



Outros

Lean e comida

JOSH HOWELL

A indústria de alimentos está cheia de problemas por toda a cadeia de valor. Neste chamado à luta, o autor explica por que o pensamento lean é a única ferramenta que temos para transformá-la agora.



Trabalhei na indústria alimentícia durante a maior parte da minha carreira. Mesmo quando me tornei coach do Lean Enterprise Institute, a maior parte do meu trabalho era apoiando empresas que operam nesse setor. Mesmo agora que meu papel no LEI mudou, transformar a indústria de alimentos continua sendo uma das coisas pelas quais sou apaixonado.

O setor está pronto para mudanças e tem sido inegavelmente mais lento que outros na adoção dos princípios lean. Acredito que ele representa uma oportunidade incrível para nós, enquanto comunidade, e gostaria de usar este artigo para explicar o porquê.

Vamos começar como os pensadores lean sempre começam – definindo o problema a ser resolvido.

No nível macro, destaco três grandes problemas em todo o setor:





- A oferta não é igual à demanda. Estima-se que seja necessário um aumento de 60% na produção de alimentos até 2050, devido ao crescimento da população, à escassez de recursos e às mudanças climáticas. Ao mesmo tempo, estamos diante de uma situação absurda, na qual 40% do que é cultivado hoje é desperdiçado, e 12% da população mundial tem acesso inseguro a alimentos. É o paradoxo da fome. Existe uma desconexão completa entre processamento, produção, embalagem e consumo de alimentos.
- Em todas as etapas da cadeia de valor alimentar, empregos ruins – e trabalhos ruins – são comuns. A agricultura e o varejo aparecem no topo do ranking de colaboradores insatisfeitos. Nos EUA, a empresa de serviços alimentícios emprega 15 milhões de pessoas (20% das quais são imigrantes), e a rotatividade de colaboradores horistas é de 100%. Isso significa que, se você tem uma equipe de 10 pessoas trabalhando em seu restaurante, há uma chance de que todas saiam até o final do ano.
- As condições de negócios são incrivelmente difíceis. O negócio de restaurantes é particularmente difícil: a probabilidade de falência é muito alta. Nos EUA, há 10.000 novos restaurantes a cada ano, mas esse é o resultado de 60.000 inaugurações e 50.000 falências. A concorrência é acirrada, e a proliferação de mídias sociais coloca os restaurantes sob mais escrutínio do que nunca: com metade da população dos EUA usando serviços de entrega de comida, hoje em dia, um único erro pode custar caro a um restaurante. Gerenciar o trabalho também é muito difícil, pois não existe um modelo operacional bem-sucedido. Você só pode tentar corrigir maus comportamentos e contratar pessoas boas.

No nível micro, vemos ainda mais problemas: os produtos alimentícios são frequentemente estocados e desperdiçados; há longos prazos de entrega ao longo de toda a cadeia de valor (o que resulta em nossos alimentos sendo preenchidos com conservantes para durar mais tempo, algo que um sistema eficiente de suprimento tornaria desnecessário); entregas prematuras, perdidas e imprecisas; demanda dinâmica e imprevisível (em um restaurante, você pode ter 30 pessoas por 10 minutos e depois ninguém por meia hora); qualidade ruim e inconsistente; muita variedade de produtos; trabalho fisicamente duro e turnos longos; e aumento dos custos de infraestrutura.

É uma imagem bastante sombria, e é por isso que quero tanto introduzir o pensamento lean no setor.

Se olharmos para a cadeia de valor estendida da indústria de alimentos, podemos ver como o lean é certamente mais presente em sua seção fluxo acima: embora em graus diferentes, o processamento, a fabricação e a distribuição têm se beneficiado da aplicação dos princípios lean – com milhares de exemplos de aplicações de sucesso em todo o mundo. O que ainda não conseguimos resolver de maneira consistente é a parte da cadeia de valor mais próxima do cliente: mercearia, preparação, hospitalidade e até educação no que diz respeito a comida (pense em escolas de culinária e administração).

