

Desafios para pensarmos lean além das fábricas

Flávio Battaglia

O conhecimento lean é originário da produção, mas vem trazendo muita inspiração para transformações fora das fábricas. O Sistema Toyota emergiu e evoluiu amparado na necessidade de se eliminar sistematicamente o desperdício presente nas operações de manufatura. Isto talvez explique porque a aplicação das técnicas lean continua a ser mais comum dentro das fábricas do que fora delas. Entretanto, ao longo dos últimos anos vêm sendo crescentes o interesse e o número de casos de aplicação do conhecimento lean nos mais diversos tipos de processos e organizações. Ainda que preliminares, os resultados tem sido animadores e, cada vez mais, parece estarmos caminhando para a consolidação do conhecimento lean aplicado a serviços e fluxos de trabalho predominantemente administrativos.

Desde a publicação de “A Mentalidade Enxuta nas Empresas” (Womack e Jones, 1996), sabemos que a aplicação dos princípios lean é universal: se há valor sendo criado, existe um fluxo de valor, uma cadeia de passos e etapas que são executados com intuito de criar e entregar o valor para o cliente. Logo, qualquer fluxo de valor poderia ser repensado sob a ótica lean: identificam-se os desperdícios, eliminam-se suas causas, cria-se fluxo contínuo entre as etapas estritamente necessárias e assegura-se que as etapas executem e entreguem somente o necessário quando necessário.

Ainda que esta “universalidade” referente à aplicação do conhecimento lean já seja conhecida há algum tempo, é possível afirmar que ainda são bastante pontuais as iniciativas e os resultados obtidos com implementações lean em ambientes administrativos e em processos destinados à prestação de serviços. Se ainda existe um longo e árduo caminho até que alcancemos sistemas de manufatura e logística de fato mais enxutos e estáveis, o que pensar a respeito do desafio que nos aguarda fora das fábricas? O potencial de benefícios e resultados é

assustador e, por isso mesmo, extremamente encorajador.

Diante deste contexto, tardiamente explicito o objetivo deste breve artigo: contribuir para a identificação três grandes desafios relacionados a transformações lean “fora das fábricas”. Não se trata de um exercício teórico, muito menos de algo destinado a esgotar o assunto. O que segue são sucintas reflexões decorrentes da experiência que nós, do Lean Institute Brasil, temos acumulado ao longo de alguns anos.

O primeiro grande desafio de qualquer iniciativa lean é a precisa identificação daquilo que o cliente percebe como valor. Sem a precisa especificação de valor sob a ótica do cliente, jamais saberemos com clareza se estamos ou não diante de uma atividade desnecessária, de um desperdício. Quando pensamos na prestação de um serviço qualquer, facilmente percebemos que o cliente ocupa um lugar muito especial e diferenciado, quando comparado a um cliente de um produto padronizado, produzido por um sistema de manufatura tradicional. O cliente de um serviço interage de maneira muito mais direta com as etapas do fluxo de valor. Em maior ou menor grau, o cliente “entra” no processo, fazendo parte dele de maneira muito mais estreita. Por esta razão, as percepções do cliente devem ser ainda mais centrais diante do desafio de se pensar serviços enxutos. Segue breve exemplo que pretende elucidar esta importante dimensão.

Quando nos dirigimos às compras em um supermercado, nos deparamos com prateleiras de produtos das quais nos servimos. Passamos pelo caixa e levamos a mercadoria para a casa. Até o momento em que retiramos a mercadoria da prateleira, aquele produto simplesmente não possuía vínculo algum com determinado cliente em específico. Aquele produto poderia ser comprado por qualquer outra pessoa, não estando vinculado nominalmente a ninguém. Produtos padronizados para clientes quaisquer. O lead time para um cliente que esteja diante de uma prateleira de produtos em um supermercado é equivalente ao tempo dispendido para retirá-lo da prateleira e levá-lo

para a casa. A qualidade do produto será aferida quando do consumo do mesmo. Por sua vez, os critérios considerados como sendo capazes de traduzir a dimensão qualidade são relativamente alinhados às necessidades de determinado segmento ou nicho de mercado, grupos de clientes que compartilham anseios, desejos ou necessidades comuns.

