



Lean não é uma caixa de ferramentas

Sammy Obara

**Você fica feliz quando toma um remédio que não precisa ?
Então porque fica tão orgulhoso de seu Kanban*?**

*Kanban: Método que utiliza cartões visuais (kanban, em Japonês) para gerenciar um estoque de forma a conectar dois processos.

Carlos havia acabado de tirar seu dente do siso e estava com muita dor, até que tomou o milagroso remédio *Tooth On*. Ao saber disso, João, seu esperto colega de classe, fez uma pesquisa e logo descobriu coisas muito bacanas sobre o *Tooth On*. Sua pesquisa incluiu a Internet, artigos farmacêuticos, testemunhos de dentistas, etc. Tudo que viu era positivo. *Tooth On* realmente ajudava rapidamente seus usuários. Era fácil de se obter e de usar. Todos os pacientes que o usavam estavam gostando dele. Logo João também se convenceu de que ele também deveria tomar *Tooth On*. Os tantos benefícios alcançados aliados à grande quantidade de informações sobre este medicamento fizeram com que ele se decidisse por tomar também. Ele só se esqueceu de uma pergunta fundamental: ***Eu tenho o mesmo problema que o Carlos?***

Naquela noite, João tomou uma dose do *Tooth On*.

Antes de se deitar, João sentiu uma forte dor de cabeça. Ele não sabia se era devido à salada que comeu no jantar ou ao nervosismo causado pelas provas finais da escola. O remédio que ele tomou nem chegou a ser cogitado: “*Claro que não, se funcionou para o Carlos..*”, ele pensou. E então ele decidiu que não comeria mais salada no jantar.

Como os sábios diziam: “*os problemas de hoje são soluções do passado*”. Ou podemos dizer: “*as soluções de hoje serão os problemas do futuro?*”.

Ao passar dos anos, as mudanças no Lean têm sido interessantes. O que a Toyota levou décadas para aperfeiçoar é hoje estudado por inúmeras outras empresas, para assim poder ser aperfeiçoado ainda mais. Por que ocorre então de muitas empresas falharem ao copiar a Toyota?

Há uma abundância de materiais sobre o Sistema Toyota de Produção (TPS System):

- dicionários para aqueles que querem saber do que se trata cada ferramenta.
- artigos discorrendo sobre os benefícios do uso de cada ferramenta.
- livros guiando passo a passo como se implementar cada ferramenta

A falácia sobre as ferramentas do TPS gira em torno delas serem comprovadamente ótimas para a Toyota, mas serem usadas erroneamente por empresas que somente as copiam. O erro mais comum é o uso do Kanban. Infelizmente muitos praticantes de Lean associam o Kanban com

Implementação Lean. Muitos livros fazem os leitores acreditarem que o uso do Kanban é o mesmo que ser Lean.

Enquanto isso na Toyota, as tentativas de se eliminar os Kanbans nas operações é uma atividade do dia a dia. Para os veteranos da Toyota, Kanban é como uma praga que se deve cuidar para não se proliferar. Para alguns Senseis Toyota o Kanban é como remédio: você só usa se realmente precisar. Kanbans ainda são vistos como um atestado de fracasso em se conectar processos, que é essencial para se criar fluxo. Desnecessário dizer que, ao se usar um método artificial para conectar processos, estaremos criando um impedimento no fluxo. No entanto, há casos em que conectar processos *ainda* não é possível: casos cujos processos são divididos não exclusivamente, ou quando tempos de ciclo não são flexíveis, ou quando há limitações físicas devido às naturezas dos processos.

O que faz essa ferramenta ter entrado no gosto popular? Talvez seja uma avalanche de novos livros, com suas capas brilhantes que aparecem no mercado, ou quem saiba sejam os anúncios de workshops Lean com nomes chamativos. E no calor do momento, a febre do Kanban faz com que todos pensemos que estamos chegando perto da excelência.

Quanto ao João, ele agora anda tomando duas doses de *Tooth On*, e como sua dor de cabeça não está melhorando em nada, ele eliminou definitivamente a salada de seu cardápio.

Que a abundância de curas nunca nos faça esquecer da causa da doença.

Que a abundância de ferramentas nunca nos faça esquecer das causas do problema.

