



EFICIÊNCIA OPERACIONAL & CORPORAÇÕES COMPETITIVAS

JORGE L. VIDEIRA*

As corporações, em todo o mundo, discutem cotidianamente custos, diretos ou indiretos, e estão sempre à procura de métodos eficazes em reduzi-los. Esta é uma tarefa árdua que merece estudo e conhecimento, não somente de finanças, economia e contabilidade, mas, também, de processos produtivos, sejam de uma refinaria de petróleo, uma plataforma de produção/ exploração, planta siderúrgica, mina etc.

Executivos e empresários costumam saber a diferença entre custos diretos e indiretos, que são influenciados pela metodologia contábil da corporação. Alguns custos diretos, numa corporação, podem ser considerados indiretos em outras e assim por diante. Ninguém está errado, pois estes conceitos dependem de análise do fluxograma, do processo produtivo, do ramo de atividade, entre outros pontos.

O que importa, ao fim e ao cabo, é a competitividade no mercado globalizado. As corporações devem olhar, com cuidado, o custo/ benefício de suas decisões e ter em foco que o importante não é somente “cortar custos”, mas otimizá-los, pois um corte em área errada pode reduzir a competitividade, o poder de manobra no mercado, a agilidade e interferir no processo de inovação. Desta forma, o corte de custos, ao invés de transformar-se em lucro, vira prejuízo. É preciso, portanto, avaliar bem o momento, as consequências e a área do corte.

As corporações têm olhado com mais atenção para os custos de uma área com a qual, até recentemente, poucas se preocupavam – a área de gestão dos ativos produtivos, isto é, o chão de fábrica e o processo de produção. Era pouco provável, há poucos anos, ver uma corporação preocupada com peças sobressalentes em estoque (aí vão alguns milhões de dólares), perda de produção por paradas não programadas, falta de uma manutenção de excelência para preservar o ativo produtivo por mais tempo, falta de confiabilidade na planta, substituição do ativo no tempo certo, entre outros aspectos do negócio. Tudo isso são custos que grande parte das corporações jamais teve a preocupação de avaliar, analisar, estudar e considerar como estratégico para seu Ebtida.

As preocupações mudaram, atualmente, e as empresas têm se debruçado sobre a importância da introdução de KPIs (Key Performance Indicators) que permitam saber, por exemplo, quanto se deixou de vender, faturar e lucrar com uma hora de parada não programada da produção, qual o montante no almoxarifado em peças sobressalentes para os ativos produtivos, quanto está custando a manutenção, qual o índice de disponibilidade produtiva hoje, neste momento, entre outros indicadores. Todos sabem seu índice de confiabilidade produtiva? Já fizeram esta conta? Penso que a maioria não!

Há, no mercado, metodologias que incorporam ferramentas e metodologias de última geração, que realizam todas as operações e simulações de performance de qualquer planta, seja uma refinaria, plataforma, plantas petroquímicas, químicas, geração de energia, siderurgia e outras de diversos segmentos.

A disciplina da Engenharia Industrial que estuda esses projetos é a Engenharia da Eficiência Operacional e Gestão de Ativos, disseminada no país há mais de dez anos, mas com poucos profissionais que dominam sua metodologia. O avanço é, contudo, questão de tempo, diante do trabalho de divulgação que tem ocorrido em universidades, congressos, simpósios e exposições. Nas grandes empresas a disciplina é, geralmente, mais conhecida pelo quadro de profissionais da operação, processos e manutenção industrial e estimulada por meio de troca de experiências com profissionais de outros países.

As corporações que têm essa visão sabem que projetos de eficiência operacional e gestão de ativos fazem parte do planejamento estratégico e está diretamente ligada ao desempenho da corporação, como um todo, influenciando o Ebtida e colaborando para a redução e otimização de custos, com base em confiabilidade e manutenibilidade de excelência em suas plantas. O resultado final é a garantia da competitividade, num cenário mundial, que não perdoa amadores e cada vez mais disputado por players altamente competentes.

** Jorge L. Videira é economista, pós-graduado em Marketing pela PUC-RJ; MBA Engenharia Industrial – UFRJ; MBA Marketing – ESADE – Madri; diversas especializações na FGV-RJ; diretor comercial para América do Sul da Pragma Brasil E-mail: Jorge.videira@pragmabrasil.com.br*

RAMMER

SEGURANÇA DE UM PÓS VENDA COM PEÇAS E PONTEIROS SEMPRE À MÃO

Rua Pedro Santa Lúcia, 162
04815-250 - São Paulo - SP
Fone/Fax: (11) 5666.1795
E-mail: getefer@getefer.com.br

 **Getefer**
www.getefer.com.br

**Ram
mer**