Agora se imagine diante de grave problema com o seu automóvel. Por alguma razão, o seu principal meio de transporte deixou-o “na mão”. Diante de seus poucos conhecimentos sobre o funcionamento da máquina, você decide levá-la a um especialista. Você então dirige até uma oficina ou concessionária, explica o problema a alguém e vai embora (ou aguarda pelo conserto). Quando o veículo fica pronto, você é autorizado a retirá-lo e a voltar a utilizá-lo. Diferentemente do exemplo citado no parágrafo anterior, referente a produtos padronizados não vinculados a clientes específicos, neste caso estamos diante da prestação de um serviço de manutenção especialmente executado para resolver o problema de um produto específico nominalmente vinculado a você, o proprietário. Neste exemplo, como na quase totalidade dos processos envolvido na prestação de serviços, você, o cliente, percebe, de maneira muito mais direta, a real eficácia do fluxo de valor: o tempo que você ficará sem seu carro é exatamente o tempo que o especialista levará para consertar seu carro. Em outras palavras, você, o cliente, participa, ainda que indiretamente neste caso, de todo o processo, pois percebe de maneira nítida o lead time total da prestação do serviço. Enquanto os especialistas estiverem cuidando do seu carro, você estará sem ele! Além disso, a qualidade do serviço será percebida de maneira muito particular por você, o usuário do veículo, aquele que voltará a utilizar o bem reparado.

Agora se imagine em uma sala de espera em um laboratório de exames clínicos, aguardando ser atendido. Você está com dores e acredita tratar-se de algo grave, pois nunca sentira sintomas parecidos antes. Os exames solicitados pelo médico serão realizados a partir de uma amostra de sangue a ser extraída de você, cliente paciente, dentro de

alguns instantes. Sob tais circunstâncias, você, cliente de um serviço que se resume à coleta e à análise de seu próprio sangue, interage de maneira direta com a maior parte das etapas envolvidas no fluxo e valor: você vai até o laboratório, aguarda para ser atendido, tem sua amostra de sangue coletada, volta pra casa, aguarda pelo resultado, volta ao laboratório para pegar o exame (ou acessa o resultado através da internet) e só então o encaminha ao médico. Praticamente todas as esperas, movimentações e etapas desnecessárias, neste caso, envolvem diretamente o próprio cliente. Em casos como este, em que o cliente vivencia parte importante das etapas do processo, a percepção de valor torna-se ainda mais crítica. Podem ser ainda mais necessários o cumprimento dos prazos e a certeza de que os resultados estarão livres de defeitos. Como um cliente de um exame médico reagiria frente a um resultado impreciso ou tardio de um exame médico do qual pode depender sua sobrevivência?

Um segundo importante desafio para pensarmos lean além das fábricas é a necessidade de se enxergar e planejar o funcionamento dos sistemas de trabalho como um todo. A busca pela integração entre diferentes áreas funcionais com vistas a incrementar o desempenho sistêmico é um dos fundamentos do pensamento lean. A precisa e apropriada conexão entre as diferentes etapas de um fluxo de valor é o que assegura a execução das atividades necessárias, quando necessário. Assim, torna-se premente pensarmos no desempenho sistêmico dos fluxos de trabalho envolvidos na prestação de um determinado serviço ou na execução de um conjunto de atividades eminentemente administrativas. Se em ambientes de manufatura, em que prevalecem elevados graus de padronização e roteirizarão, existem desconexões gritantes entre etapas de um mesmo fluxo de valor, qual será a dimensão da necessidade de que repensem o todo, o sistema, fora das fábricas? A necessidade de “enxergar o todo” para se repensar o funcionamento sistêmico talvez seja ainda mais urgente. Fora das fábricas existe uma enormidade de desconexões. É necessário enxergá-las e atuar cuidadosamente sobre elas, de modo a assegurar que o desempenho do todo seja superior. A ferramenta fundamental

para isso continua sendo o bom e velho mapeamento.

