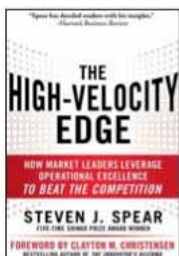


Sistema Lean na visão dos Presidentes

Por **José Roberto Ferro**



TheHighVelocityEdge.com Anúncios Google

No início de agosto, o evento "Lean Summit 2010" reuniu em São Paulo cerca de 1.100 profissionais, que assistiram dezenas de palestras e debates sobre a implementação do Sistema Lean, filosofia de gestão inspirada no Sistema Toyota e que vem sendo adotada por empresas do mundo inteiro, de todos os tamanhos e setores.

E um dos momentos mais marcantes desse encontro foi o "Painel dos Presidentes", que reuniu as palestras dos presidentes de quatro grandes empresas que atuam no Brasil, que relataram a implementação do Sistema Lean

em suas empresas: na Embraer, uma das maiores indústrias aeronáuticas do mundo; na AstraZeneca, empresa referência no setor farmacêutico; na Cedro Têxtil, uma das mais importantes indústrias de tecelagem do Brasil; e na Mangels, uma das mais renomadas companhias do setor de autopeças do país.

Todos, de forma unânime, destacaram os resultados que o Sistema gerou em seus negócios. Em comum, os presidentes relataram significativas melhorias nos seus indicadores de entregas e de satisfação dos clientes. Também destacaram a enorme redução de "lead times" e de estoques.

Salientaram ainda os substanciais incrementos na produtividade, na qualidade e na liberação de capacidade produtiva sem necessitar de investimentos. E também chamaram a atenção para a maior satisfação e envolvimento dos colaboradores, entre muitos outros benefícios e ganhos.

Além disso, os quatro "presidentes lean" também foram unânimes ao confessar que não esperavam que o Sistema Lean pudesse, já no início da transformação lean, gerar tantos impactos positivos nos negócios.

Animados, deram detalhes sobre algumas das "ferramentas lean" que estão se utilizando para revolucionar suas empresas.

Por exemplo, os "Círculos de Kaizen" (no dicionário lean, kaizen significa "melhoria rápida"), que serve para envolver os colaboradores em projetos de melhorias, realizados por pequenos grupos.

Os presidentes também destacaram os "Métodos de Avaliação de Células" ("célula" significa "áreas de trabalho", quer seja na produção, na administração, engenharia, vendas, assistência aos clientes, serviços etc.). São métodos que usam critérios objetivos para se avaliar, auditar e certificar as "células" da empresa, em todo processo de evolução da implementação do lean.

Ainda destacaram a importância da solidificação e expansão do "processo de gerenciamento A3", o qual exige que – resumidamente falando – cada problema ou desafio que uma organização enfrente ou qualquer projeto que precise ser implementado deva ser possível de ser registrado em uma única folha de papel: o A3.

E também destacaram – os quatro presidentes – a importância do desenvolvimento de pessoas que "espalhem" o Lean pelas empresa, os chamados "multiplicadores", além de ser necessária a estruturação de uma "equipe lean" forte, que leve esse sistema para a companhia como um todo.

Mas todos demonstraram, porém, uma preocupação: como manter a "chama do lean acesa"? Ou seja, como garantir o entusiasmo, o envolvimento e o engajamento das pessoas da empresa, para não permitir um dos maiores riscos da implementação do Sistema: que ele seja visto como mais uma "onda" ou como um programa que tem um fim, com o risco de alguém dizer "pronto! já somos lean!"

Para evitar isso, os quatro presidentes demonstraram os esforços que estão fazendo para expandir os conceitos para outras áreas e funções da empresa, além da manufatura.

E, nesse sentido, destacaram algo de suma importância para justamente "manter a chama acesa": o papel deles próprios, que são os líderes mais importantes de suas respectivas companhias, na evolução constante do Sistema.

Para isso, destacaram os presidente, o líder lean deve delegar, claro. Mas ele próprio precisa fazer um "follow up" intenso, aproximando-se e acompanhando mais de perto as ações na implementação do sistema na empresa.

Para isso ocorrer de forma adequada, alguns reconhecem a importância de ir ao "gemba" ("chão de fábrica", no dicionário lean), o local onde "as coisas acontecem".

E também destacaram a importância de "liderar pelo exemplo", ou seja, não apenas exigir a implementação do Sistema Lean, mas também "ser um executivo lean", com atitudes lean.

Em suma, esse encontro de "presidentes lean" em São Paulo foi um reconhecimento público não apenas de que o Sistema Lean traz resultados expressivos para qualquer tipo de negócio ao gerar um impacto significativo no sistema de gestão tradicional da empresa. Mas que para isso realmente funcionar é necessário que, além de muito esforço da empresa, haja também o compromisso da alta administração, com um novo estilo de liderança.

A preocupação dos presidentes apresentada no "Painel dos Presidentes" foi muito válida. Como manter a "chama acesa" é um desafio para todos nós. Mas na medida em que a gestão lean se dissemine para um número crescente de áreas, funções e pessoas, a chama estará sempre acesa.

José Roberto Ferro - é Presidente do Lean Institute Brasil (www.lean.org.br), entidade sem fins lucrativos criada para disseminar no Brasil o Sistema Lean inspirado no Modelo Toyota; é "Senior Advisor" do Lean Enterprise Institute, dos EUA, e membro do Board da Lean Global Network (LGN).