

Lean ao redor do mundo*

Em países desenvolvidos e em desenvolvimento ao redor do mundo, os princípios lean têm garantido progressos em indústrias automobilísticas e estão ganhando espaço em outras indústrias manufaturadas assim como em alguns setores de serviço. Mas o progresso varia bastante de um país para outro.

“O interesse em lean têm crescido firmemente com um número de implementações bem sucedidas que gradualmente começam a ocorrer em muitos setores diferentes da economia e tamanhos de empresas” disse José Ferro, presidente do Lean Institute Brasil. Além das atividades do instituto, que ele fundou em 1998, Ferro coordenou atividades da rede global do LEI de 11 entidades sem fins lucrativos dedicados a disseminar o conhecimento prático de como implementar os princípios lean como um sistema completo de negócios.

A Toyota introduziu os princípios lean no Brasil no fim da década de 1950 quando ela firmou sua primeira unidade fora do Japão, perto de São Paulo. “Na realidade, o lugar foi usado por Taiichi Ohno para desenvolver algumas de suas idéias iniciais para redução de setups”, comentou Ferro. Ohno foi executivo da Toyota que operou como o arquiteto chefe do Sistema de Produção da Toyota, o sistema modelo lean. Gradualmente, montadoras locais e produtores de peças introduziram conceitos lean como ferramentas isoladas junto com melhorias técnicas tais como círculos de qualidade. Nos últimos anos, algumas empresas têm começado a emergir da “era das ferramentas”, reporta Ferro. Companhias estão percebendo que as ferramentas que devem ser desenvolvidas como parte de um sistema integrado de negócios. “Entretanto, muito poucas companhias têm sistema lean de administração total no país”, ele diz. “Aumentar esse número é nossa prioridade nos próximos anos.”

Durante os últimos três anos no Reino Unido, os princípios lean têm se

espalhado muito rapidamente além de suas raízes na manufatura para utilidades, serviços financeiros, construção, saúde, governos local e nacional, de acordo com Daniel Jones, fundador e presidente do UK-based Lean Enterprise Academy. Jones é autor (com James Womack, fundador e presidente do LEI dos EUA) de *A Máquina que mudou o mundo*, *Mentalidade Enxuta* e *Soluções Enxutas*.

Entretanto, na última década, a manufatura no Reino Unido passou por uma mudança fundamental. Essas companhias que sobreviveram a reestruturação dos anos 90, como a produtora de motor para jatos Rolls Royce, produtora de aeronaves BAE Systems, e a empresa de peças automotivas GKN, todos têm atividades em programas lean em curso. Montadoras como Toyota, Nissan e Honda, todas têm crescido no Reino Unido, assim como a BMW com seu muito bem sucedido Mini. Multinacionais, muitos dos quais trouxeram programas lean consigo para o Reino Unido, tem prosperado bem. Também, uma iniciativa do governo chamada de "Manufacturing Advisory Service" regional está disseminando os conceitos lean para muitos pequenos produtores que buscando novos nichos de mercado através de uma produção bastante variada e rápida para mercados locais.

"Embora lean seja agora muito difundido nas operações internas," diz Jones, "empresas serão somente o início para disseminar lean através de suas cadeias produtivas e no desenvolvimento de novos produtos." Os vencedores ao fazer isso não têm vindo da fábrica mas de empresas como a distribuidora especialista Unipart e a muito bem sucedida varejista Tesco. "A cadeia lean da Tesco tem colocado-a em posição dominante no Reino Unido e em uma condição de crescimento global. Baseado nisso, estão prestes a abrir uma nova rede de lojas de conveniência nos EUA, o qual causará um impacto considerável naquela indústria."

O ritmo da implementação lean na Turquia acelerou-se nos últimos anos, depois de um lento início em meados dos anos 90, de acordo com Yalcin Ipbuken, presidente do Lean Institute Turkey. O ímpeto foi uma

crise econômica em 2001, resultando em uma desvalorização dramática da Lira Turquesa: “Em quase um dia o poder de compra da população turca sentiu mais que 40%,” ele diz. Forçado a exportar lucrativamente, as companhias da Turquia, conduzidas pelos grandes setores automobilístico e têxtil, iniciaram implementando princípios lean para se tornarem globalmente competitivos em qualidade, entrega e custo.

“A indústria têxtil tem quase oito ciclos anuais para introdução de novos produtos para varejistas do mundo inteiro,” Ipbuken explica. “Estar disponível para entregar em pequenas quantidades, rapidamente e com excelência em qualidade são exigências essenciais.” Conduzido pela Toyota, um esforço lean esta sendo feito na na cadeia de suprimentos automotivos. Unidades locais da Fiat, Ford, Mercedes, Renault, Goodyear e Pirelli têm esforços ativos de transformação.

