bens Intermediários; Logística de Suprimentos; Potencial de Inovação de Produtos e Processos; etc.) se inter-relacionam e sistemicamente determinam a eficiência do processo produtivo de uma empresa. Shimizu, Wanai e Avedillo-Cruz (1997) fazem e ampliam esse tipo de decomposição, correlacionando 28 fatores.

Esse mesmo eixo metodológico leva a **definições e aplicações de propostas de superação de gargalos** – o terceiro procedimento para a gestão da produtividade - relativas a qualquer etapa/variável processo produtivo: compras, produção e vendas. Com essa perspectiva, a Gestão da Produtividade também assume uma natureza sistêmica.

III – CONCLUSÕES

O conceito de Gestão da Produtividade Sistêmica amplia o escopo dos aspectos relativos à eficiência do processo produtivo de uma empresa.

Como a variável chave da produtividade sistêmica é o valor adicionado por esse processo, a sua gestão deixa de ter natureza operacional e transforma-se no eixo de

formulação das estratégias da empresa. O quadro analítico da produtividade, de seus fatores determinantes e de suas relações com a lucratividade passa a ser o referencial de planejamento estratégico da empresa. O desempenho do valor adicionado não só é determinado por fatores internos à empresa (gestão, padrão tecnológico, etc.), mas também por fatores que relacionam a empresa ao seu ambiente externo, tanto micro (estruturas de mercado, disponibilidade de infra-estrutura logística, etc.), quanto macroeconômico (taxa de juros e custo de carregamento de estoques, taxa de câmbio, etc.).

Além disso, dada sua perspectiva conceitual e metodológica, a Gestão da Produtividade Sistêmica desloca a empresa de uma lógica estritamente baseada em custos, para a lógica do ganho. Nessa lógica, o fundamental é gerar valor adicionado, o que pode ocorrer mesmo em situação de custos crescentes. Em certos casos, o aumento de custos pode ser um requisito para o aumento mais do que proporcional do valor adicionado, por exemplo, gastos em Pesquisa, Desenvolvimento e inovações (PD&I) de produto e/ou processo.

Finalmente, na perspectiva da produtividade sistêmica, as despesas com salários, em geral contabilizadas como elementos de custos, são analisadas como uma parcela do valor adicionado gerado pelo processo produtivo. Dessa forma, a determinação dessa parcela está relacionada aos aspectos relativos à distribuição funcional desse valor entre lucros, salários, juros, aluguéis e impostos. Nessa perspectiva, é possível romper a aparente dicotomia entre aumento da taxa de lucro/redução da massa salarial ou aumento da massa salarial/redução da taxa de lucro: em condições de crescimento do valor adicionado é possível definir trajetórias convergentes de aumentos da taxa de lucros e da massa salarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS BÁSICAS

MONGA, R.C. **Managing enterprise productivity and competitiveness**. Geneva: International Labour Office, 1999.

OECD (2001). Measuring Productivity. OECD Manual: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth. Disponível no sítio:
www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2825_503574_2352452_1_1_1_1,00.html.

SHIMIZU, M.; WAINAI, K.; AVEDILLO-CRUZ, E. **Value added productivity measurement and its practical implications with linkage between productivity and profitability**. Tokio: Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, 1997.