

Vivendo Enxuto por Carlos Lopes

A manufatura lean ou enxuta é a filosofia desenvolvida pela Toyota para administrar a produção. Seu maior princípio é : “ O cliente define o que é valor, e o que não é valor é desperdício “

A manufatura enxuta está sendo implantada em muitas empresas de diversos setores no Brasil, mas quando começamos a implantar essa filosofia em 2006 na galvânica da Roberto Bosch - Campinas - surgiu a grande dúvida: será que isso vai funcionar para produção em “batelada” ? Como “puxar” a produção sem ter estoques intermediários? Como produzir uma peça de cada vez se o tanque para galvanização comporta centenas ou milhares de peças?

Em vez de procurar respostas teóricas, apostamos que a prática nos responderia. Uma das primeiras providências foi criar uma área para trabalhar o conceito. Não apenas um espaço físico para colocar os dados, reunir o pessoal ou talvez alugar o coordenador; mas uma sala de aprendizado, onde todos os envolvidos se encontrariam com suas dúvidas e sem medos inúteis. Alias, não tínhamos um coordenador. Ao ser questionado pelo diretor a respeito disso, respondia simplesmente que nós todos éramos responsáveis pela implantação. Aposta temerária ou corajosa, o tempo diria.

Mas logo os resultados provaram que a vontade de aprender supera em muito a falta do professor formal. Tornamo-nos especialistas em pedir dicas, visitar outras áreas, copiar soluções por vezes díspares, sem o menor preconceito e gastando o mínimo do mínimo. Afinal para manter o negócio de galvânica é preciso ter custo muito competitivo, mas sem abrir mão da legalidade ambiental.

Implantamos o conceito da “puxada de apoio técnico”, pelo qual os times das linhas de produção informam, através de kanbans (cartões) , a necessidade da presença do técnico adequado na reunião matinal. Assim, toda manhã, o escritório se encontrava na fábrica, via a situação no quadro geral com todos os kanbans da puxada técnica, cada qual retirava os que lhe cabiam e participava da reunião na linha. Além de suportar e orientar, o desafio foi ouvir, ver e perceber o que se passava. Existem excelentes ferramentas para acompanhar o clima , como por exemplo o quadro indicador do humor de cada funcionário, mas ir ao encontro das pessoas requer também sensibilidade.

As metas e resultados foram expostas em quadros bem próximos à área do café. Tínhamos consciência de que, como em qualquer ciência, o gráfico é uma pequena fotografia da verdade: muito útil, mas insuficiente. Por isso a transparência foi aprimorada a cada dia, em todos os meios de comunicação, especialmente o contato direto entre pessoas. A dúvida exposta, quando bem recebida, gera credibilidade e compromisso.

Desde criança fomos treinados a responder, mas a experiência como professor me ensinou como é difícil fazer perguntas e elaborar uma boa prova. Ao longo dos meses nos demos conta do tesouro que recebemos: excelentes perguntas. Através de reuniões semanais o grupo de implantação foi estudando conceitos, ações e resultados. O debate entre teoria e pratica nos ofereceu a maioria das respostas. Descobrimos também que nem todas as ferramentas são imutáveis ou essenciais. Existem bons caminhos conhecidos e outros tantos a se descobrir. Nós estávamos desbravando o caminho da fabricação enxuta para a galvanoplastia.

No final de 2007 podia-se escolher facilmente quem seria nosso coordenador para 2008, porque do estagiário ao gerente todos estavam convencidos de que jamais deixariam de ser alunos, inclusive o coordenador.

Carlos Roberto Lopes

www.carobelopes.com.br

Alguns resultados em um ano :

Inventário em produção - 75%

Índice de não qualidade - 50%

Índice de entrega 100%

O autor é engenheiro mecânico formado pela USP com especialização em máquinas ferramentas e fabricação.

Possui vasta experiência nacional e internacional em projetos, vendas e produção.

Atualmente é professor da Metrocamp, Palestrante, Consultor de Estratégia e Lean .

Foi executivo da Robert Bosch Ltda. por 23 anos e professor da Unicamp por 12 anos.