Ipbuken observa que os diretores, engenheiros e mão-de-obra jovem turcos (50% da população tem menos de 24 anos) “estão muito entusiasmados para participar das atividades lean e praticar kaizen em suas plantas. O maior desafio agora que está enfrentando a indústria turca é o desenvolvimento de novos produtos, pesquisa e crescimento, e áreas de marketing .”

“A implementação lean na Espanha é rara e irregular,” diz Victor Conde, diretor executivo do Instituto Lean na Espanha. “É principalmente localizada ao redor de grandes empresas automotivas tais como Ford, GM, Citroen, Nissan, Renault e alguns de seus fornecedores de primeira camada”, como Denso, Donnelly, Johnson Controls, Valeo, Visteon e Delphi.

Mas Conde vê sinais de que o movimento lean está crescendo, guiado pela indústria de moda, especialmente globais Inditex e suas lojas varejistas Zara: “A companhia está derrotando a competição com o uso de técnicas lean. O modo como ele movimenta o material, controla estoques, e reabastece as lojas é baseado nas aplicações lean,” diz

Conde.

Gigantes multinacionais como a GE e Airbus também têm lançado reforços lean em suas unidades espanholas, observa Conde.

“Finalmente, empresas de pequeno e médio porte são guiadas por empreendedores e visionários têm adotado lean,” ele diz. “Dentro desse grupo em que todos os tipos de empresas estão representadas, inclusive fabricantes de portas, móveis, eletrônicos e moinhos de vento.”

Apesar de tudo, lean ainda é pouco conhecido no país, diz Conde. “Esta é uma surpresa em um país que precisa tão desesperadamente de empresas eficientes.” Ele observa que as fábricas de brinquedos e sapatos ultimamente têm se mudado para a China. Ainda, os setores de turismo e saúde têm sido relutantes a começar a caminhada lean.

Empresas da paisagem industrial polonesa estão seguindo as transformações lean, inclusive automotiva, química, aparelhos médicos, e pequenas/variadas fábricas, de acordo com Tomasz Koch e Tomasz Sobczyk no Lean Enterprise Institute Poland. Eles julgam que as automobilísticas são as mais avançadas.

A indústria está começando a mostrar interesse em como os sistemas lean podem aumentar a competitividade, especialmente os setores de bancos, telecomunicações, financeiro, e informações tecnológicas. “As melhores práticas devem vir da indústria automotiva tanto nos carros quanto em seus revendedores que trabalham duro para implantar os princípios lean nos escritórios e em processos administrativos,” diz Koch. “Não há iniciativas locais em saúde ainda,” ele acrescenta. “E também não há movimento lean na contabilidade na Polônia ainda.”

Isso poderia mudar logo, ele acredita: os conceitos lean estão sendo amplamente disseminados através de treinamentos, cursos universitários, artigos, conferências, e livros traduzidos. Ainda,

divulgadores do pensamento lean poloneses relatam enfrentar os mesmos obstáculos da comunidade lean globalmente, incluindo:

- Falta de envolvimento dos administradores na implementação do processo.
- Expectativa de lucros rapidamente, primariamente da redução de custos trabalhistas.
- Ênfase em implementar ferramentas em vez de um sistema de negócios lean completo.
- Empurrar os estoques para os fornecedores.
- Uso de finanças e sistemas para medições de desempenho tradicionais.

A diretoria do Instituto Lean alemão estima que só 10 a 15% de todas as companhias alemãs estão seguindo as transformações lean. “Houve uma má tradução da palavra inglesa “lean” uma década atrás que levou para o público desentendimentos dos métodos lean como o almejar reduções de pessoal e pressionar mais os empregados,” diz Bodo Wiegand, presidente do Instituto.

O desentendimento está mudando quando mais e mais exemplos de transformações lean bem sucedidas são apresentadas em conferências, em programas de treinamento, e na mídia alemã.

Fabricantes estão aplicando lean para melhorar a eficiência, qualidade, e a estabilidade de processos, não apenas em produção mas em administração e manutenção. Empresas de serviços estão começando a aplicar conceitos lean. Alguns hospitais estão falando em dar seus primeiros passos lean, observa Wiegand.

Um obstáculo-chave para as transformações lean na Alemanha é a tradicional organização das empresas, que tende a ter uma organização fortemente vertical. Administradores de alto nível, com suas típicas técnicas pesadas ou antiga engenharia, freqüentemente vão fundo nos detalhes de produtos e questões de produção. “Para se tornar um líder lean bem sucedido, administradores alemães precisam adotar novas

formas de cooperação mais perto com seus empregados para criar verdadeiras organizações lean," diz Wiegand.

** Fonte: "Lean Manufacturing 2007", Society of Mechanical Engineers, Fev 2008.*

Tradução de Leticia Emi Nomura