

A aplicação do Lean nas empresas

Revista LOGÍSTICA e IMAM Consultoria consultam o mercado para saber qual o nível de aplicação da filosofia enxuta

A Filosofia Lean vem ganhando mais espaço nas indústrias e nas operações logísticas ao longo dos anos. São diversas técnicas, com aplicações diferentes e variáveis em cada situação. Sendo assim, nem sempre a aplicação do Lean é feita de maneira eficiente ou adequada.

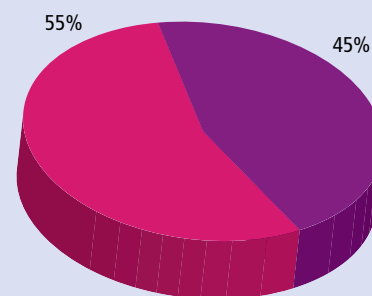
A Revista LOGÍSTICA, em parceria com a IMAM Consultoria, realizou uma pesquisa para medir justamente qual o nível de aplicação da filosofia enxuta nas



1 Sua empresa tem algum programa estruturado (com comitês, cronograma e coordenador) para implementação da Filosofia Lean?

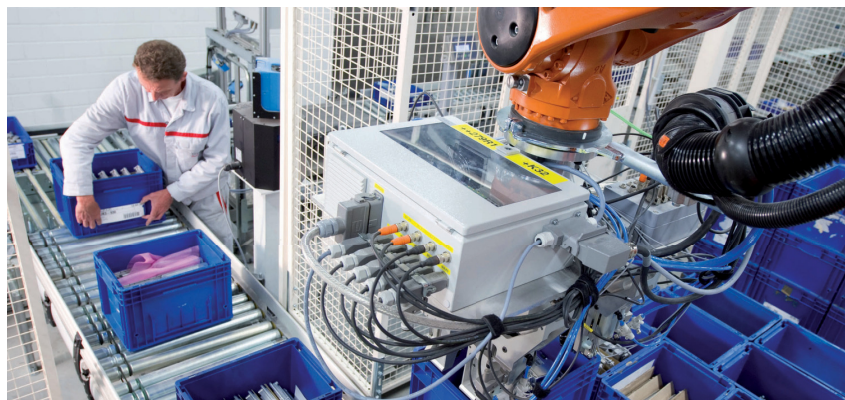
■ Sim

■ Não



empresas, quais as técnicas aplicadas, as vantagens e dificuldades para essa implementação. Mas inicialmente já é notável que o Lean ainda precisa ganhar muito espaço, considerando que o número das empresas que o utilizam não é muito maior do que as que não o aplicam.

Com base nas 230 empresas pesquisadas, de segmentos como alimentício, de saúde e higiene, construção e varejo, foi apurado que apenas 55% aplicam o Lean (gráfico 1).



Dificuldades

O principal motivo desse número ainda ser baixo é que as empresas encontram muita dificuldade em adotar o Lean, por diversas razões. A principal delas é a falta de metodologia de implementação, motivo pelo qual 37,7% dos entrevistados ainda não o fizeram (gráfico 2). Logo atrás com 36,3% das repostas está a falta de conhecimento dos envolvidos a respeito do que é, e quais as vantagens do Lean. O fato dos colaboradores não se envolverem pesa para 32,9%, enquanto uma pequena parcela de 13,8% não conta com o apoio da diretoria para tal iniciativa. Outros as-

pectos citados pelos participantes como dificuldade são: falta de mão-de-obra qualificada, falta de tempo pro acúmulo de função, necessidade de mudança de cultura e pouca disseminação do tema.

