



Estratégia e Gestão

Nosso editor se senta com o fazendeiro lean Ben Hartman

ENTREVISTA - Ben Hartman usou o lean em sua microfazenda em Indiana por seis anos. Ele não apenas encontrou uma maneira de sustentar sua família fazendo o que ama, como também descobriu como transformar nosso sistema alimentar.

BEN HARTMAN



Roberto Priolo: **A história de como você aprendeu sobre o lean é um fantástico exemplo de *yokoten*, ou polinização cruzada. Você pode nos contar um pouco sobre isso?**

Ben Hartman: As comunidades na área de onde eu sou - no norte de Indiana - foram fundadas pelos povos menonita e amish no século XVIII. Como menonitas, temos uma predisposição genética para não desperdiçar nada. Quando fui apresentado às ideias lean, imediatamente vi muitas facetas da cultura menonita nelas. Na verdade, percebi que estávamos aplicando ideias lean em nossa fazenda há muito tempo, sem realmente saber. No entanto, há cerca de seis anos, um cliente nosso de longa data da CSA, Steve Brenneman, (os clientes da CSA nos pagam no início da estação de crescimento para fornecer produtos) me contou sobre essa coisa chamada “lean” que ele estava usando em sua empresa. Ele se ofereceu para nos apresentar alguns dos





principais conceitos. Minha esposa e eu conversamos sobre isso e a princípio ficamos relutantes - porque as pessoas adoram dizer aos fazendeiros o que fazer, mas também porque, historicamente, os métodos industriais não tiveram sucesso quando aplicados à agricultura (na verdade, foi a agricultura industrial que em grande parte contribuiu para problemas como a mudança climática e questões da saúde alimentar). Também achamos que havia muita variabilidade em nossos processos para que um único sistema funcionasse. Steve deu algumas razões para tentar - principalmente, ele disse que precisávamos de capacidade e que o lean poderia nos fornecer isso ao melhorar o processo (e sem investir mais dinheiro no negócio). Eliminar o desperdício para aumentar a capacidade... foi isso que me convenceu.

RP: Com a promessa de aumento de capacidade, surge a oportunidade de crescer exponencialmente. Alguma vez houve a tentação de se transformar em um grande fazendeiro que vende seus produtos para clientes a milhares de quilômetros de distância?

BH: O lean certamente nos trouxe benefícios econômicos, mas o que realmente queríamos fazer era ficar em casa e criar nossos filhos em uma fazenda. Eu quero ser um pequeno agricultor e adoro o trabalho que vem com ele. Precisamos obter comida local e saudável em nossa comunidade, e o lean é uma ferramenta fantástica para isso.

Os pequenos agricultores sofrem - nos EUA, temos um pacote de subsídios agrícolas de US\$ 5 bilhões que beneficia grandes agricultores multimilionários -, mas o lean é aquela quinta engrenagem do seu trator que você não sabia que tinha e que pode aumentar sua competitividade. É a única maneira de administrar uma pequena empresa agrícola e fazer uma carreira a partir dela.

RP: Conte-me mais sobre o contexto agrícola mais amplo, por favor.

BH: Deixe-me usar o milho como exemplo, porque eu cresci em uma fazenda de milho, embora o mesmo seja verdade em grande parte para todas as culturas de commodities. Em apenas uma geração, crescemos nossa produção de cerca de 125 milhões de toneladas de milho por ano para cerca de 380 milhões. Nós nos tornamos muito bons em produção em massa e precisamos fazer algo com esse excesso: é por isso que acabamos empurrando milho para os clientes na forma de xarope, plásticos, fraldas etc. Ele também está nos deixando doentes: veja a relação entre a superprodução de milho e o aumento do diabetes (a epidemia de saúde do nosso tempo) em um gráfico, e as duas linhas vão juntas. O sistema funciona para os 1% que estão produzindo a comida, mas não para o resto de nós.





É importante estabelecer limites éticos em relação à agricultura. Temos perguntas importantes a fazer sobre nosso sistema alimentar: a que tipo de comida queremos que as pessoas pobres de nossas comunidades tenham acesso? Em que tipo de planeta queremos viver? O lean pode ajudar a responder essas perguntas.

RP: O que eu amo nessa história é que ela não apenas mostra aos microagricultores de todo o mundo uma maneira de se viver bem com um acre de terra, mas também oferece uma maneira de resolver alguns dos problemas sistêmicos mais prementes que o mundo está enfrentando.

