

Produção nivelada: por que fazê-la?

Por Ian Glenday

A lógica de lotes, a base da maioria dos sistemas de planejamento, tem falhas fundamentais que resultam em planos diferentes todas as vezes. Então esse plano é, muitas vezes, alterado, resultando em combates de incêndio que são endêmicos em muitas companhias.

A produção nivelada é a base do Sistema Toyota de Produção, ainda assim é o aspecto menos compreendido e aplicado. Ela consiste em uma progressão com o objetivo de produzirem um calendário fixo que é rigorosamente seguido. No início, em um ciclo bimestral. Em seguida, em ciclos semanais, e após, em ciclos diários. Isso parece ridículo para a maioria das pessoas, pois elas acreditam que menores séries e mais variações farão deles menos eficientes com maiores desperdícios, não melhores.

Então por que utilizar a produção nivelada afinal?

A lógica de lotes baseia-se no princípio de “economias de escala”. A lógica é focada nas máquinas. Não há nada de errado com economias de escala desde que você atenda a um critério: que você tenha poucos produtos. Conforme o portfólio de produtos aumenta, torna-se mais difícil ter séries grandes sem ocasionar em aumentos inaceitáveis nos estoques de produtos finalizados. A maioria das companhias tem visto uma explosão em seus portfólios de produtos nos últimos vinte anos. O que precisamos é de um foco diferente que melhorará a eficiência enquanto diminui as séries e aumenta as variações. Parece impossível, mas fique comigo.

É possível conseguir isso através de um fenômeno chamado “economias de repetição”. Ele baseia-se em criar a situação onde comportamentos humanos naturais que auxiliam a melhorar o desempenho possa florescer. Ao ter o mesmo calendário repetitivo (o que a Toyota originalmente chamava de “produção padronizada”), três aspectos do comportamento de melhoria humana naturalmente aconteciam. O primeiro é a curva de aprendizagem. Quando as pessoas fazem a mesma tarefa repetidamente, elas melhoram nisso (isso não é sobre aplicar ferramentas de melhoria. Apenas acontece).

Segundo, a maioria das pessoas gosta de rotina. Veja por si mesmo. Vá ao restaurante de sua organização na hora do almoço. Desenhe um mapa de onde todos estão sentados. Vá no dia seguinte na mesma hora e desenhe o mapa novamente. Você terá praticamente o mesmo mapa com

a maioria das pessoas sentada nas mesmas mesas, na maioria das vezes, até nas mesmas cadeiras! As pessoas vivem pelas rotinas. Elas gostam de estabilidade, segurança e previsibilidade. Elas, muitas vezes, sentem-se estressadas se suas rotinas são perturbadas. Essa é uma razão pela qual planos de curto prazo desmotivam as pessoas. Se você der às pessoas rotinas, elas sentir-se-ão menos estressadas, mais relaxadas e mais motivadas. Além disso, elas acham fácil enxergar oportunidades para continuar fazendo pequenas melhorias para tornar seu trabalho mais efetivo e eficiente. Pequenas melhorias, em toda a companhia, passam a tornar-se mais frequentes. A verdadeira boa notícia é que a experiência nos mostra que as melhorias não param; elas continuam melhorando por causa do aumento da curva de aprendizagem e da rotina. </p><p>

Há uma terceira razão que evidencia a importância de um calendário repetitivo. Ele cria um ambiente onde a padronização pode florescer. Sem a padronização, você não consegue gerar melhorias sustentáveis. É muito difícil alcançar um trabalho padrão quando mudanças de curto prazo são frequentes, e o plano muda a cada semana. É o que acontece com a lógica de lotes. Em um ambiente de combate a incêndios, a forma de copiar é que cada pessoa ou recurso tenha sua própria forma de fazer as coisas. É muito mais fácil aceitar a necessidade do trabalho padrão em um ambiente estável de ciclos repetitivos fixos. O trabalho padrão começa a vir naturalmente porque, quando as pessoas fazem as mesmas coisas na mesma sequência, elas começam a concordar com a melhor forma de trabalhar. Quando todo dia é diferente, isso é mais difícil de se alcançar. Os benefícios das economias de repetição são surpreendentemente altos. </p><p>

Uma coisa que aprendi que acho incrível é que a Toyota reconheceu as “economias de repetição”, mas nunca a deu um nome. Essa é, provavelmente, uma das razões pela qual nenhuma menção desse termo aparece na literatura escrita sobre o TPS e lean. Nenhuma que eu tenha visto. </p><p>

Implementar um calendário repetitivo fixo parece impossível para você? É o que parece para a maioria das pessoas, mas, pela minha pesquisa, é o que a Toyota fez em primeiro lugar para construir estabilidade, e, hoje, sabemos que é crucial no desenvolvimento de um ambiente sustentável de melhoria contínua.

A GRANDE questão é... Como começar? </p>