

Sistema Lean, arma contra crise

José Roberto Ferro

Grandes mudanças ocorrem em períodos difíceis. As previsões para a economia brasileira em 2009 são de redução no crescimento. Nada melhor então para as empresas do que adotar ou aprofundar o Sistema Lean, uma filosofia de gestão originária da Toyota, que tornou a montadora japonesa a maior do mundo. Foi justamente na crise do pós-Segunda Guerra Mundial que, com o Japão devastado pelo conflito e a Toyota à beira da falência, a empresa foi obrigada a reinventar seu modo de produção, pois precisava produzir com diversidade, em pequena escala, com baixos custos, para competir com GM e Ford.

O Sistema Lean parte do princípio de que todo processo produtivo está recheado de atividades que não agregam valor ao produto oferecido ao cliente. Prega, portanto, a eliminação das atividades supérfluas, cortando assim custos e gerando oportunidades de crescimento sólido e sustentado para a empresa.

Para quem implementa tal sistema ou o aprofunda os resultados normalmente significam saltos brutais de desempenho como aumentos de produtividade da ordem de 30% a 40%, redução de lead time superiores a 50%, aumentando assim a flexibilidade e

reduzindo os custos, além de gerar liberação de capacidade, melhoria de qualidade, incrementos significativos dos indicadores de entrega e satisfação dos clientes, tudo isso resultando em clientes muito mais fiéis.

E não se trata de um conceito exclusivo da Toyota ou da indústria automotiva: pode ser aplicado por empresas de qualquer negócio e em qualquer país ou região. Deve ser visto como um sistema de gestão para toda a empresa. Pois então vamos aproveitar este começo de ano para sugerir algumas dicas práticas para tornar 2009 um ano Lean:

1 - Manter e melhorar a eficiência operacional, para garantir a estabilização no novo ritmo ou os novos níveis de tempo takt (número de horas trabalhadas/demanda). No caso de demanda menor, pode-se diminuir o número de horas trabalhadas para manter o takt, fundamental para definir a padronização do trabalho.

2 - Manter e melhorar os níveis de serviço e de atendimento aos clientes. Nesta época de excesso de capacidade e redução de demanda generalizada, a concorrência tende a se acirrar ainda mais e o espaço no mercado de sua empresa pode se reduzir caso não se mantenham e melhorem os níveis de serviço.

3 - Rever o portfólio de produtos. É um bom momento de verificar se o mix atual de produtos está adequado às novas necessi-

dades do mercado. As soluções podem ser tanto simplificar ou eliminar famílias de produtos existentes ou, ao contrário, introduzir novas para atender a gaps recém criados.

4 - Rever os níveis de estoques. Refletir sobre as reais necessidades de estoques ao longo de toda a cadeia produtiva, pois isso interfere rapidamente no caixa da empresa. A política para os produtos acabados deve contemplar, quando possível, a reposição de vendas reais, ou seja, atender a um supermercado ou então produzir sob encomenda.

5 - Rever a necessidade de pessoas, mas evitar demitir. Pessoas são os ativos fundamentais da empresa que ajudam a agregar valor aos clientes e não custos a serem cortados. É possível que haja necessidade de redimensionar o quadro de pessoas com os novos níveis da produção. Mas proteja o seu pessoal. Lembre que eles também podem ser seus clientes. Os esforços de multi-qualificação podem ser redobrados e vão tornar a empresa mais flexível.

6 - Rever os investimentos com muito rigor. Diferenciar entre os investimentos para aumentar a capacidade, possivelmente pouco relevantes neste momento, dos outros investimentos, de modo a evitar eliminar investimentos relevantes e fundamentais para o futuro da empresa. O conceito

lean de investimentos graduais e míni-

mos, somente quando necessários (JIT), é ainda mais importante neste momento.

7 - Focalizar as ações. Através da utilização do Hoshin (desdobramento da estratégia) e do processo de gestão A3, esquema desenvolvido pela Toyota que sintetiza a definição de problemas, a proposta e o plano de ação em uma simples folha de papel tamanho A3, a empresa deve focalizar as atividades naquilo que realmente é relevante. Aliás, isto é válido sempre, não apenas na crise.

Agora é a hora da sua transformação. Aproveite esta crise para fortalecer a empresa. Este momento pode ser importante para acelerar as mudanças no sistema e filosofia de gestão que possivelmente já eram necessárias antes ou estavam sendo vislumbradas. Contribua para criar uma empresa em que tudo o que é feito procura agregar valor para os clientes através de colabores competentes e envolvidos na solução de problemas.

JOSÉ ROBERTO FERRO é presidente do Lean Institute Brasil (www.lean.org.br), "Senior Advisor" do Lean Enterprise Institute, dos EUA, e membro do Board da Lean Global Network (LGN).
