

Filosofia Lean: introdução

Um breve histórico

Após a Segunda Guerra mundial, o Japão ainda era um país muito fechado para o resto do mundo quando Taiichi Ohno, então gerente de produção da Toyota, foi enviado aos EUA para adquirir know-how das principais indústrias automobilísticas.

Porém, a maior preocupação de Taiichi Ohno eram as grandes diferenças culturais, educacionais e financeiras entre o Japão, país perdedor da guerra e os EUA, o vencedor.

Foi então que, visitando um supermercado nos EUA, ele aprendeu um dos conceitos que mais tarde seria o ponto de partida do Sistema Toyota de Produção (STP): o kanban ou produção puxada pela demanda que, ao contrário dos demais ensinamentos, poderia ser facilmente entendido por todos na empresa, e rapidamente difundido: do porteiro ao presidente.

Daí foram vários anos desenvolvendo o sistema internamente e junto aos fornecedores, em uma demonstração de grande firmeza de propósito e disciplina.

No início da década de 1980, já começava a ficar em evidência o chamado “milagre japonês”, que caracterizou-se por um grande reposicionamento das marcas no mercado internacional - de produtos copiados e de baixa qualidade nas décadas de 1960 e 1970, para produtos de altíssima confiabilidade e com preços competitivos nas décadas seguintes.

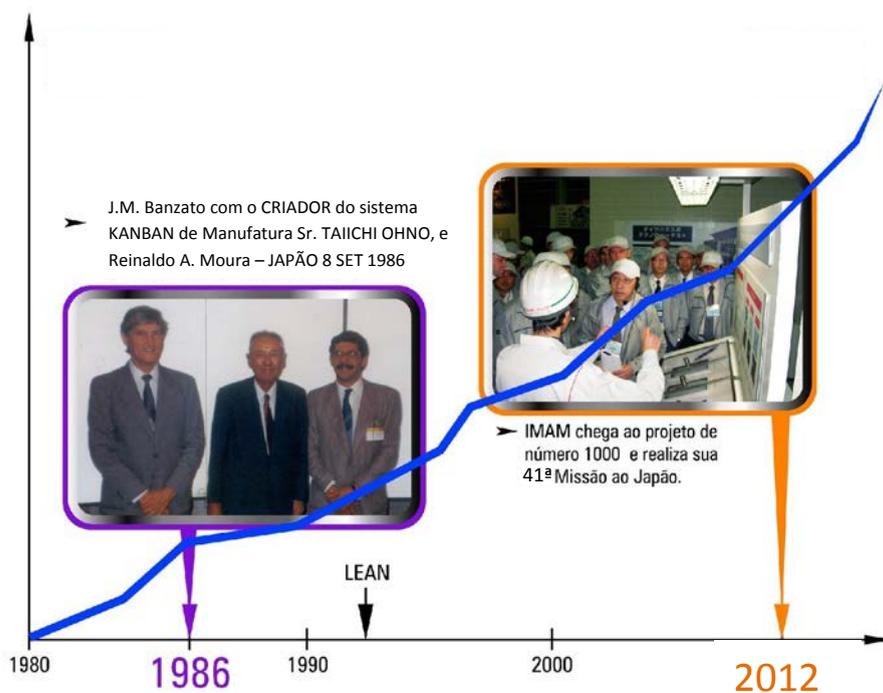
No início da década de 1980, a IMAM Consultoria traz para o Brasil, com o aval de Taiichi Ohno, o conceito do Sistema Toyota de Produção com a denominação de “Produção JIT” (just-in-time) e inicia uma grande divulgação na indústria brasileira com a implementação do sistema em diferentes segmentos de mercado e portes de empresas, porém com forte resistência, principalmente nas grandes montadoras americanas e alemãs.

A partir de meados da década de 1990, acontece a grande renidição do mercado americano, com a “americanização” do Sistema Toyota de Produção, sob a “marca” Lean, cuja tradução “enxuta” remete ao princípio de “**enxugamento de todas as perdas**” da empresa, canalizadas nos níveis de estoques que, com a implementação do sistema, vão sendo reduzidos.

