



TI

Pergunte ao Art: Existe um conflito entre automação/TI e lean?

ART BYRNE – 04/09/2017

No mundo de hoje, certamente parece que a automação e o uso da tecnologia digital pode resolver quase qualquer problema. Ambas as abordagens podem criar um ótimo valor e devem ser utilizadas onde elas fazem sentido. E quando se trata de lean e automação ou TI, não vejo nenhum conflito com programas de computador que podem acelerar e simplificar o trabalho que tradicionalmente só podia ser feito manualmente. Novas invenções e soluções têm sido o cerne dos ganhos de produtividade desde a revolução industrial, e espero que essa tendência não só continue, mas também acelere ao longo do tempo. Na verdade, espero que seja um dos principais impulsionadores para tirar milhões de pessoas da pobreza.

No entanto, peço que as pessoas tenham cuidado com a forma como misturam a prática lean com essas ferramentas. Ao longo dos anos em muitas indústrias, vi pessoas abusando de uma solução de TI ou de automação para, usando o termo lean, "automatizar o desperdício" (ou como outros rotularam, pavimentar a trilha das vacas). É possível ver isso com maior frequência em indústrias com muitas transações pequenas, onde o acompanhamento exige o uso de computadores, como bancos, companhias de seguros, corretores de hipotecas, governos, universidades e outros negócios similares. Os hospitais, com suas necessidades de gerenciamento de dados tanto para a segurança do paciente como para atender a vários regulamentos, são outro bom exemplo.

Em muitos desses negócios, quando surge um problema, a reação instintiva é criar outro programa de computador para resolvê-lo. Eles levam as pessoas de TI para o local do problema e dizem: "aqui está o que precisamos que você faça. Quão rápido você pode fazer isso?". Soou familiar? Em locais como hospitais, além de ser caro, isso pode criar novos problemas. Já vi casos, por exemplo, em hospitais organizados e administrados por silos, onde os vários silos implementavam novos programas de computador para resolver seus próprios problemas, apenas para descobrir que nenhum desses programas podia conversar com os outros e ainda mais dinheiro precisava ser gasto para que eles se comunicassem.

Muitas vezes, um novo e completamente desnecessário programa de computador é desenvolvido para resolver um problema que não existiria se as outras partes do sistema fizessem seu trabalho corretamente. Vi isso em uma companhia de seguro de vida que eu estava ajudando com trabalhos de kaizen. Na época, a empresa levava 48 dias para subscrever uma nova apólice de vida (ou seja, para responder a um pedido de cotação). E eles se baseavam em um programa de computador elaborado e dispendioso (em dinheiro e mão de obra) que rastreava o status de todos os pedidos de subscrição no sistema. Eles disseram que precisavam desse programa para responder aos muitos pedidos recebidos dos agentes de seguros sobre o status de suas políticas. Claro que isso só era necessário porque demorava 48 dias para voltar para os agentes com uma cotação. Ao usar o lean para encurtar esse lead time, conseguimos obter a maioria das cotações respondidas em menos de 20 dias, com



uma boa tendência para fazê-lo em 10 dias. Como resultado, esse programa não era mais necessário.

O mesmo pode acontecer em empresas de manufatura onde os engenheiros gostam de desenvolver soluções de alta velocidade (e muito dispendiosas) como primeira escolha para quase qualquer problema. Às vezes, isso pode atrasar a introdução de novos produtos ou causar um enorme excesso de capacidade quando a previsão de marketing estiver muito errada. Por outro lado, se alguma coisa mudar na especificação do produto mais tarde, a linha automatizada de alta velocidade pode tornar-se obsoleta ou exigir gastos de capital maciços para produzir as novas especificações. Se você pedir que a maioria dos engenheiros de manufatura reduza o tempo de instalação de seus equipamentos em 50%, eles geralmente retornarão com uma solução automática muito cara com um lead time muito longo. Minha experiência com lean é que a configuração pode ser reduzida em 90% durante uma semana de kaizen sem gastar muito dinheiro. Afinal, quanto você pode sequer gastar em apenas uma semana?

O ponto aqui é que se você usar primeiro o lean para encontrar e remover o desperdício de seus processos, então quando você decidir automatizar, isso será feito passo a passo. Você gastará muito menos dinheiro e automatizará apenas o que faz sentido automatizar. O lean lhe dará uma imagem clara de onde você está e o que precisa ser feito. O mesmo acontece com os programas de computador. Um pequeno mapeamento de fluxo de valor e kaizen para se livrar do desperdício reduzirão seus custos e acelerarão a resposta.

Então, sim, as soluções de automação ou de TI são compatíveis, mas apenas se você usar o lean primeiro para eliminar o desperdício antes de se lançar em soluções caras.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

