

# Sistema da Toyota melhora produção de J. Macêdo e 3M

Demanda e consumo são identificados com precisão pelo Sistema Lean, que permite redução de estoque e maior agilidade

**Ana Paula Machado**  
amachado@brasileconomico.com.br

Redução de R\$ 2 milhões no estoque e aumento da produtividade. Esse é o saldo da J. Macêdo, fabricante de massas e misturas para bolo com marcas como Petybon e Dona Benta, depois de mudar a estratégia de produção na pior unidade da empresa em níveis operacionais. O caminho seguido passou pela adoção do Sistema Lean, criado no pós-guerra japonês pela Toyota. O modelo prega a redução de estoques e a maior produtividade.

Alysson Paolinelli, diretor industrial, disse que a decisão de adotar essas medidas foi tomada depois de verificar que a fábrica de mistura para bolos e sobremesas, localizada na capital paulista, estava prestes a fechar. "Era a unidade com o pior resultado dentro da companhia. Hoje, depois de dois anos de implantação do sistema, é a fábrica que se destaca dentro de toda a estrutura da J. Macêdo", disse Paolinelli.

O executivo conta ainda que nos dois anos de implantação do Lean a produtividade da unidade aumentou sensivelmente. "Nós conseguimos reduzir um turno de produção, passamos de quatro intervalos de trabalho para três, e agora estamos fabricando 4,6 milhões de toneladas mensais. Antes, fazíamos 3,4 milhões de toneladas mensais com mais tempo de trabalho", afirmou o executivo.

Paolinelli acrescentou que o sistema Lean será adotado nas outras cinco unidades da empresa no país. "Vamos implantar de forma gradual. O plano é em três anos ter todas as fábricas inseridas na filosofia Lean", disse o executivo, acrescentando que em 2011 a fábrica de macarrão, em Pouso Alegre (MG) adotará o modo de produção.

“

**Ferramenta leva a empresa a identificar melhor a demanda e o consumo reais do produto e, com isso, reduzir os desperdícios na produção**

**José Roberto Ferro,**  
presidente do Lean Institute Brasil

"O sistema Lean é geralmente usado como uma ferramenta de produção para aumentar os níveis operacionais da manufatura, mas pode ser executado como uma maneira mais eficiente de gestão. Prova disso é que a 3M adotou o sistema no departamento comercial", disse o presidente do Lean Institute, José Roberto Ferro que coordena o Lean Summit 2010, evento que acontece hoje e amanhã em São Paulo e abordará a adoção da ferramenta na cultura das empresas "Com ela, a empresa consegue identificar melhor a demanda e o consumo reais", afirma Ferro.

## Ganhos na 3M

Na 3M do Brasil, os ganhos com a adoção do sistema, informou o diretor da empresa, Francisco Barbeiro, responsável pela implantação, se situaram na melhora da gestão dos estoques. "Implantamos a ferramenta em nossa estrutura de vendas e em três anos conseguimos ter um giro maior de estoque e melhorar em 20% o atendimento ao distribuidor", disse Barbeiro.

Ele explicou que, no caso da 3M, por meio do Lean, a empresa conseguiu gerenciar melhor os pedidos. Agora, todas as encomendas feitas pelos distribuidores chegam de forma contínua na empresa, evitando a concentração no final do mês. "Temos uma visão do consumo final do produto e podemos determinar a cadência de produção. Além disso, desenvolvemos uma parceria maior com cada distribuidor e conseguimos gerenciar melhor as vendas", disse Barbeiro.

Hoje, a ferramenta faz parte da rotina de quatro distribuidores e até o final do ano terá sido implantada em 50. "A ideia foi incluir distribuidores que representam mais de 50% das vendas da companhia no país." ■



## CRISE DOS RECALLS NA TOYOTA

### Busca pela liderança se sobrepõe ao Lean

O sistema Lean, também conhecido como o "sistema Toyota de produção", pode ser questionado em função dos sucessivos casos de recall protagonizados pela montadora. Mas, o presidente do Lean Institute, José Roberto Ferro, explica que nos últimos anos, a Toyota entrou em uma rota de crescimento que não estava prevista pelos seus fundadores. "De repente, eles se viram em um mercado previsto para existir em alguns anos. Com isso, a busca

pela liderança se intensificou e a montadora conseguiu bater a General Motors antes do previsto." Além disso, informou o professor, muitos executivos responsáveis pelo sistema na Toyota foram para outras empresas e a montadora demorou muito para formar outros líderes. Essas foram as principais razões para que nos últimos anos a empresa tivesse um maior número de recalls no mundo, como o do sedã Corolla, na avaliação de Ferro. **A.P.M.**

