

INDÚSTRIA

Sistema Toyota de Produção é adotado pelos gaúchos

Programa foi desenvolvido para a linha de produção da montadora e hoje conquista empresas no mundo inteiro

Marcelo Beledeli

Em tempos de crise, a busca da eficiência na gestão e a diminuição do desperdício tornam-se ainda mais importantes para a saúde financeira das empresas. Para atingir esses objetivos, uma das ferramentas mais lembradas pelos administradores é a adoção do Sistema Toyota de Produção, ou Toyota Production System (TPS).

Aplicado em todas as plantas da empresa, o TPS é reconhecido, em todo o mundo, por sua eficiência. Visa a eliminar perdas de equipamentos e materiais, além da melhor utilização de recursos humanos, produzindo somente o necessário e adaptando as máquinas para produzir diferentes modelos.

Uma das empresas gaúchas que considera o sistema Toyota como uma ferramenta para melhorar seus resultados é a Stihl. Nos últimos anos, a empresa, fabricante de ferramentas motorizadas portáteis e com um forte perfil exportador, perdeu lucratividade com a valorização do real.

Para fazer frente a este problema, a direção decidiu adotar o sistema Toyota, a fim de cortar custos e desperdícios, além de aumentar a produtividade.

O investimento que está sendo realizado, de cerca de R\$ 500 mil ao ano, já vem demonstrando resultados. “Nos setores onde já implantamos, que são as linhas de produção de virabrequim e brunimento de cilindros, tivemos um crescimento de 20% na produtividade, fora os ganhos que tivemos na redução do material de elaboração”, explica Harry Grandberg, diretor-geral da Stihl no Brasil. Os benefícios estão sendo tão grandes que outras subsidiárias internacionais da empresa estão visitando a fábrica de São Leopoldo para aprender seu case de sucesso. A previsão é de que até 2011 todos os setores industriais da Stihl estejam utilizando o sistema.

Outra companhia que vem adotando o sistema Toyota é a GKN do Brasil. Com sua linha de produção voltada para a fabricação de juntas homocinéticas, utilizadas na indústria automobilística, a empresa, que possui unidades em Porto Alegre e Charqueadas, implantou os métodos da montadora japonesa há aproximadamente seis anos. Segundo Natálio Cotliarenko, diretor de manufatura da empresa, o objetivo da adoção do

novo sistema era de melhorar a eficiência. “Tínhamos um plano de produtividade bastante arrojado para os próximos anos e necessitávamos também aumentar nossa capacidade para atender o mercado”, explica.

Segundo Cotliarenko, a adoção da filosofia Lean possibilitou uma melhora substancial na forma dos funcionários e colaboradores da empresa pensarem e atuarem. “Este sistema tem trazido constância em nosso desenvolvimento e as melhorias estão sendo sustentadas à medida que implementamos devido a estas novas mentalidades e formas de trabalhar”, afirma.

A implementação do sistema também está sendo estudada em outras empresas. A Marisol, que atua no ramo de vestuário, já começou a utilizar o TPS em suas unidades catarinenses e planeja sua adoção em sua fábrica de calçados em Novo Hamburgo. Outra companhia que já está se adaptando para usar o novo método de gestão é a Cemar Legrand, fabricante de sistemas de instalação elétrica e de comunicação sediada em Caxias do Sul. Como incentivo à adoção do novo sistema, a companhia irá promover, no dia 14 e 15 de maio, um workshop sobre “Mapeamento do Fluxo de Valor”, uma das ferramentas do TPS.



A previsão é de que até 2011 todos os setores industriais da Stihl estejam utilizando o programa

Crise do pós-guerra gerou novo tipo de gestão

A origem do Toyota Production System se deu na década de 1920, quando a empresa atuava na linha de teares. O sistema como é conhecido hoje começou a operar na divisão automotiva da Toyota em 1940, após a Segunda Guerra Mundial, quando a economia japonesa estava extremamente debilitada e havia a necessidade em se otimizar a produção e não desperdiçar tempo nem insumos. A companhia foi obrigada a reinventar

o modo de produção, pois precisava produzir com diversidade, em pequena escala, com baixo custo para competir com as já gigantescas empresas norte-americanas GM e Ford.

O sistema da montadora japonesa foi estudado no final da década de 1980 em um projeto de pesquisa do Massachusetts Institute of Technology (MIT) sobre a indústria automobilística mundial. A pesquisa revelou que a Toyota havia desenvolvido um

novo e superior paradigma de gestão nas principais dimensões dos negócios (manufatura, desenvolvimento de produtos e relacionamento com clientes). A partir deste estudo, foi cunhado o termo Pensamento Enxuto (Lean Thinking) para designar o tipo de gestão similar ao adotado pela Toyota.

Para disseminar o novo sistema de gestão, o norte-americano James Womack fundou em 1997 o Lean Enterprise Institute (LEI). Em novembro de 2008 o Brasil se torna o segundo país no mundo a abrigar a entidade, através da fundação do Lean Institute Brasil (LIB). “Nosso propósito é disseminar essa filosofia”, explica José Roberto Ferro, presidente do LIB.

Segundo ele, o interesse das empresas brasileiras sobre o sistema é crescente. Como exemplo, cita um evento promovido pelo instituto em junho passado em São Paulo, que reuniu 1.100 profissionais de 270 empresas representantes de 14 setores da economia, vindos de 17 estados e de oito países.

Busca da eficiência é objetivo do método

Segundo o Lean Institute Brasil, o Lean Thinking é uma estratégia de negócios para aumentar a satisfação dos clientes através da melhor utilização dos recursos. Ele 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.

A gestão Lean procura fornecer consistentemente valor aos clientes com os custos mais baixos através da identificação de melhoria dos fluxos de valor primários e de suporte por meio do envolvimento de pessoas qualificadas, motivadas e com iniciativa. Aplicado da maneira correta, o Sistema Lean inevitavelmente gera benefícios concretos a quem implementa.

De acordo com José Roberto Ferro, um projeto-piloto focado na manufatura em uma família de produtos dura cerca de seis meses para ser implementado, e os resultados são surpreendentes. “Frequentemente envolvem reduções de estoque de 50% a 70%, aumento da produtividade

de 15% a 25%, melhoria substancial na qualidade e no nível de serviços e de entrega, aumento de capacidade de 15% a 35%, redução de custos de 10% a 20%, entre outros ganhos”, afirma. Os ganhos obtidos geralmente implicam aumento da capacidade de oferecer os produtos que os clientes querem, na hora que eles precisam, nos preços que estão dispostos a pagar, com custos menores, qualidade superior, “lead times” mais curtos, garantindo assim maior rentabilidade para negócio.

De acordo com o dirigente, a ideia fundamental por trás do TPS é a melhoria contínua dos métodos de produção e um estilo de liderança diferenciado. No entanto, Ferro lembra que muitas companhias, embora adotem aspectos de produção e qualidade inventados pela montadora japonesa, esquecem-se de usar sua principal marca que é o estilo de gestão.

“Muitas empresas procuram adotar ferramentas específicas do sistema, mas não adianta apenas copiar partes do processo sem adotar o estilo de gestão e o modelo de pensamento e liderança criado pelos executivos da Toyota”, afirma.