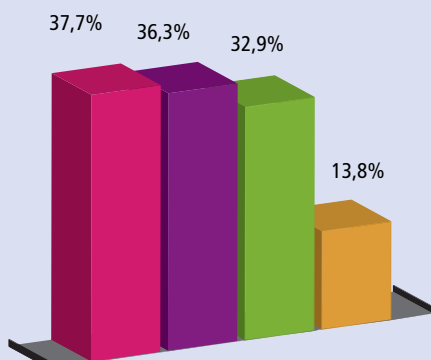
Outro aspecto que interfere na implantação é a percepção que as pessoas têm do Lean e sua importância. 31,2% (gráfico 3) dos participantes acredita que os funcionários têm interesse em conhecer mais sobre a filosofia, enquanto 27,3% apenas ouviram falar a respeito. Por outro lado, o Lean é bem disseminado em 26,4% das empresas. Por fim, há uma parcela de 15,1% que nunca ouviu falar nisso.

Conhecimento

Para aqueles que aplicam ou pelo menos ouviram falar a respeito de Lean, a fonte de conhecimento sobre a filosofia é bem variada. A principal delas, com 50,2%, é a faculdade (gráfico 4). Em seguida, com 48,9% vem a própria empresa onde atuam ou já atuaram. Livros técnicos representam 38,5% e artigos em revistas ficam com a quarta posição com 34,6%. Treinamentos fora da empresa serviram como fonte de conhecimento para 29,9%, feiras e seminários 23,4% e consultorias 17,3%. Outras fontes citadas pelos participantes incluem MBA,

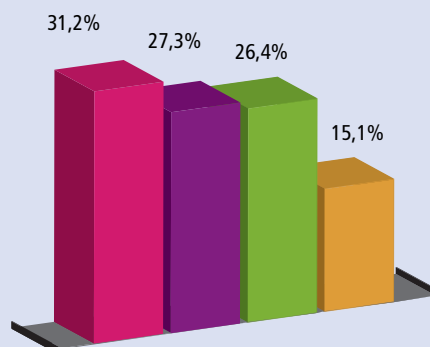
2 Em sua opinião, qual a principal dificuldade para implementar as ferramentas da Filosofia Lean?

- Falta de metodologia de implementação
- Falta de conhecimento
- Colaboradores não se envolvem
- Falta apoio da diretoria



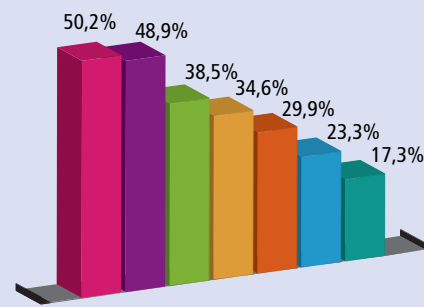
3 Como você considera que a Filosofia Lean é percebida pelas pessoas de dentro da sua empresa?

- Têm interesse em saber mais
- Já ouviram falar
- A filosofia é bem disseminada
- Não sabem o que é



4 De onde vem seu conhecimento sobre Filosofia Lean?

- Faculdade
- Na empresa (anterior ou atual)
- Livros Técnicos
- Artigos em revistas
- Treinamento fora da empresa
- Feiras e Seminários
- Consultoria



pós-graduação, treinamentos internos e a própria IMAM Consultoria.

Perdas

A implantação do Lean é essencial para minimizar ou acabar com as perdas na operação. E existem várias que a afetam. As principais delas, segundo o levantamento, são os refugos e retrabalhos, que atingem 49,8% dos entrevistados, ou seja, quase a metade das empresas participantes sofrem com isso (gráfico 5). Em seguida, com 43,7% fica a não utilização da plena capacidade das pessoas. Outra perda comum, com 34,6%, vem dos processamentos e métodos enquanto as esperas afetam 29,4%. As distâncias percorridas por conta do layout geram perdas para 28,6%, as quebras de máquinas, 24,7% e a superprodução 10,0%. Alguns citaram ainda o tempo de setup, os fornecedores externos, estoque e falta de espaço como problemas que geram perdas.

