

## 'Lean gerou economias que mantiveram competitividade e evitaram novos investimentos', diz Gerente Executivo da MAN Latin America

Rodolfo Moreira | 21 outubro, 2013

COMPARTILHE ESTA PAGINA



'Lean gerou economias que mantiveram competitividade e evitaram novos investimentos', diz Gerente Executivo da **MAN Latin America**

### Para Gerente, Sistema gera 'solucionadores de problemas'

Implementação do Sistema Lean na maior montadora de caminhões da América do Sul será detalhado no 1º Encontro Lean de São José dos Campos, dias 24 e 25 de outubro – evento que terá ainda os cases da Embraer, da Parker e do Instituto de Oncologia do Vale (IOV).

"Nosso principal retorno foi a manutenção da liderança do mercado brasileiro de caminhões através do nosso custo competitivo", afirmou Hans Werner Müller Junior, Gerente Executivo de Produção da MAN Latin America, empresa criada em março de 2009 com a aquisição da Volkswagen Caminhões e Ônibus pelo grupo MAN.

A frase é um resumo sobre os retornos que a empresa vem conquistando desde que iniciou em 2007 a implementação em sua fábrica de Resende, no Rio de Janeiro, do Sistema Lean, filosofia de gestão embrionária do modelo Toyota que vem sendo adotada hoje por empresas de todos os setores e em todo mundo.

Pois a empresa vai detalhar seu case de implementação lean no "1º Encontro Lean de São José dos Campos", que vai ocorrer nessa cidade do interior de São Paulo nos dias 24 e 25 de outubro, no hotel Nacional Inn – e que também vai contar com os cases da **Embraer**, da **Parker** e do **Instituto de Oncologia do Vale (IOV)**.

O encontro será realizado pelo Lean Institute Brasil ([www.lean.org.br](http://www.lean.org.br)), entidade sem fins lucrativos de São Paulo, referência mundial em Lean, que há 15 anos dissemina o Sistema Lean entre as empresas brasileiras.

A entidade brasileira foi a segunda do tipo a surgir no mundo – a primeira foi a norte-americana ([www.lean.org](http://www.lean.org)). Hoje, o instituto brasileiro é parte de uma rede de 17 institutos distribuídos por 17 países e 5 continentes ([www.leanglobal.org](http://www.leanglobal.org)).

No evento, o case da MAN Latin America será apresentado na palestra "Trabalho Padronizado, a base para a implementação do Lean Manufacturing na MAN Latin America", que será aplicada por Paulo Alexandre Lozano, Engenheiro de Processos Master da empresa, especialista no tema que iniciou a carreira na Toyota do Brasil, onde passou 10 anos em áreas da manufatura e qualidade, incluindo dois anos e meio na matriz da montadora no Japão.

Na entrevista a seguir concedida com exclusividade ao Lean Institute Brasil, o gerente executivo de Produção da empresa, **Hans Werner Müller Junior**, fornece um resumo do case lean, principalmente da fábrica de Resende (RJ) da montadora, que tem hoje capacidade total de produção de 100 mil veículos por ano e é a maior fabricante de caminhões e a segunda maior de ônibus da América do Sul – com mais de 40 modelos disponíveis, comercializados em mais de 30 países da América Latina, África e Oriente Médio.

Lean Institute Brasil – Quais foram os retornos obtidos até agora com a adoção do Lean?

**Hans Werner Müller Junior** – Nosso principal retorno foi a manutenção da liderança do mercado brasileiro de caminhões através do nosso custo competitivo, boa parte devido a implementação do Sistema Lean. Outra grande contribuição foi na eliminação da necessidade de novos investimentos para expansão de capacidade, seja em termos de área construída, equipamentos e mão de obra, através da otimização dos processos existentes.

Lean Institute Brasil – Quais foram as principais mudanças que ocorreram na empresa com a implementação do Sistema?

**Hans Werner Müller Junior** – Fisicamente, podemos perceber muitas mudanças na planta: como a maioria das peças agora é entregue de forma sequenciada, os estoques na "borda de linha" diminuíram drasticamente. Podemos ainda perceber o operador trabalhando de forma padronizada, ou seja, executando a mesma sequência de operações cada vez que monta o mesmo modelo de veículo.

Lean Institute Brasil – Houve uma mudança de "cultura" corporativa?

**Hans Werner Müller Junior** – Foi a maior mudança e é a mais difícil de ser percebida à primeira vista: a mudança cultural, pois é lenta e está sempre sendo aprimorada. Hoje os operadores são envolvidos nas atividades de melhoria contínua, nas quais todos buscam melhorar suas condições de trabalho. Procuramos escutá-los e envolvê-los na solução dos problemas que impactam os seus trabalhos. Dessa forma, além de valorizar o ser humano que mais está agregando valor na empresa, fomentamos o trabalho em equipe e a formação, de cada vez melhores, solucionadores de problemas. E cabe à liderança apoiar e estimular todo este processo.

Lean Institute Brasil – Desde quando a MAN Latin America implementa o Sistema Lean no Brasil? E como se deu esse processo?

**Hans Werner Müller Junior** – A MAN Latin America implementa o Sistema Lean em sua planta de Resende desde 2007, quando introduzimos o conceito kaizen. O ano de 2009 constitui um importante marco em nossa "jornada lean" com a criação do CMPS ou "Consórcio Modular Production System", nosso conjunto de princípios e práticas Lean. No CMPS, a base do sistema está em nossas pessoas, que sustentam os seguintes quatro pilares: "Padronização", "Certo da 1ª vez", "Fluxo Puxado" e "Melhoria Contínua".