Temos a sorte de ter alguns exemplos excelentes que demonstram a viabilidade de uma abordagem lean na indústria de alimentos. Da fazenda lean de Ben Hartman, em Indiana, à cadeia de cafés 365, em Barcelona, à cadeia de restaurantes Xibei, na China, e à Tesco, no Reino Unido. Também, é claro, a Starbucks, a Zingerman's e a Legal Sea Foods. Precisamos de mais exemplos! Além dessas organizações pioneiras, o pensamento lean é praticamente desconhecido no setor ou ainda é considerado uma abordagem de corte de





custos, em vez de um sistema de gestão centrado nas pessoas que as transforma em poderosas solucionadoras de problemas.

A indústria de alimentos não adota totalmente a ideia de desenvolvimento de pessoas, em parte por causa da rotatividade de 100% que experimenta – “Por que eu investiria tempo e dinheiro em alguém que sairá daqui a alguns meses?”. O lean, entretanto, coloca a criação de valor e o desenvolvimento de capacidades no centro do trabalho, como foi feito com sucesso em organizações como a 365, a Legal Sea Foods e a Starbucks.

Existem várias organizações por aí que procuram influenciar a indústria de alimentos de maneira positiva, desde o Good Jobs Institute até o Food Tank e o TSSC (Toyota Production System Support Center). Há uma quantidade razoável de investimento e energia sendo investidos na solução desses problemas, mas a comunidade lean ainda não é um participante importante. Queremos mudar isso e colocar o lean no centro da conversa. Na minha opinião, nosso desafio é duplo: primeiro precisamos espalhar a interpretação correta do que é lean e, depois, levar esse pensamento a toda a indústria (agora ela está concentrada no fluxo acima).

Em minha opinião, para ter sucesso nesse empreendimento, precisamos nos concentrar em duas atividades principais:

- **Desenvolver chefs.** Lembro-me de ouvir o podcast de David Chang, no qual ele frequentemente entrevista outros chefs. O que eles previsivelmente falam todas as vezes é como se sentem desafiados a desenvolver a próxima geração de chefs. A principal razão é que a única maneira de ensinar o que eles conhecem é a forma como aprenderam – sendo esmagados por chefs-ditadores brutais que administram cozinhas (curiosamente, eles dizem que seu sucesso se deve, em parte, a isso). Essa abordagem não funciona mais, pois as novas gerações não estão dispostas a tolerar uma abordagem abusiva ao desenvolvimento. O pensamento lean, cujo respeito pelas pessoas é um pilar, representa a alternativa perfeita para isso.
- **Demonstrar a viabilidade imediata do lean.** Há uma aceitação comum de que a indústria de alimentos está quebrada e que a única saída para essa bagunça é a tecnologia. De fato, grande parte do investimento realizado no setor é direcionado ao desenvolvimento de soluções técnicas – a fritadeira de hambúrguer talvez seja o exemplo mais conhecido. Claro, no futuro, parte do trabalho será feito por robôs, e parte do pensamento será feito pela IA, mas é importante mostrar à indústria que, enquanto isso, há algo disponível para eles agora – o lean. É (relativamente) fácil de aplicar e eficaz. Pode aumentar o valor, ajudar-nos a resolver o dilema da oferta/demanda, desenvolver nossos sucessores e melhorar o trabalho.

A indústria da comida precisa mudar, e acredito que o pensamento lean é a única abordagem que podemos usar para fazer isso com sucesso. No Lean Enterprise Institute e na Lean Global Network, temos aprendido muito sobre lean nessa indústria e adoraríamos ter a oportunidade de compartilhar a nossa experiência com você. Vamos fazer isso, juntos.





Fonte: Planet Lean

Sobre o autor



Josh Howell é presidente e líder da equipe executiva do Lean Enterprise Institute.

