

**ARTIGO**  
**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**CONSULTORIA PARA**  
**ENXERGAR E ANALISAR**  
**PROBLEMAS**

## CONSULTORIA – PARA ENXERGAR E ANALISAR PROBLEMAS

### Além de técnicas especializadas, há maneiras simples de resolvê-los.

Certa vez uma empresa decidiu que devia trocar, por outra de mais fácil remoção, a tinta com que pintava uma peça produzida por ela, pois na hora da comercialização a tintura precisava ser removida. Em meio às buscas de um produto mais facilmente removível, veio à mente de uma das pessoas empenhadas na questão a seguinte pergunta: se a tinta deve ser retirada, por que a peça é pintada?

Ninguém soube responder, fato que levou a uma investigação para verificar o motivo da operação. Descobriu-se que anos antes a empresa expandira bruscamente sua produção e não tinha instalações suficientes para armazenar a peça, deixando-a estocada ao ar livre, no pátio. A pintura destinava-se, portanto, a protegê-la contra a corrosão, ferrugem e outros problemas. E continuou a ser feita mesmo quando não era mais necessária, com a construção de novos galpões de estocagem.

Esse exemplo, realmente acontecido, citado por Jacobus Luyten, presidente da Proação Consultoria, de São Paulo, mostra como operações desnecessárias e falhas identificáveis com relativa facilidade podem passar despercebidas, durante muito tempo, a pessoas participantes da rotina de uma empresa, elevando os custos de produção.

Para Miguel Justiniano, vice-presidente da Productivity, divisão do Grupo Catho especializada em melhoria de produtividade, isso é fácil de acontecer, não só devido ao envolvimento dos funcionários na situação, mas também por haver problemas que, pelo fato de serem pequenos, ninguém percebe, embora onerem os custos quando somados. Além disso, acrescenta, logicamente o pessoal da empresa tem sua atenção muito mais voltada para a produção do que para a detecção e solução de problemas, contando com pouco tempo para essas tarefas. **Justiniano: devem-se observar pontos estratégicos.**

Em sua opinião, as pequenas e médias empresas que crescem muito rapidamente são as que mais têm problemas de custos. "Muitas vezes", diz, "por conjuntura do mercado, elas se colocam num patamar alto de produção sem que contem ainda com estrutura organizacional para isso, fator que as faz produzir a um custo elevado. Por exemplo, uma empresa duplica suas vendas e começa a contratar mais pessoal, autoriza que se façam horas extras além do necessário e perde o controle dos estoques de matérias-primas. Ela não sabe quanto custa de fato seu produto. Vende grandes quantidades, mas não vê dinheiro. Então, de repente os custos começam a aparecer mais que as vendas."

**Lata de lixo** - Justiniano acrescenta que a maior parte dos clientes da Productivity é constituída por essas empresas, que estão passando de pequenas a médias ou de médias a grandes e aumentam rapidamente a produção, vendo o faturamento cair, posteriormente. O remédio, diz ele, é dar atenção sistemática à produtividade, tentando-se não só analisar, mas também visualizar os pontos que estão comprometendo os custos. "A visualização", esclarece, "consiste simplesmente em observar pontos estratégicos, como uma prosaica lata de lixo, a fim de verificar se estão ocorrendo desperdícios. E, ao passar os olhos por uma conta de xerox, por exemplo, eventualmente se pode verificar que ela está altíssima. Essas pequenas coisas, em conjunto, são representativas."

No processo de controle de custos, lembra Justiniano, também fazem falta algumas informações,

## CONSULTORIA – PARA ENXERGAR E ANALISAR PROBLEMAS

como o registro do material que se perde. Se elas não existem, sabe-se que há desperdício, mas não em que quantidade. "Por outro lado, o excesso de informações prejudica, por gerar problemas burocráticos. Certa vez atendemos a uma empresa na qual cada diretor recebia, dia sim, dia não, um relatório de vinte páginas com os mínimos detalhes relativos à produção, no qual se registrava, entre outros dados, quanto se gastou em cada operação. Pelo estado de conservação desses relatórios, desconfiei que não eram manuseados. Pedi ao mensageiro encarregado de entregá-los que não os encaminhasse durante algum tempo, fazendo-o só se alguém reclamasse. Em seis dias ninguém reclamou. Apenas um gerente solicitou um único dado, que o mensageiro passou por telefone."

