

Construção

Uma nova maneira de construir

FLAVIO VENTURELI

(com TAMIRIS MANZANO)

No dia 27 do último mês de julho, a turma do primeiro semestre de 2018 do PPFL, orientada por Mário Ferrari, encerrou sua jornada no curso com cada participante apresentando o A3 que construiu durante o período de aprendizagem para tratar de um problema importante e urgente de sua empresa. A apresentação foi mais um momento que revelou como o pensamento lean pode gerar resultados impressionantes, já que mesmo antes da implementação plena dos planos de transformação, já foi possível estimar ganhos significativos e muito interessantes em termos quantitativos, de qualidade e de segurança no trabalho.





Sabemos que a troca de experiências entre setores e culturas é um dos conceitos mais poderosos da filosofia lean, com pessoas de diversas indústrias, países e situações cada vez mais adotando o pensamento e criando valor com adaptações e evoluções. Neste evento, o cenário não foi diferente; profissionais de diversos setores da economia estiveram presentes para mostrar como o lean pode ajudar em seu contexto particular.

Os eventos de encerramento do PPFL servem para que os participantes troquem experiências adquiridas durante o curso, ou até em outros momentos, para que os resultados e lições aprendidas possam ser expostos e que sirvam de exemplo para todos e para que todos tenham a chance de expor suas preocupações e receber contribuições de seus colegas.

Neste ano, além da participação do gerente responsável pelo programa, Mário Ferrari, e do diretor do Lean Institute Brasil, Flávio Battaglia, um convidado especial teve a oportunidade de contar a todos como sua jornada lean está se delineando após ter participado do PPFL em 2016. Trata-se de Flavio Venturelli, que está à frente de uma das primeiras startups lean na área da construção.

Flavio teve seu primeiro contato com a filosofia lean quando trabalhava no IOV (Instituto de Oncologia do Vale), anos antes de participar do PPFL. Em 2013, ele foi contratado como gerente de projetos de uma incorporadora localizada na cidade de Caraguatatuba. Sua função era recuperar os projetos da empresa, e naquele momento, ele tinha sob sua responsabilidade 216 apartamentos de médio padrão, ou seja, a ideia era utilizar a mentalidade enxuta para otimizar os processos, reduzir desperdícios e atingir os prazos estipulados.

O problema, entretanto, é que na época, Flavio pensava na filosofia lean como um conjunto de ferramentas separadas e desarticuladas, algo que é muito comum de ser observado e que acaba com qualquer chance de sucesso duradouro. As obras estavam atrasando com frequência, e Flavio logo percebeu que precisaria adotar uma abordagem diferente para superar essa difícil situação em que se encontrava.

Foi então que Flavio conheceu o PPFL e resolveu apostar em um conhecimento mais aprofundado do lean como forma de reduzir desperdícios e melhorar o desempenho da empresa. Ele participou do programa no primeiro semestre de 2016, quando começou a entender melhor o lean como um todo, como algo integrado.

A primeira coisa que veio à mente de Flavio sobre o lean após começar o programa foi que, na verdade, ele é mais simples do que todos pensam. Na verdade, ele é tão simples que esse é o motivo das pessoas não entenderem de imediato. As pessoas esperam algo complexo, então tentam torná-lo complicado, porque não conseguem acreditar que uma abordagem que esbanja simplicidade possa ser a solução. “Algo deve estar errado aí” é parte do pensamento comum.





Durante a execução de um desses projetos, Flavio encontrou um grande problema (que, no lean, entende-se como grande oportunidade): no meio do caminho, foi observado que faltava um reservatório de água de volume considerável no prédio e que não havia espaço físico para se construir e tampouco estava no orçamento do empreendimento naquele momento, pois todos acreditavam que ele já estava pronto. Como se não bastasse, o projeto nos moldes tradicionais de construção estava previsto para ser terminado em 8 meses e deveria ser entregue em apenas 90 dias. Parecia impossível solucionar esse problema, mas utilizando o A3 que desenvolveu durante o PPFL, Flavio conseguiu obter sucesso e ainda devolver dinheiro aos compradores. Sua experiência com o lean na construção civil tinha sido muito positiva.

Após o encerramento da turma do primeiro semestre de 2016 do PPFL, Flavio ficou tão animado com o que tinha acabado de aprender que teve uma ideia: por que não montar uma startup lean de construção no Brasil? Do zero, desde a concepção. Foi assim que nasceu a FFA Construtora Lean, em Caraguatatuba/SP, talvez a primeira construtora no Brasil a implementar integralmente a gestão lean no setor da construção civil desde sua fundação, como essência de sua estratégia competitiva.

As perspectivas dessa empreitada eram ambiciosas, assim como os desafios também eram grandes e desconhecidos, pois iniciar um negócio totalmente lean exige conhecimento, integração, planejamento e, acima de tudo, envolvimento absoluto de todos os principais interessados. Como era algo pioneiro no ramo, o negócio teve de ser pensado desde sua base até a concepção do produto, que está hoje entre os primeiros projetos totalmente lean em desenvolvimento no país, o Edifício Évora.

Um dos maiores problemas do setor de construção civil é que o desperdício nessa área é exagerado, chegando a aproximadamente 30% do custo total da obra em alguns casos. Como dito anteriormente, o lean enxerga problemas como oportunidades; por isso, Flavio reuniu uma equipe em 2016, e juntos eles tentaram aprender com os erros dos projetos anteriores para resolver os problemas de qualidade e desperdício em excesso.