Fábrica da 3M, que adotou sistema desenvolvido nas fábricas da Toyota na busca por garantir produção em escala

# Chinesa Geely conclui compra da sueca Volvo

Companhia foi adquirida da Ford por US\$ 1,8 bi na maior aquisição de montadora pela China

A chinesa Geely anunciou ontem que finalizou a compra da Volvo, controlada pela Ford, por US\$ 1,8 bilhão, em um negócio que marca a maior aquisição de uma montadora estrangeira pelo país asiático. Stefan Jacoby, ex-executivo da Volkswagen na América do Norte, será o novo diretor-presidente da montadora. O presidente do conselho da Geely, Li Shufu, conhecido como o "Henry Ford da China", chegou a ser indicado para ser comandante da Volvo.

O acordo reflete de muitas maneiras o rápido crescimento da China na indústria automotiva, depois que superou os Estados Unidos no ano passado como o maior mercado do mundo. A Geely, que começou a fabricar carros em 1986, afirmou que havia recebido todas as aprovações governamentais necessárias para a compra da Volvo na semana passada. Com a conclusão da operação, o desafio da Geely será restaurar o lucro da Volvo no longo prazo.

A Volvo teve receita de US\$ 12,4 bilhões em 2009 com a venda de 334 mil veículos, mas teve um prejuízo antes de impostos de US\$ 653 milhões.

O plano da Geely prevê a utilização do nome da marca sueca para produzir carros de luxo na China, enquanto manterá operações na Europa para abastecer o mercado internacional.

A Geely vai injetar US\$ 900 milhões em capital na Volvo. O executivo-chefe da montadora americana, Alan Mulally, afirmou em um comunicado que "a Volvo é uma marca excelente com uma forte linha de produtos que voltou a ter lucro após uma reestruturação bem sucedida". Os planos da chinesa prevêem que a nova fábrica da Volvo no país quase dobre a capacidade anual global de produção da companhia, que tem como meta vender 150 mil automóveis por ano no mercado chinês até 2015. ■ Reuters

Com o negócio, a companhia chinesa tem como desafio restaurar, no longo prazo, os bons resultados obtidos pela Volvo no passado

## LEAN NO MUNDO

### 1 Sistema nasceu no Japão, no pós-guerra

O sistema Lean surgiu no Japão, com a Toyota, logo após a Segunda Guerra Mundial. À época, a indústria japonesa tinha uma produtividade muito baixa e sofria com a falta de recursos, o que naturalmente a impedia de adotar o modelo da produção em massa, de Ford, que prega a redução de custos por meio da produção em larga escala.

### 2 Modelo prega fim do desperdício

O fundador da Toyota, Toyoda Sakichi, seu filho, Toyoda Kiichiro, e o principal executivo, o engenheiro Taiichi Ohno, decidiram criar um modo de gestão de manufatura em que se trabalha com pequenos lotes de produção e uma maior variedade de produtos. O objetivo era reduzir os estoques dentro das fábricas.

### 3 Muito além da indústria automotiva

Hoje, o sistema Lean vai muito além do mundo automotivo e grandes empresas adotam o modelo de gestão e conseguem reduzir os custos e ganhar mais qualidade. "É uma ferramenta que permite eliminar os desperdícios e ajusta melhor a produção à demanda", afirma José Roberto Ferro, presidente do Lean Institute do Brasil.

## O PÓS-AQUISIÇÃO

● A Ford informou que continuará cooperando com a Volvo em diversas áreas, fornecendo componentes de veículos, suporte de engenharia e outros serviços.

● A sede da Volvo permanecerá na Suécia e a montadora manterá as fábricas no país e na Bélgica.

● Para a China, uma das vantagens da compra é fabricar veículos de luxo com uma marca reconhecida em todo o mundo.