Ferramentas

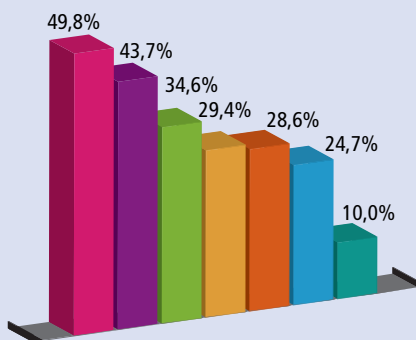
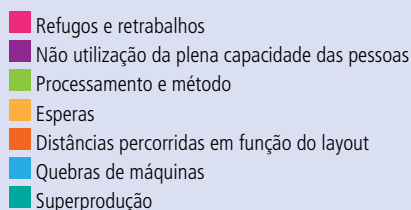
E é justamente por conta dessas perdas, e de suas consequências para



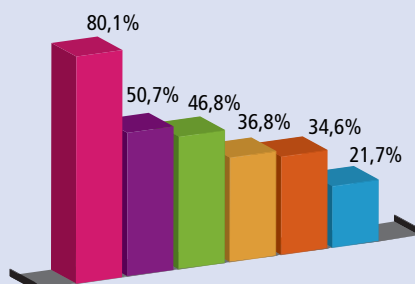
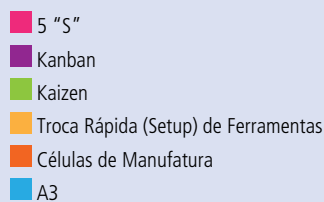
as operações, que as empresas tem buscado ferramentas de Lean. Entre elas, a principal que já se encontra em funcionamento é o 5“S”, com 80,1% (gráfico 6), seguido pelo Kanban com 50,7%. A terceira ferramenta mais utilizada é o Kaizen, com 46,8%. Logo depois vem a troca rápida (setup) de

ferramentas com 36,8%, as células de manufatura com 34,6% e o A3 com 21,7%. Lean inventory, Jidoka, Poka Yoke, Manutenção Produtiva Total (MPT), Just In Time e gerenciamento visual são outras ferramentas que os participantes indicaram como sendo usadas por eles nas empresas.

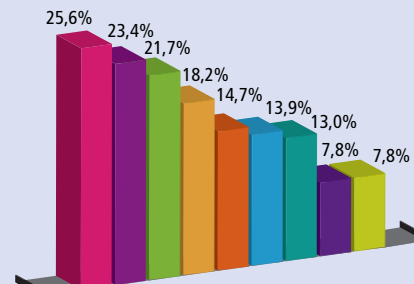
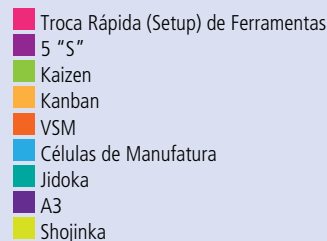
5 Qual a perda mais notável na sua empresa?