Em resumo, diz Justiniano, podem aplicar-se as seguintes técnicas, todas simples, para controlar os custos: observar o tempo perdido e o tempo produtivo, na área de produção, e contabilizar os dois; verificar quantos papéis circulam em cada setor da empresa, a fim de evitar duplicidade, veiculação de informações que ninguém utiliza, etc; levantar o desempenho real de cada área e comparar com os padrões estabelecidos, isto é, com o desempenho desejado; verificar o número de horas extras que estão sendo feitas e saber se são realmente necessárias, tendo em mente que elas só devem servir para fazer coisas extras; finalmente, deve-se conscientizar o quadro de pessoal para que os desperdícios sejam evitados. Nesse último aspecto, uma medida que ajuda é o treinamento de pessoal visando ao melhor aproveitamento das matérias-primas.

**Dois caminhos** - Justiniano diz que essas técnicas são bastante simples, mas constituem ferramentas valiosas, complementando as mais especializadas, normalmente utilizadas pelos profissionais de consultoria.

**José Luiz Basso**, engenheiro consultor de projetos em análise de problemas da Proação, concorda com esse raciocínio. Ele acrescenta que existem basicamente dois caminhos para fazer redução de custos: no momento de atender a função do produto e no momento de fabricá-lo.

Quando se fala em função, aplica-se uma técnica desenvolvida por Lawrence Milles, denominada engenharia e análise de valor. **Basso** esclarece que esse método envolve uma série de questionamentos. Por exemplo, o fabricante quer produzir uma caneta com determinados materiais. Tendo em mente a finalidade do produto, pergunta-se por que ele quer esses materiais, se não podem ser usados outros mais baratos e que atendam a mesma função, etc.

Já na redução de custos no momento da produção não há necessidade de questionamento. Utilizam-se então as técnicas tradicionais, como a que envolve racionalização do trabalho (procuram-se eliminar movimentos ineficientes do operador); os estudos de fadiga; a melhoria de fluxos e de leiaute de instalações; o balanceamento de linha (busca-se distribuir harmoniosamente a mão-de-obra na linha de produção, para que não sobre pessoal em um local e falte em outro); PERT-CPM ou técnica de caminho crítico (verifica-se o que se pode fazer simultaneamente, para reduzir o tempo da operação total ao mínimo possível); sistema de inventário mínimo ou kanban (evita que se fique com estoque na fábrica, com o fornecedor entregando a matéria-prima no local de uso); otimização de matérias-primas (busca-se o maior aproveitamento dos materiais, de modo a sobrar o mínimo possível de sucata; em outras palavras procura-se tirar mais peças por unidade de matéria-prima); automatização de operações; programas de defeito zero (conscientização, campanhas existentes dentro das empresas); círculos de controle da qualidade; e controle estatístico de processo (evita a produção de peças que vão ser rejeitadas posteriormente).

## CONSULTORIA – PARA ENXERGAR E ANALISAR PROBLEMAS

**Basso** informa que a Proação emprega uma outra técnica de redução de custos que está bem relacionada com o CEP. Trata-se de eliminar as falhas ou problemas agindo-se sobre as causas. Um problema consiste na diferença ou desvio entre o que está realmente ocorrendo e o que deveria acontecer. Primeiro se define claramente qual é o problema. Depois, detalha-se a maneira pela qual ele ocorre. Isso se faz respondendo às seguintes perguntas: o que ocorre; onde ocorre; quando ocorre; e quanto ocorre (frequência de ocorrência). Também se procura responder a essas perguntas em relação ao que não é problema, isto é, em relação ao padrão. Então, comparam-se os dois quadros e verificam-se as diferenças. Depois disso, investiga-se o que mudou no processo, pois a causa de todo problema ou desvio é uma mudança. Achando-se a mudança tem-se a causa, que pode então ser eliminada. Se houver várias mudanças, fazem-se testes combinando-as, a fim de determinar a causa.

Depois de eliminar a causa, diz **Basso**, devem-se tomar também medidas preventivas, para que o problema não volte a ocorrer. "Em última análise", acrescenta, "é preciso chegar a uma fase em que se pense preventivamente dentro da empresa." **Basso: A redução de custo pode ser feita no momento de atender a função do produto.**

"De maneira geral", diz Luyten, o presidente da Proação, "as dificuldades para detectar e resolver problemas dentro de uma fábrica se devem ao fato de que cada pessoa pensa de uma forma e não existe uma linguagem uniformizada de análise. Quando se introduz uma linguagem comum, a questão fica bastante facilitada." **Luyten: É necessário uma linguagem comum.**

Reportagem da Revista Dirigente Industrial, de janeiro de 1989, na parte de Administração, abordando o seguinte assunto: CONSULTORIA – PARA ENXERGAR E ANALISAR PROBLEMAS, o qual teve a participação do consultor **José Luiz Basso**.