BH: Uma das coisas mais poderosas sobre as ideias lean é que elas são universais. Os sete tipos de desperdícios que Taiichi Ohno identificou são conceitos universais: você encontrará cada um deles em todas as fazendas do mundo. Não estou surpreso: muitos dos primeiros trabalhadores da Toyota eram, na verdade, agricultores!

RP: O que significa “colher o produto da forma mais pronta possível” na prática?

BH: Digamos que você esteja colhendo brócolis. Em uma programação agrícola tradicional, você começa a colheita às 3 ou 4 da manhã. Você colhe dezenas de milhares de cabeças de brócolis, coloca-as em um refrigerador e depois passa alguns dias ligando para seus clientes para tentar empurrar o produto. Esse processo é clássico em lote e fila. O que estamos fazendo é receber pedidos diariamente e colher diariamente os valores de que precisamos sem ter sequer um cooler de armazenamento (vivemos muito perto de todos os nossos clientes). Tentamos colher, limpar e embalar enquanto o item está nas mãos do trabalhador. Então, colhemos uma cabeça de brócolis e a limpamos e empacotamos no local (levamos suprimentos conosco para o campo). Em vez de “tocar a comida” oito a dez vezes antes de chegar ao cliente, só tocamos nela três ou quatro vezes.





RP: Você está na jornada há seis ou sete anos. Qual foi o ponto de virada em sua transformação?

BH: Um dos principais momentos para nós foi na época em que Steve apareceu. Costumávamos fazer festas regulares de Pizza e Erva Daninha na fazenda: estudantes universitários apareciam, capinavam as ervas daninhas nossa fazenda e depois comprávamos pizza para eles (minha esposa acertadamente pensou que o nome os atrairiam). Um dia, cerca de meia hora antes da chegada dos estudantes universitários, um forte vendaval soprou nossa estufa no telhado do celeiro. Os estudantes tiveram que nos ajudar a dismantelar a coisa toda (nem preciso dizer que isso era puro desperdício). Depois disso, Steve nos apresentou a ideia dos 5 porquês. Por que precisamos de uma estufa em primeiro lugar? Percebemos que a causa principal do problema era que estávamos tentando desenvolver nossos negócios muito rapidamente. Cresci com a ideia de que uma fazenda tem que crescer a cada ano para "se sustentar", mas ficou claro que essa mentalidade de crescimento não estava funcionando para nós.

RP: Outra coisa que eu acho realmente interessante sobre sua história é como sua abordagem é simples - você usa algumas ferramentas e alguns princípios, e os benefícios que eles trouxeram para você foram incríveis. Por que isso acontece?

BH: Meu irmão é bibliotecário de pesquisa e pedi a ele que voltasse à história o máximo que pudesse para descobrir como os japoneses cultivavam sua comida. Ele encontrou um pergaminho de cerca de mil anos atrás que detalhava um sistema de produção de alimentos muito simples. Isso me fez perceber que ao longo da história humana temos cultivado alimentos e alimentado o mundo usando apenas algumas ferramentas - cestas, enxadas, facas - e alguns insumos - como adubo ou composto. O pensamento japonês sem desperdício era incrivelmente extremo (eles reutilizariam tudo, incluindo os pauzinhos e a sujeira que poderiam arrancar do chão de suas casas), e eles descobriram uma maneira de transformar *muda* em algo que poderia apoiar a produção de alimentos. É muito simples e muito inspirador. Então, eu desenvolvi um sistema que nos permite produzir muitos alimentos usando apenas algumas ferramentas e processos simples. Acontece que é divertido e muito mais lucrativo.

RP: As ferramentas lean são simples, e sua experiência na fazenda realmente mostra isso. Qual foi sua abordagem para usá-las?

BH: As pessoas da geração da Segunda Guerra Mundial nunca jogaram nada fora. E isso funcionou para a geração deles - isso os fez superar a Grande Depressão. Mas os tempos mudaram, e a tarefa da nossa geração - seja em uma fazenda ou em qualquer outro negócio - é editar implacavelmente. Nossa geração tem acesso a muita coisa e precisamos escolher cuidadosamente as poucas coisas de que realmente precisamos na vida. Tivemos algumas edições sérias para fazer, e fazia sentido que a primeira coisa a ser resolvida fosse o 5S.





Fomos ao redor da fazenda, falamos sobre todos os itens que tínhamos (e tínhamos muitos itens) e fizemos uma pergunta simples: “Você agregou valor para o cliente nesta estação?”. Se tivéssemos que coçar a cabeça e pensar, era hora de jogar fora esse item. Acontece que só precisamos de algumas ferramentas. Hoje, podemos mover a maioria de nossas ferramentas agrícolas na traseira de um caminhão.



