

“Poucas empresas já atingiram de forma abrangente um modelo de gestão realmente ‘enxuto’ na região de Campinas”, diz especialista

Agosto 12, 2015

Há 18 anos atuando em empresas multinacionais nas áreas de manufatura, de processos, de qualidade, administrativas e comerciais, o paulista nascido em Sorocaba Robson Gouveia tornou-se um especialista no sistema de gestão que mais cresce hoje entre companhias em todo mundo: o sistema lean, filosofia de gestão originária do modelo Toyota que vem sendo adotado por organizações de diversos setores e tamanhos.

Aficionado e entusiasta sobre como melhorar a gestão de uma empresa para torná-la mais econômica,



eficiente e produtiva, Robson é hoje gerente de projetos do Lean Institute Brasil, de São Paulo, entidade sem fins lucrativos que há mais de 15 anos dissemina o modelo lean pelas companhias brasileiras e que vai realizar, no dia 17 de setembro, o “Encontro Lean Campinas”, no qual líderes de grandes organizações como Siemens, Bosch, 3M, GKN, WABCO, Centro de Serviços Compartilhados (Camargo Corrêa) e Informática de Municípios Associados S/A (IMA) vão explicar como estão eliminando desperdícios e aumentando a agregação de valor aos clientes ao adotar o sistema lean

Na entrevista a seguir, Robson discute como está evoluindo a gestão de empresas da região de Campinas, fala da importância de evoluir a gestão em momentos de crise, como o atual, e explica o conceito, a origem e a evolução do sistema lean – além de dar detalhes sobre o encontro de “empresas enxutas” que vai ocorrer em setembro na região de Campinas.

Quais são os principais problemas de gestão enfrentados pela maioria das empresas que atuam no interior de São Paulo ou, mais precisamente, na região de Campinas?

Robson Gouveia – A falta de um sistema de gestão estruturado, com a capacidade de engajar todos nas operações para solução de problemas e o foco na melhoria contínua, faz com que as empresas, especialmente nos momentos de dificuldades, padeçam frente ao mercado cada vez mais competitivo. Apesar dos muitos avanços e da abundante oferta de modelos estratégicos de gerenciamento, ainda poucas companhias conseguem aliar o sistema lean a um modelo de transformação abrangente e completo. E isso também ocorre na região de Campinas. Mesmo no caso de organizações mais evoluídas em termos de gestão, que adotam o sistema lean há tempos, o foco, muitas vezes, erroneamente, permanece ainda isolado a aplicações de ferramentas ou modelos isolados na manufatura. Mas o sistema lean deve ser para a empresa toda. Trata-se de um modelo de gestão que ultrapassou muitas fronteiras e é isso que queremos mostrar no Encontro Lean Campinas.

Entre as companhias que você conhece nessa região, como está hoje a disseminação do sistema lean?

Robson Gouveia – A disseminação lean entre empresas que atuam no interior de São Paulo – especialmente na região de Campinas, no eixo Anhanguera e Bandeirantes – vem demonstrando um grande crescimento pelo que percebemos dos movimentos e projetos que temos nessa região. Mas ainda há muito a se fazer. O estado mais rico do Brasil é também o lugar onde a competitividade é ainda mais acirrada, seja pela oferta abundante, pelos custos logísticos e mesmo para obtenção e retenção de talentos. O momento econômico atual, no qual estamos inseridos, exige uma nova abordagem e preocupação em relação à gestão nas companhias e sobre como tratamos a produtividade. Não dá para deixar a responsabilidade de tudo apenas para o governo e esperar de braços cruzados. O sistema lean, comprovadamente, deixa a empresa mais competitiva. Como boa parte das maiores organizações do Brasil estão em Campinas e região, é natural esse interesse pelo sistema lean e pelo foco que demos ao Encontro Lean Campinas. Portanto, empresas de todo país precisam ficar atentas ao que vem ocorrendo aqui.

No contexto econômico brasileiro porque as empresas precisam adotar esse sistema?

Robson Gouveia – Precisamos de cinco brasileiros para igualar a produtividade de um americano. Para mim, que trabalho com modelos de gestão há mais de 18 anos, essa é um realidade que incomoda muito. Conheço muitas companhias que estariam fora dessa estatística, mas a realidade é de que a grande maioria precisa procurar por algo novo, uma nova visão de um sistema de gestão integrado e capaz de eliminar desperdícios em seus mínimos sinais. A crise econômica é muita séria quando olhamos o reflexo na queda dos empregos e nos números que temos no Brasil. Mas também temos que encarar como uma verdadeira crise o que temos hoje com relação à produtividade das empresas. Muitos países e grandes organizações se fortaleceram após impactantes momentos de crise como esse. O sistema lean e seu integrado modelo de transformação trazem uma nova e importante “luz” que pode iluminar uma grande virada. Vemos isso em diversos setores: industrial, serviços, saúde e na gestão pública. Estou me referindo a um modelo de gestão que já se comprovou muito

superior em organizações de todo o mundo. No Brasil, não deveria ser diferente. E no Encontro Lean Campinas haverá diversos exemplos de grandes companhias que estão fazendo mais com menos. A crise afeta a todos, mas os impactos são diferentes. Alguns estão crescendo indiferentes ao que se noticia em relação à economia. Tenho comigo que compartilhar e ajudar as organizações na transformação lean é, acima de tudo, uma contribuição social e que pode ser histórica para a produtividade do nosso país. Nossa missão é avançar o conhecimento e a prática do “lean thinking” para toda a sociedade.