Após um ano de planejamento envolvendo arquitetos, engenheiros, colaboradores e consultores, a equipe já estava pronta para começar. Desde então, o projeto vem a todo vapor, já mostrando alguns resultados impressionantes quando comparado aos projetos anteriores. Por exemplo, um muro que exigia o trabalho de dois pedreiros e mais dois ajudantes para ser levantado em dois meses passou a ser construído em apenas vinte e cinco dias com o trabalho apenas de apenas um pedreiro e um ajudante.

Flavio diz que uma das vantagens mais evidentes do lean em relação ao método tradicional de construção encontra-se no baixo comprometimento do fluxo de caixa e na capacidade de se trabalhar em lotes e entregar muito mais com o emprego de menos recursos.





“Em projetos anteriores, tínhamos processos totalmente empurrados gerando grandes desperdícios. Era praticamente impossível fazer algo sem desperdiçar, e o desperdício era inerente a cada etapa do processo, porém isso era invisível para nós. Depois de adotar o lean, aprendemos a enxergar e pudemos perceber que grande parte do que fazíamos poderia ser abordado de maneira mais eficiente. Todas as etapas do processo passaram a ser pensadas de forma a retirar sua complexidade e aumentar sua qualidade e velocidade de execução. Embora isso parecesse meio mágico em um mercado já tão explorado, descobrimos uma nova maneira enxergar o que fazíamos a anos”.

Flavio observa que muitas vezes o gestor de uma obra toma uma decisão baseada simplesmente no preço unitário dos produtos e acaba ignorando outros pontos de desperdício que, no final das contas, acabam por custar muito mais caro do que o valor economizado com uma boa compra, causando inclusive atrasos e transtornos não previstos.

“Um exemplo disso: Antigamente, comprávamos blocos de cimento em caminhões fechados a um preço que achávamos vantajoso. Quando estudamos os processos que utilizam o recurso, percebemos que descarregar os caminhões, transportar os blocos, armazená-los até que sejam utilizados e movimentá-los ao local de uso geravam desperdícios brutais, pois durante o processo, muitos blocos se quebravam e sumiam (sem contar a mão de obra que era paga praticamente para movimentar-se e que não agregava valor algum ao resultado final). Passamos então a comprar blocos em paletes fechados, que eram descarregados por caminhões guincho em lotes específicos e, quando possível, já próximos aos locais onde seriam utilizados. Ainda que mais caros, no final do processo, isso apresentou ganhos consideráveis na velocidade e na qualidade do processo e, o que era mais incrível, com custos menores no final das contas, pois possibilitava que a mão de obra que seria utilizada no transporte fosse utilizada em outros pontos necessários ou simplesmente não fosse utilizada”.

A expectativa em relação ao Edifício Évora é grande com relação ao prazo de entrega e aos processos que estão sendo construídos, porém Flavio ressalta que o mais importante nesse projeto não é só cumprir o cronograma, mas se tornar um novo modelo no que se refere à construção civil.

Agora, Flavio busca expandir esse conhecimento que adquiriu nos últimos anos para seus próximos projetos. Sabemos que o Brasil vive um momento econômico conturbado, e a história de Flavio é prova de que o lean pode ser a saída que o país está buscando.

Muitas pessoas podem estar aflitas pensando que o lean tornará o processo de construção de edifícios mais “barato”, no sentido de comprometer a qualidade e segurança. O que acontece, entretanto, é o oposto. O lean elimina desperdícios e aumenta a eficiência para disponibilizar recursos a serem usados para tornar a



construção ainda mais segura e com maior qualidade. A construção lean pode trazer benefícios imensuráveis para a sociedade.

É claro que não é fácil convencer as pessoas. A resistência ao lean acontece naturalmente, como acontece com qualquer coisa que as pessoas não conhecem. Entretanto, se você envolver todos em torno de um objetivo comum e mostrar a todos como o lean pode simplificar o trabalho, você será capaz de fazer com que elas se sintam parte do projeto. Não é fácil, mas é trabalho do líder entender que não se deve impor nada às pessoas, mas convencê-las através de fatos, dados e muito respeito.

A história de Flavio é apenas mais uma das muitas histórias de sucesso que já passaram pelo PPFL. Esperamos e sabemos que muitas outras ainda vão aparecer. Flavio começou a entender melhor o pensamento lean através do programa e, neste evento, fechou mais um ciclo de aprendizagem, passando o que aprendeu com o programa e com suas experiências posteriores aos recém-formados do PPFL.

Flavio lembrou a todos que o PPFL traz benefícios que não podem ser medidos: ele traz uma visão prática, saindo da teoria e utilizando sua realidade para entender a filosofia. Ele ajuda a quebrar paradigmas e, como a história dele nos mostrou, serve como divisor de águas, abrindo novos horizontes. Mas acima de tudo, serve para que pessoas com mais experiência ajudem aquelas que estão iniciando a jornada para que deem os passos certos na direção certa. Flavio já esteve dos dois lados, sendo um participante em 2016 e um exemplo de sucesso em 2018. De qualquer forma, ele continua aprendendo.



Agradecemos ao Dr. Frederico Carlos Pinto (Instituto Oncológico do Vale), Mário Ferrari (LIB) e Flávio Battaglia (LIB) por contribuições valiosas a este artigo.

Sobre o autor



Flávio Augusto Ventureli é Gerente de Projetos e trabalha há mais de 18 anos coordenando projetos em diferentes áreas do conhecimento. Atuou por 8 anos no Instituto de Oncologia do Vale como Gerente de Tecnologia da Informação, também participou de projetos como consultor na área pública e construção civil. Atualmente dedica-se à FFA CONSTRUTORA.

É formado em Desenvolvimento de Sistemas pela UMC, possui Certificação PMP Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)® pelo Project Management Institute (PMI).

Publicado em 17/10/2018