RP: Seus esforços para entender o valor do cliente foram incríveis. Você pode nos mostrar como você fez isso?

BH: Conhecer nossos clientes e começar a entregar-lhes os produtos que pretendiam era o segundo passo, após o 5S. Fizemos a todos os clientes três perguntas muito simples: O que você quer? Quando você quer isso? Quanto disso você quer? Eu sabia que isso nos daria uma vantagem sobre a concorrência em potencial e é uma forma de respeitar os clientes. Para chegar a toda nossa base de clientes, normalmente precisamos de um ou dois dias a cada inverno. Quanto mais precisamente pudermos responder a essas perguntas - e entregar as respostas - mais lucrativos seremos enquanto empresa. Não é complicado, mas poucas empresas começam com o cliente!





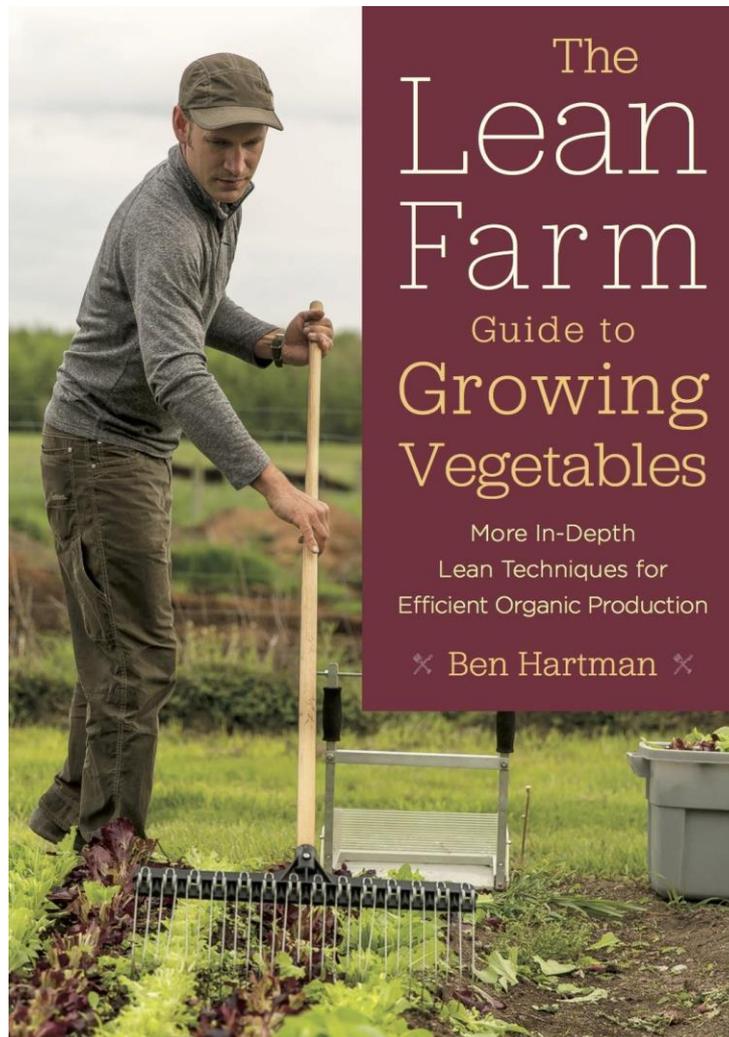
É importante lembrar que ouvir os clientes é um processo contínuo. Constantemente vamos a nossos clientes para descobrir se suas necessidades mudaram. Somos muito específicos com as perguntas que fazemos, porque queremos que nossos clientes fiquem animados com a comida que entregamos a eles toda semana. Precisamos ter uma compreensão clara do que eles precisam. Depois de obter isso, você pode começar a melhorar seus processos para fornecer esse valor.

Para saber mais sobre a fazenda do Ben, confira o [episódio 5 do podcast WLEI](#) (em inglês), gravado durante o Lean Transformation Summit em Nashville.



Jim Womack entrevista Ben, Joel Daly, da Veada Industries, e Steve Brenneman, CEO e proprietário da Aluminum Trailer.





Compre uma cópia do livro “The Lean Farm” [aqui](#) (em inglês).

Para ler sobre a visita de Jim Womack à fazenda lean de Ben, clique [aqui](#) (em inglês).

O ENTREVISTADO

Ben Hartman é um agricultor com sede em Indiana, EUA, e um entusiasta e praticante lean. Ele é o autor do livro de sucesso "The Lean Farm".

Fonte: [Planet Lean](#)

Publicado em 17/07/2018