

CONTADOR, José Celso. *Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para a gestão participativa*. São Paulo, Editora Blücher, 1996.

Vagner José Oliva*

Como afirma o Prof. Zaccarelli na apresentação, este livro poderia ser transformado em três, um para cada parte: 1) modelo para aumentar a competitividade; 2) estratégia empresarial; e 3) método para rápido aumento da produtividade.

1. O modelo para aumentar a competitividade

O empresário brasileiro, segundo o autor, está diante de um dilema, que, enquanto não for solucionado, acarretará maiores dificuldades para sua empresa tornar-se competitiva.

De um lado, o empresário sabe que, para tornar-se competitiva, sua empresa precisa contar com pessoal comprometido com o sucesso e ter um ambiente participativo. Ora, para a implementação da gestão participativa, uma das condições necessárias, mas não suficiente, é a estabilidade no emprego.

Por outro lado, sabe que, para se tornar competitiva, sua empresa precisa dar um enorme salto de produtividade. Salto tão grande que, no primeiro mo-

mento, dificilmente será acompanhado por equivalente aumento das vendas. Portanto, será necessário demitir pessoal.

Eis o dilema: de um lado, é preciso proporcionar estabilidade de emprego; de outro, demitir pessoal.

A grande preocupação do autor é resolver esse dilema. Em seu modelo de competitividade, propõe quatro estágios: 1) proporcionar um rápido aumento da produtividade, tanto na área fabril como na administrativa, por meio de técnicas tradicionais não-participativas e demitir o pessoal que se tornou ocioso; 2) celebrar um pacto intra-empresarial que garanta emprego a cerca de dois terços dos funcionários e garanta também a colaboração e o comprometimento deles; 3) implementar a gestão participativa, começando por ensinar as pessoas a participarem (na nossa cultura, as pessoas não sabem como devem participar); e 4) implementar programas de qualidade e produtividade baseados nas técnicas japonesas.

O modelo para aumentar a competitividade, constituído por

*Livre-docente pela Universidade Estadual Paulista – UNESP e seu Pró-Reitor de Extensão Universitária e Assuntos Comunitários (1993-1997). Atualmente é membro do Conselho Estadual de Educação de São Paulo e Coordenador do Mestrado em Administração do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE.

doze grupos de medidas, está assim estruturado:

I. Sem alteração do processo de fabricação

- 1) implantação do processo de planejamento estratégico, definição da empresa que se deseja ter e decisão sobre produtos, mercados, campos e armas da competição;
- 2) implantação de programas de rápido aumento da produtividade fabril;
- 3) reestruturação dos negócios e da organização administrativa;
- 4) demissão de pessoal que se tornou ocioso, celebração do pacto intra-empresarial e implantação de programas participativos;
- 5) revisão dos sistemas de informação (inclusive PCP); e
- 6) redefinição da linha de produtos e revisão do projeto dos produtos;

II. Com alteração do processo de fabricação

- 7) introdução de melhoramentos contínuos no processo e nos atuais recursos produtivos (que é o hardware da fábrica);
- 8) implantação do “*just-in-time*”, *total quality control* e *total productive maintenance* (que é o software da fábrica);
- 9) capacitação e motivação contínuas do pessoal;

10) implementação da política de parceria com fornecedores e reorganização da logística interna; e

11) ativação do marketing e das vendas e reestruturação da logística externa e da prestação de serviços;

III. Com salto tecnológico

12) investimento em novas tecnologias de processo (automação industrial).

A numeração não implica em seqüência. A maioria dos grupos de medidas deve ser implementada simultaneamente.

O autor chama a atenção para aquela que é a maior causa de fracasso na implementação de programas de qualidade: a empresa precisa ser preparada para a implementação destes programas, pois eles exigem um ambiente participativo. Note-se que a implementação dos programas de qualidade é o oitavo grupo de medidas. Como muitas empresas começam por eles, a consequência mais provável é o fracasso.

2. A estratégia empresarial – campos e armas da competição

A segunda grande contribuição do autor diz respeito à estratégia da empresa. Campo da competição refere-se a uma atributo de interesse do comprador, como preço e qualidade do produto ou serviço.

Arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um determinado campo, como produtividade e qualidade no processo. Outros autores não se detêm nessa diferenciação, abordando-os genericamente como estratégias.

A importância dessa diferenciação reside na clareza do raciocínio: para a empresa ser uma competidora acima da média num determinado campo da competição, basta possuir excelência apenas naquelas armas que lhe dão vantagem competitiva nesse campo. Ou seja, a empresa não precisa ser excelente em tudo. Isto facilita a definição da estratégia: uma vez escolhido o campo, automaticamente estão definidas as armas necessárias.

São identificados quinze diferentes campos genéricos de competição, que podem ser agregados em cinco grupos :

- 1) *Competição em preço*: 1. em preço propriamente dito; 2. em guerra de preço; e 3. em promoção;
- 2) *Competição em produto*: 4. em projeto; 5. em qualidade; 6. em variedade de modelos; e 7. em novos modelos;
- 3) *Competição em prazo*: 8. de cotação e negociação; 9. de entrega; e 10. de pagamento;
- 4) *Competição em assistência*: 11. antes da venda; 12. durante a venda; e 13.

após a venda;

- 5) *Competição em imagem*: 14. imagem do produto, da marca e da empresa; e 15. imagem preservacionista.

Apesar de o livro relacionar mais de uma centena de armas, o autor identifica cinco armas como as essenciais e de uso bastante generalizado: produtividade, qualidade no processo, tecnologias (dos mais diversos tipos), estoque reduzido e pessoal capacitado e participativo. Agrupa-as no que batizou de *pentastilo armado da competitividade*.

3. O método para rápido aumento da produtividade fabril

Esse método é a terceira grande contribuição do livro. O autor selecionou as vinte situações que mais frequentemente encontrou no piso-de-fábrica durante suas consultorias, caracterizou cada uma e deu-lhe solução. Assim, o responsável pelo programa de aumento da produtividade não precisa pensar, basta identificar a situação (da forma mostrada na etapa do diagnóstico) e aplicar a solução apresentada. É um método de solução padronizada.

O autor, baseado nas diversas ocasiões em que utilizou o método, garante que é possível, em poucos meses, obter um aumento de pelo menos