

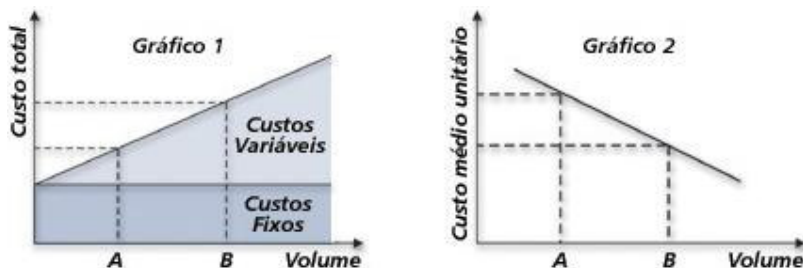
Indicadores que enganam

Autor: Flávio Battaglia.

For me, costs exist to be lowered, not calculated"
Taiichi Ohno, em "Workplace Management"

Grande parte dos indicadores de desempenho estão vinculados ao volume e ao ritmo de produção. Tais indicadores perdem o sentido quando se abandona a lógica da produção em massa. Faz-se necessário atentar para o problema e comunicá-lo de maneira cuidadosa, pois grandes avanços podem ser simplesmente abandonados em função da interpretação inadequada de tais métricas.

A lógica da produção em massa está calcada na economia de escala. Os gráficos abaixo representam, de maneira simplificada, o efeito da economia de escala sobre o custo médio unitário dos produtos.



O gráfico 1 ilustra a relação entre o custo total (soma dos custos fixos com os variáveis) e o volume de produção. Custos fixos são aqueles que não se alteram quando o volume de produção aumenta ou diminui; já os custos variáveis são aqueles cujos valores estão diretamente relacionados à quantidade produzida. Repare que a proporção custos fixos/custos totais diminui à medida em que o volume aumenta.

Já o gráfico 2 retrata o que acontece com o custo médio unitário (custo total dividido pela quantidade produzida) frente a variações de volume. Um exemplo: se o volume produzido for A, o custo total será menor do que se o volume fosse B. Entretanto, o custo médio unitário será maior, dada a menor "diluição" dos custos fixos. Se o volume produzido for B, o custo total será maior, mas o unitário, menor.

A economia de escala não deixou de ser uma realidade; ela continua a fazer total sentido econômico. O problema é que a busca por sua maximização alimenta a "superprodução", um dos sete desperdícios identificados por Taiichi Ohno e considerado o mais nocivos, pois dele decorrem outros tantos.

A superprodução não é problema quando a demanda é maior do que a oferta ou a competição é pouco acirrada: o que produz, vende. Entretanto, essa não é a realidade para a maioria das empresas e setores econômicos. É por isso que ser lean é fazer apenas o necessário, quando necessário, no ritmo do cliente: o que vende, produz.

Os custos talvez sejam os indicadores de performance mais monitorados pelas empresas. Os gráficos acima, que representam o efeito da economia de escala, tratam os custos como entidades genéricas, classificando-os entre "fixos", "variáveis", "totais" e "unitários". Na prática, as empresas adotam métodos e abordagens diversas e bastante mais complexas, para estimá-los e classificá-los.

Mas, independentemente do "sistema de custos" utilizado, o fenômeno da economia de escala continua ser o grande pano-de-fundo: fazer mais continua a ter relação com o custar menos. Assim, o significado de uma "elevação" nos custos "unitários" decorrente de uma queda no volume de produção pode ser incorretamente interpretada e levar a decisões equivocadas e, muitas vezes, anti-lean.

O custo-padrão, por exemplo, ferramenta de controle gerencial usada para medir a diferença entre os custos incorridos de fato (reais) e os custos planejados (padrões), é estimado com base em premissas estáticas sobre volume de produção, número e tempos de setups, experiência dos funcionários etc.

Para ilustrar, imaginemos que:

- o volume de produção passe a variar com a demanda real;
- o número de setups aumente e seus tempos caiam;

- os funcionários passem a trabalhar de uma nova maneira, em células por exemplo, tendo que desempenhar tarefas inéditas.

Tudo isso seria visto como resultados promissores de uma transformação lean, mas os relatórios das variâncias - que mostram em que grau os custos reais divergiram dos padrões - estariam apontando problemas, pois as premissas fundamentais simplesmente não haveriam se confirmado.

Outra natureza de indicadores que perdem o sentido são aqueles usados como parâmetros de "eficiência".

Quanto maior a eficiência, melhor? Só se há razões para tal incremento. O que sistemas lean devem buscar é a eficiência necessária: aquela capaz de suprir a demanda no ritmo do consumo real.

Lembrando que a eficiência necessária pode perfeitamente estar aquém da eficiência máxima permitida pelos equipamentos, instalações e pessoas. Aliás, se a eficiência necessária coincidir por muito tempo com a eficiência máxima, a capacidade pode estar no limite e receitas futuras podem ser comprometidas.

Eficiência máxima não pode ser um fim em si mesmo. De que adianta utilizar ao máximo recursos produtivos transformando matéria-prima em produtos que não serão vendidos? O que está por trás dos indicadores de "eficiência" é, mais uma vez, a busca pela economia de escala.

Outra questão: eficiências individuais isoladas não significam eficiência sistêmica adequada. "Ilhas de eficiência" dentro de um sistema produtivo freqüentemente significam investimento em excesso podem levar, também, à superprodução.

Assim, quando um sistema passa a operar segundo a lógica da puxada, somente fazendo o necessário quando necessário, os custos e outros indicadores podem "piorar", pois o volume de produção deverá acompanhar o consumo real: é isso que buscamos. Eis a armadilha.

Transformações bem conduzidas e de resultados promissores podem ser simplesmente abandonadas em função do comportamento aparentemente inexplicável de alguns números, que perdem seu sentido.

Um nova realidade exige novos olhos para ser enxergada. Portanto, faz-se necessário comunicar adequadamente estas questões a diferentes áreas da empresa, que entendem a organização e seu desempenho de diferentes maneiras. O passo seguinte é repensar a natureza dos indicadores, a maneira como são gerados e o uso que se faz deles. Assuntos estes que ficarão para o próximo artigo.

Se você conhece exemplos sobre esse tipo de "conflito" entre boas práticas lean e indicadores inadequados, compartilhe-os conosco. Estamos particularmente interessado no tema e sua colaboração será muito importante.