O sistema lean é originário do modelo Toyota. De que forma esse sistema foi desenvolvido na montadora japonesa?

Robson Gouveia – Uma das maiores montadoras do mundo, considerada a empresa mais eficiente hoje e que cresce mesmo no cenário de crise em que vivemos, a Toyota não se transformou no que é por acaso: o chamado sistema Toyota foi e é peça-chave no crescimento da empresa. E representa as raízes do chamado pensamento lean. O sistema surgiu na montadora no pós-2ª Guerra Mundial. Com o Japão devastado pelo conflito, a Toyota foi obrigada a reinventar o modo de produção, pois precisava produzir com diversidade, em pequena escala e com baixo custo para competir com as já gigantescas empresas norte-americanas, em particular GM e Ford. A Toyota criou então uma série de técnicas e métodos que permitiam eliminar os desperdícios tradicionais dos processos produtivos, cortando custos e aumentando a eficiência.

E como esse Sistema se espalhou pelo mundo?

Robson Gouveia – Na década de 80, um grupo de pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology (MIT), dos EUA, fez uma grande pesquisa sobre a indústria automotiva mundial. Tal estudo revelou ao mundo o sistema Toyota, num livro lançado em 1990, “A máquina que mudou o mundo”, que se tornou best-seller mundial ao iniciar a divulgação planetária das técnicas de produção da montadora, que se tornaram base para o pensamento lean. Nesse livro foi, inclusive, feita a divulgação mundial do termo “lean” para caracterizar o sistema da Toyota. Quando descobri o modelo lean, no final da década de 90, quando comecei a atuar na implantação desse sistema na Alcoa Alumínio, na cidade de Sorocaba, percebi imediatamente de que se tratava de algo muito superior a tudo que já havia visto e experimentado dentro das empresas. Na época, poucas companhias sabiam do que se tratava, pela escassez de informações e publicações sobre o tema. O Lean Institute Brasil, entidade sem fins lucrativos de São Paulo que vai realizar o Encontro Lean Campinas, teve um papel muito importante nesse contexto, publicando conteúdos sobre lean, formando pessoas nesse sistema e auxiliando empresas a adotá-lo, desde a sua fundação, em 1997, até os dias atuais.

Então hoje o sistema lean tem ido além do setor automotivo?

Robson Gouveia – O Sistema começou a ser implementado na cadeia automotiva por ter sido desenvolvido numa montadora. Mas hoje tem se disseminado por praticamente todos os tipos de empresas, em todos os setores, na indústria de transformação, em serviços, em construtoras, seguradoras, bancos, hospitais... Falar de lean somente para manufatura é coisa de companhias que vivem no passado e que não conseguem enxergar além das ferramentas que o modelo introduz.

Na sua visão como especialista, qual é o maior diferencial que o sistema lean proporciona a uma empresa?

Robson Gouveia – Falando de forma básica, o sistema lean aumenta a competitividade porque tem o potencial de focar a empresa naquilo que realmente interessa: agregar valor ao produto oferecido ao cliente. Em outras palavras, o lean visa identificar as atividades que agregam valor aos clientes, o que eles estão realmente dispostos a pagar, e eliminar os desperdícios, o que eles não estão dispostos a pagar. Atualmente, o pensamento lean parte do princípio de que todo processo produtivo está recheado de atividades que não agregam valor ao produto oferecido ao cliente. Prega, portanto, a eliminação dessas atividades supérfluas, cortando, assim, custos desnecessários e gerando oportunidades de crescimento sólido e sustentado para a empresa. É importante deixar claro que hoje o sistema lean é muito mais do que um sistema de produção. É um sistema de gestão empresarial que deve ser implementado na organização como um todo e não apenas na produção, na fábrica. Parece até um contrassenso ficar reforçando estas questões, mas o fato é que a maioria das investidas ligadas ao lean tratam o tema a partir de óticas parciais, predominantemente ligadas aos aspectos das ferramentas em si. O lean é algo para a empresa toda. O que veremos nos cases da IMA, Bosch, GKN, 3M, Siemens, Camargo Corrêa e Wabco, no Encontro Lean Campinas, é que a força desse modelo estratégico é muito maior do que muitos enxergam. É um sistema que permite melhorar todos os processos da companhia, fazendo ela entregar, cada vez mais, real valor aos seus clientes, permitindo que a organização prospere e entregue o que é esperado pelos stakeholders. Isso só poderá ocorrer se todos da organização pensarem lean como estratégia, de forma orquestrada e dinâmica. O sistema e o seu modelo de transformação estruturado permite isso. No Encontro Lean Campinas, vamos, mais uma vez, demonstrar como o lean vem ultrapassando fronteiras gerando entregas de resultados muito superiores.