

# Em tempos de baixo crescimento, "ser lean" é "arma estratégica"

Trata-se de um modelo de gestão que parte do princípio de que todo processo produtivo está recheado de atividades que não agregam valor ao produto

---

**Juliana de Santo**, Administradores.com, 31 de janeiro de 2014 , às 8h15

O primeiro relatório econômico do ano, divulgado no começo do janeiro pelo Banco Central, denominado Focus, "esfriou" um pouco mais o atual "banho de água fria" da economia brasileira e aumentou o pessimismo do mercado.

Naquele balanço, o governo estimou que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2013 deverá recuar de 2,3% (que era a previsão anterior), para 2,28%. O PIB de 2014 também teve sua previsão rebaixada pelo Governo, de 2% para 1,95%.

Nesse contexto, nada melhor do que começar a adotar ou se aprofundar no sistema Lean, filosofia de gestão originária da montadora Toyota. A empresa japonesa se tornou a maior do mundo utilizando esse modelo de gestão que inclusive, vem sendo adotado por companhias de todos os setores ao redor do mundo.

Trata-se de um modelo de gestão que parte do princípio de que todo processo produtivo está recheado de atividades que não agregam valor ao produto. O sistema visa identificar o "valor", sempre sob a ótica do cliente final. Então, alinhar, na melhor sequência, as etapas necessárias que agregam esse "valor". E também realizar essas etapas de maneira contínua e sempre que alguém as solicita. É a busca pela perfeição.

Para isso, o sistema lean reúne uma série de técnicas, práticas, pensamentos e atitudes que visam eliminar as atividades desnecessárias, ou seja, aquelas que não agregam valor, cortando assim custos e gerando crescimento sustentado para a empresa, o que parece ser a melhor escolha para enfrentar este cenário apontado para 2014.

Por outro lado, se houver crescimento econômico, trata-se de um modelo de gestão que, naturalmente, torna a empresa mais competitiva e, portanto, mais preparada para enfrentar a dura concorrência do mercado globalizado. Ganha-se, então, em qualquer contexto econômico.

Aliás, foi justamente em meio a uma "crise econômica" que nasceu tal modelo. Foi na profunda crise do pós-2ª Guerra Mundial que, com o Japão devastado pelo conflito, a Toyota, então à beira da falência, foi obrigada a "reinventar" seu modo de produção.

Engana-se, porém, quem ainda acredita que se trata de um sistema "exclusivo" para ser utilizado na Toyota ou mesmo no setor da indústria automotiva. Com o tempo, as empresas acabaram descobrindo que o lean se tratava de um modelo de gestão possível de ser aplicado em empresas de qualquer ramo, tamanho ou região. Boa parte das companhias brasileiras já adota tal modelo. Tanto verdade que ele está presente hoje, por exemplo, em diversos ramos além da manufatura, como na construção civil, no setor de serviços e até mesmo em hospitais. Mas, por outro lado, boa parte das companhias brasileiras ou ainda não descobriu o modelo lean ou está nos primeiros passos da jornada. É possível, ainda, encontrar aquelas que implementam o sistema, mas de forma equivocada.

Para iniciar a jornada lean e aplicá-lo de modo correto, gerando uma gestão sustentável, é preciso, antes de qualquer coisa, entender que o lean é também uma forma de pensar. Por isso, dizemos "pensamento lean"...

O "lean thinking" (ou mentalidade enxuta) é, em resumo, a "atitude mental" de se realizar, diariamente, de forma incansante, em tudo o que se faz, a busca pela maximização do valor, isso sempre por meio da contínua eliminação de desperdícios e da melhoria dos processos produtivos.

Trata-se de um sistema complexo, mas que tem princípios básicos. O ponto de partida é saber definir, precisamente, o que é "valor".. O "pensamento lean" acredita – diferente do que muitos pensam – que não é a empresa, mas sim o cliente que define o que é "valor".

Um próximo passo, então, é identificar o "fluxo" desse "valor". Isso significa "mapear" a cadeia produtiva e separar os processos em três tipos: aqueles que efetivamente geram valor, os que não geram valor, mas que são necessários para a realização dos processos e, por fim, aqueles que não agregam valor (que devem ser imediatamente eliminados).

Outro princípio importante é a "fluidez" que deve haver nos processos e nas atividades. Isso exige deixar de lado a idéia da produção "por departamentos" e pensar a empresa como um todo

Além disso, um conceito fundamental é o da "produção puxada" que propõe inverter o fluxo produtivo "empurrado" típico das empresas com gestão tradicional: empresas não mais empurram os produtos para o consumidor, mas, sim, o consumidor passa a "puxar" a produção. Um dos resultados consequentes da produção puxada é a redução de estoques.

Por fim, uma das bases do modelo lean é a busca constante e frenética pelo aperfeiçoamento contínuo em direção a um estado ideal de processos produtivos. Isso deve nortear todos os esforços da empresa, de forma transparente, num movimento em que todos os membros da cadeia produtiva tenham conhecimento profundo dos processos como um todo, podendo dialogar e buscar melhores formas de criar valor.

Tal esforço para a adoção correta do sistema vale a pena. Em médio e longo prazo, os resultados típicos de uma implementação do modelo normalmente significam saltos de desempenho, como aumento de produtividade de 30% a 60%, redução de lead time acima de 50%, redução drástica de custos, além de liberar capacidade e melhorar a qualidade.

Claro que há uma série de outros conceitos, técnicas e atitudes que são necessárias e que exigem um profundo aprendizado por parte da empresa para adotar, da forma correta, tal modelo. De

qualquer forma, quem ainda não entrou na jornada lean a primeira coisa a se fazer é "dar o primeiro passo", ou seja, procurar entender as bases do pensamento. Com ou sem cenários de crises ou baixo crescimento econômico, os resultados serão positivos para o negócio.

**Juliana de Santo** é Engenheira de Produção Mecânica pela FEI e tem participado da difusão do pensamento lean como instrutora do Lean Institute Brasil