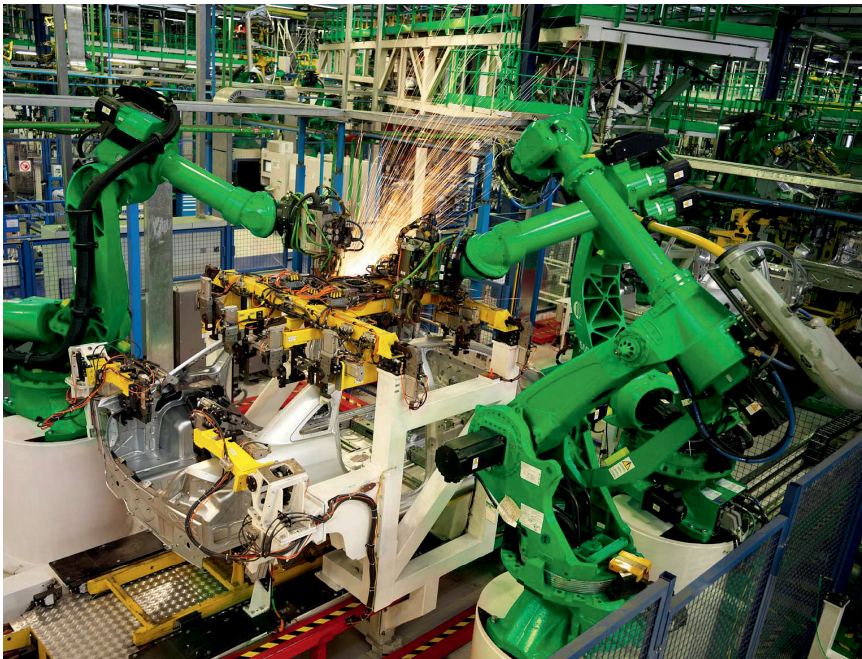


6 Quais ferramentas estão implementadas em sua empresa?



7 Quais ferramentas pretendem implementar em sua empresa?





Algumas dessas porém, serão implementadas futuramente. Ao perguntados sobre quais ferramentas os participantes pretendem implementar na empresa, a maioria (25,6% - gráfico 7) respondeu a troca rápida (setup) de ferramentas. O 5" S" foi a resposta de 23,4% e o Kaizen de 21,7%. Kanban foi escolhido por

18,2% como a próxima ferramenta a ser implementada, 14,7% escolheram o VSM, 13,9% as células de manufatura e 12,99% o Jidoka. Por fim, empatados com 7,8%, o A3 e o Shojinka têm a menor. Alguns também indicaram que ferramentas como Just In Time e MPT devem ser implementadas futuramente.

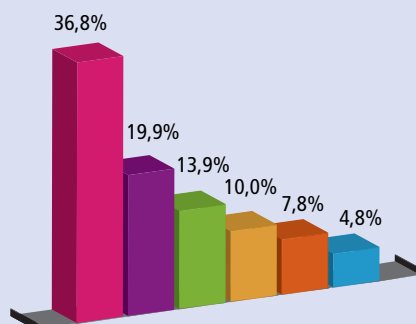
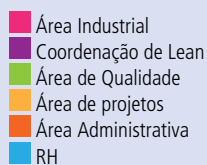
Implementação

Ao implementar o Lean, é preciso que alguém – um colaborador ou uma equipe – fique a frente para coordenar e gerir, garantindo que as ferramentas sejam bem executadas por todos e traga resultados concretos. Em 36,8% dos casos (gráfico 8), quem ficou responsável por isso foi a área industrial. Em segundo lugar, com 19,9% foi criada uma coordenação de Lean. A área de qualidade ficou à frente em 13,9% dos casos, seguida da área de projetos com 10,0%. Por fim, a área administrativa tomou a dianteira em 7,8% das vezes e o RH apenas 4,8%.

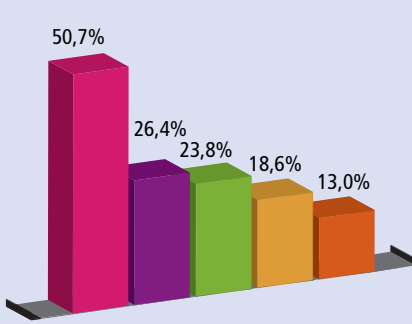
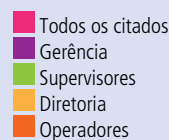
No dia a dia, a execução das tarefas de Lean é trabalho da gerência em 26,4% das vezes (gráfico 9), dos supervisores 23,8%, da diretoria 18,6% e dos operadores 13,0%. Mas, no geral, todos eles cooperam de alguma forma e a união de todos os citados acima é a resposta de 50,7%.

Por fim, vale saber que o Lean não é implantado apenas no chão de fábrica ou no armazém. Em 81,8% dos casos (gráfico 10) ela engloba também os escritórios e outras áreas da empresa. []

8 Quem está à frente da implementação (padrinho) da Filosofia Lean na sua empresa?



9 Quem participa diretamente da implementação da Filosofia Lean na sua empresa?



10 A Filosofia Lean engloba logística, escritórios, etc?