A partir daí, com a máquina publicitária americana a todo vapor, o conceito se populariza pelo mundo afora, sendo hoje uma estratégia de negócios em quase todos os grandes fabricantes mundiais de qualquer segmento.

A filosofia

O que está por trás do sistema Lean é uma filosofia organizacional que prega em todos os níveis da organização a eliminação contínua e sistemática de todas as fontes de Mudas (perdas em japonês, pronuncia-se mudás), ou seja, de todas as atividades que não agregam valor aos produtos fabricados e serviços prestados aos clientes, pois estas atividades que podem representar até 99% do tempo do início ao fim de um determinado processo (“lead time”) somente adicionam custos às empresas, além de impactar também no tempo de entrega e atendimento aos clientes, que hoje representa uma enorme vantagem competitiva.



As “ferramentas”

Para alcançarmos o principal objetivo que é a redução, e se possível, a eliminação sistemática e gradual de todas as perdas, o Lean tem um arsenal de ferramentas que devem ser analisadas, priorizadas e adaptadas à realidade de cada processo, em função das diversas áreas de atuação: manufatura, logística e administrativa, onde a filosofia ganha os seguintes títulos: lean manufacturing; lean logistics / distribution e lean office.

Quanto às ferramentas, podemos destacar o VSM (“value stream mapping” - mapeamento de valor agregado ou mapeamento da cadeia de valor), utilizado para mapear e medir as perdas no processo; o housekeeping (5 “S”), que organiza, padroniza e limpa os locais de trabalho, abrindo caminho para a autodisciplina, essencial ao Lean; a MPT (manutenção produtiva total) que visa melhorar a confiabilidade dos equipamentos; o kanban (sistema de puxar), que controla o fluxo de materiais e produção no chão da fábrica; as células de manufatura, que criam um fluxo contínuo de produção; o “sistema de troca rápida de ferramentas” (SMED – “single minute exchange of die”), que viabiliza a produção em pequenos lotes a partir da redução do tempo de set-up; o “poka-yoke” (sistema a prova de falhas), que aumenta a confiabilidade dos processos com qualidade na fonte; o jidoka que dá autonomia para que qualquer colaborador pare a produção ao detectar alguma não conformidade; e o kaizen, talvez a ferramenta mais importante de todas, que combate a principal perda, a não utilização do talento e da criatividade das pessoas, e garante um ambiente de melhorias contínuas.

Metodologia

A metodologia da IMAM Consultoria vem sofrendo melhorias há mais de 20 anos, hoje pode ser resumida nos pontos seguir:

- 1) Sensibilização da diretoria e gerentes;
- 2) Diagnóstico da organização;
- 3) Indicação das ferramentas;
- 4) Estruturação do projeto (comitês);
- 5) Capacitação dos comitês;
- 6) Escolha, planejamento, preparação e implementação em um processo piloto;
- 7) Avaliação, auditoria, kaizens no processo piloto;
- 8) “Roll out” (transmissão) para as demais áreas da empresa.

Resultados obtidos

O que esperar de um processo de implementação da filosofia LEAN:

- Redução de lead time de até 80%;
- Redução de estoques de até 70%;
- Ganho de área de até 50%;
- Aumento de produtividade de até 50%.

Conclusão

A Filosofia Lean depende da conscientização, envolvimento e comprometimento das pessoas para ser implementada com sucesso. Esta, sem dúvida é a premissa mais importante. Porém, existem outras tão importantes, como nascer de cima para baixo (“top down”) dentro da organização e redesenhar os indicadores de desempenho tradicionais, esquecendo do custo unitário (custeio por absorção), eficiência localizada de máquinas e pessoas, entre outros, além de gerenciar a implementação com métodos de gestão de projetos, evitando “atalhos” que possam gerar riscos de grande intensidade, pois queremos implementar um novo modelo de gestão agregado a uma filosofia.

Além disso lembre-se da essência do conceito: todos devem compreender, se envolver e ter as mesmas oportunidades para participar do projeto, do presidente da empresa ao porteiro.