

Lean Manufacturing – O segredo da melhoria contínua

A transformação da cultura e a construção dos alicerces da manufatura enxuta.

Por Carlos Roberto Lopes

O Lean Manufacturing ou Produção Enxuta é um termo criado por James Womack e Daniel Jones para designar a filosofia de negócios oriunda do Sistema Toyota de Produção que visa a eliminação de desperdícios e constante aprimoramento na agregação de valor para o cliente.

Essa filosofia se iniciou no Japão após a 2ª guerra mundial. Como não havia recursos materiais, mercado interno ou logística internacional; o desperdício poderia significar a diferença entre a vida e a morte das pessoas e empresas. Por isso, contrariando grandes corporações americanas da época que adotavam o modelo de produção em massa, os japoneses buscaram na sua histórica simplicidade um caminho de evolução sem desperdício. Ao longo das décadas seguintes foi consolidada uma verdadeira revolução do modo de empreender: a filosofia lean, a qual foi sendo assimilada por outras montadoras, seus fornecedores e por empresas de outros ramos.

Seria esperado, após 50 anos, muitas empresas vivendo a filosofia, mas observa-se um grande impulso inicial de implantação, geralmente induzido pela alta direção bem intencionada, mas nem sempre engajada, seguido de estagnação e decepção. Implantam-se programas de 5S, desenham-se mapas de agregação de valor, aplicam-se kanbans; enfim todo um arsenal de ferramentas visíveis e úteis, as quais isoladamente não vão trazer os benefícios estáveis e perenes que convençam até os mais incrédulos colegas do financeiro.

Esses casos demonstram que, assim como um iceberg, a aplicação da filosofia se divide em parte visível (10%) e outra invisível (90%). A implantação inicial concentra-se muito mais na parte visível e pode ocorrer de cima para baixo, sem o sincero engajamento da alta direção e o comprometimento de todos. Isso gera a falsa impressão que a transformação está em curso. Passado um tempo sente-se grande dificuldade em visualizar novas melhorias. Os líderes esmorecem, o pessoal se acomoda e aquele ímpeto inicial fica para trás, como se tudo fosse apenas mais um projeto qualquer estrangeiro que não combina com nossa cultura.

Esse paradigma equivocado é o maior desafio na implantação do lean e explica porque muitas empresas começam mas apenas algumas perseveram e obtêm benefícios duradouros.

Somente o exemplo explícito e diário de todos os líderes permite desenvolver o alicerce do Lean: o Ser Humano e a Melhoria Contínua.

A mudança de cultura só ocorre se o Ser Humano a promover. Ele é o agente da própria evolução, sua referência e objetivo. Todos querem o melhor para si e para o todo, nessa seqüência, por isso cada um deve poder expressar seus sonhos e desejos. Não que a empresa seja responsável por supri-los, mas porque essa harmonia entre o indivíduo e o coletivo é essencial. A primeira transformação deve ocorrer dentro das próprias empresas: a compreensão e o respeito mútuos, gerando o ambiente adequado para a criatividade e o trabalho em time. As idéias são criações individuais, e assim devem ser incentivadas, mas somente com a depuração, junção e implantação coletiva é que elas se transformam em valor.

O conceito da Melhoria Contínua pressupõe a existência de desafios, a capacidade de identificar causas de problemas e implementar aprimoramentos.

A diferença entre desafio e ameaça é sutil, mas fundamental. As ações e resultados podem ser os mesmos, mas as conseqüências são totalmente opostas. O desafio viabiliza alcançar metas e também aprimorar competências e habilidades, motivando e preparando as pessoas para o futuro. A ameaça gera insegurança, medo, frustração e incompetência.

Para resolver um problema exigimos um anúncio claro e conciso. Na prática tanto o problema quanto sua causa se escondem atrás de diversos sintomas por vezes díspares. Por isso deve-se incentivar a observação e questionamento. Olhar, coletar dados e, como fazem as crianças, perguntar muitas vezes “por que” até a causa raiz ser de fato encontrada.

Temos natural ansiedade em fazer algo, qualquer coisa. Entendemos erradamente que a análise e planejamento são pura perda de tempo, o negócio é agir. Mas implantar mudanças requer confronto saudável de idéias. Quando temos uma só alternativa, não existe escolha. Uma vez encontrado o consenso, simplesmente faça o plano acontecer.

A filosofia “lean” recomenda, o time cresce e o resultado financeiro agradece.

Carlos Roberto Lopes

carobelopes@carobelopes.com.br

www.carobelopes.com.br

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.