O mapeamento do fluxo de valor tem sido aliado fundamental para as transformações lean. Mais do que uma simples ferramenta de representação, a essência do mapeamento é permitir a criação de consensos a respeito de estados futuros mais enxutos e de como atingi-los. Se na manufatura o mapeamento tem cumprido um papel central para o planejamento da implementação lean, fora das fábricas ele se torna ainda mais indispensável. Pelo fato de muitas vezes não serem compostos por etapas físicas de transformação, fluxos de valor destinados à prestação de serviços ou compostos por etapas eminentemente administrativas não são tão fáceis de serem “enxergados”. Etapas “invisíveis” dificultam o entendimento comum a respeito de qual é o trabalho real a ser executado. Para se repensar o todo fora das fábricas, é necessário enxergá-lo primeiro. Quanto maior for o nível de entendimento comum de grupo a respeito da situação vigente, dos problemas e da perspectiva de avanços no nível do sistema, maior será o grau de alinhamento, maiores serão as sinergias, melhores serão os resultados e, principalmente, melhores serão as condições de prover de maneira eficaz valor para o cliente.

Um terceiro grande desafio, que decorre dos dois anteriormente elencados, diz respeito à necessidade de se desenvolver, implementar, sustentar e fazer evoluir elementos capazes de garantir a consistência na realização das etapas que compõem o fluxo de valor. Refiro-me especificamente à necessidade de se criar padrões mínimos, capazes de assegurar o tempo de execução, a seqüência mais apropriada e a realização livre de defeitos de cada uma das etapas-chave envolvidas na prestação de um serviço ou na realização de um fluxo de trabalho administrativo. Usualmente, imagina-se inútil tentar padronizar a realização de qualquer atividade que não seja predominantemente repetitiva, em que um ciclo não seja exatamente igual ao outro, como é o caso da maioria dos conteúdos de trabalho envolvidos na prestação de um serviço ou na execução de um processo administrativo. De fato, padronizar algo que não se repete talvez não seja algo tão simples

assim. Mas é exatamente sob tais circunstâncias que a padronização se faz ainda mais importante. O desafio da padronização em ambientes em que a execução dos ciclos de trabalho não é idêntica é determinar exatamente o que NÂO padronizar. Ainda que os ciclos não sejam repetidos, é essencial enxergar em detalhes de que maneira eles diferem e como tais diferenças devem ser trabalhadas, promovendo flexibilidade planejada e controlada. Assim, garante-se a eficácia das etapas em um nível macro, permitindo que etapas específicas sejam realizadas caso a caso quando necessárias. Este esforço de padronização, por mais paradoxal que possa parecer, é precisamente o que permite a evolução rumo a estados futuros cada vez mais enxutos. Se não há padrão, não haverá kaizen (evolução). Por todas as características inerentes a processo que acontecem fora das fábricas, inclusive aquelas já relacionadas neste artigo, é fundamental que começemos apensar em maneira de padronizar com criatividade ciclos de trabalho não idênticos para que possamos avançar de maneira sólida rumo a serviços e processos administrativos cada vez mais enxutos e alinhados às expectativas dos clientes.

Como dito anteriormente, o objetivo deste artigo foi contribuir para a identificação de alguns desafios relacionados a transformações lean “fora das fábricas”. Procurei relacionar três dimensões que, acredito, devem ser consideradas: (1) a necessidade de se constatar com precisão de que maneira o cliente “entra” no processo e como ele percebe valor; (2) a necessidade de se compreender o todo e planejar mudanças que contribuam para o incremento do desempenho sistêmico e (3) a necessidade de se criar padrões, mesmo diante de ciclos de trabalho pouco similares, para que seja possível garantir consistência, estabilidade e bases concretas para melhorias sustentáveis. Acredito que se nos anteciparmos às questões aqui brevemente suscitadas, dimensões importantes das transformações lean além das fábricas poderão ser cada vez mais compreendidas.