Samuel Obara

Com contribuições valiosas de Carlos Moretti e Paula Hashimoto

Em 1999 o filme “O Sexto Sentido” lotou os cinemas. Muitos acharam incrível o filme sobre um garotinho que tinha o dom de ver e de se comunicar com pessoas mortas, o seu sexto sentido. A frase do filme era “Eu vejo pessoas mortas, elas estão em toda parte”. Esse “sexto sentido” era um fardo pesado para este garoto.

Na mesma época eu tive o privilégio de entrar em um programa de Kaizen organizado pela Divisão de Desenvolvimento de Operações Gerenciais da Toyota América do Norte. Eu tinha experiência em melhorias de processos, mas nada havia me preparado para o que iria acontecer...

No primeiro dia nas instalações de um fornecedor, meu Sensei me levou a uma célula que fabricava dobradiças para assentos automotivos. Com poucas palavras o Sensei disse: “Darril san, esta é a sua célula de trabalho, por favor encontre 100 problemas, eu voltarei em duas horas.” Então eu observei o time de trabalho e as máquinas de fora da célula, fiquei rondando a célula como um cachorrinho tímido por duas horas procurando por tais problemas. Ao final do prazo, meu Sensei retornou e viu que eu tinha exatos dois problemas na minha lista. Eu estava 98 problemas abaixo da meta!

Ele olhou para mim, então levantou as mãos até a cabeça e as pousou sobre seu rosto. Ele deve ter pensado “Ó meu Deus, que tipo de idiota tenho aqui?” Foi tão péssimo que um item que eu não tinha em minha lista era um martelo distintamente pendurado ao lado da máquina para fazer com que as peças se encaixassem na máquina, isto deveria ser óbvio para qualquer um! Depois que ele se recompôs, me perguntou: “me diga o que você vê”. Então comecei a descrever

o que o time fazia mas eu não via nenhum problema. Ele começou a me ensinar então a maneira de se enxergar o Muri, Mura e Muda (esforço desnecessário, desbalanceamento e desperdício). Ele me pediu para olhar o processo novamente atentando para o Muri (esforço desnecessário) do ponto de vista dos operadores. O que poderia ser considerado um excesso de esforço? Então vi o levantar, balançar, andar e alcançar. Ele me encorajou a aprender o processo realizando-o por mim mesmo, deixando os operadores me ensinarem como eles fazem para eu poder sentir, e não apenas observar. Meus olhos começavam a abrir. Ele me pediu para olhar com o olhar do Mura (desbalanceamento) e eu então descobri que havia vezes de alta atividade e vezes de baixa atividade. Ele me ensinou cada um dos 7 desperdícios e pediu para eu encontrar exemplos de cada um deles. A medida que ele me ensinava e explicava eu podia enxergar vários exemplos e minha lista passou de 100 problemas. A medida que eu realizava o processo a minha lista ia aumentando.

Depois de alguma reflexão eu descobri que existiram 2 grandes barreiras para enxergar desperdícios. Uma, eu criava desculpas para os desperdícios que encontrava dizendo para mim mesmo: “deve haver uma razão que justifique o time de fazer assim”, a cada vez que eu encontrava algo que me lembrava pudesse ser um problema. Mesmo que haja uma razão para se fazer desta forma, ainda é desperdício. Liste tudo, então olhe os padrões, priorize e então ataque os problemas mais importantes.

A segunda barreira era simplesmente o fato de eu não ter sido treinado para enxergar os processos do ponto de vista do desperdício. Treinamentos em sala de aula são bons mas a oportunidade de ir até o gembá com um Sensei experiente não tem preço. É como viver com a visão prejudicada e então ter um óculos.

Talvez para enxergar pessoas mortas, seja mesmo necessário um sexto sentido, como o garoto do filme. Um talento muito raro, sem dúvida! A boa notícia para nós é que podemos aprender a usar os cinco sentidos que temos para enxergar desperdícios em nosso ambiente de trabalho. Requer paciência, prática e acompanhamento de um sensei experiente para desenvolver esta habilidade. Uma vez que a tenha desenvolvido, não fique surpreso se você começar a dizer a si próprio: “eu vejo desperdício, ele está em toda parte”.



Sammy Obara* – s.obara@honsha.org

**Sammy aprendeu Lean durante anos de trabalho na Toyota do Brasil, Venezuela, Japão e Estados Unidos. Com mais de 30 anos de experiência, auxiliou mais de 450 empresas em diversos países. É palestrante convidado dos principais eventos de Lean ao redor do mundo.*