



"Kaizen" ou "melhoria" refere-se à filosofia de melhoria contínua do "lean"

Samuel Obara.

"O Lean é vantajoso para o aftermarket português"

Guru do sistema de produção "magra", o brasileiro Samuel Obara esteve no nosso País como orador de um workshop da Lean Academy Portugal. A TURBO OFICINA falou com ele sobre a filosofia de gestão que revolucionou a Toyota e que hoje é aplicada em diversas indústrias.

TEXTO ANDRÉ BETTENCOURT RODRIGUES

Um sistema de gestão "magro" é aquele que limita o desperdício. É essa a base do "lean manufacturing", modelo desenvolvido pela Toyota entre 1948 e 1975, e que é hoje aplicado em diversas indústrias, da aeronáutica à eletrônica. Quem o aplica, diz Samuel Obara – um engenheiro brasileiro com experiência nas fábricas da Toyota no Japão, Venezuela e EUA – obtém ganhos na produtividade e na eficiência. Mas fica também com a clara

noção de onde começa e acaba o desperdício, até porque o "lean" ou "STP" – Sistema Toyota de Produção – é, acima de tudo, um modelo de melhoria contínua. Antes de passarmos à entrevista, saiba que existem sete tipos de desperdícios definidos pelo sistema ("defeitos", "excesso de produção", "excesso de stocks", inventário, "processo inadequado", "tempo de espera" e "transporte"). E ainda um programa base de implementação designado por "5S" devido

à primeira letra de cinco palavras japonesas: "seiri" – organizar; "seiton" – arrumar; "seiso" – limpar; "seiketsu" – criar normas e padrões de trabalho; e "shitsuke" – manter. Para mais informações sobre o tema, pode também contactar Sérgio Caldeirinha, diretor da Lean Academy Portugal e responsável pela vinda de Samuel Obara à cidade de Lisboa como principal orador do Seminário Lean Executivo. Ei-lo na primeira pessoa: **Tendo em conta que o nosso tecido é**

“COM O LEAN CONSEGUE-SE REDUZIR O CUSTO, MAS TAMBÉM MELHORAR O TIPO DE SERVIÇO OFERECIDO”, GARANTE SAMUEL OBARA

sobretudo composto por micro empresas, que conselho dá aos que queiram aplicar este sistema em Portugal?

Uma das formas mais seguras de se iniciar o modelo passa por fazer um levantamento das condições atuais da empresa. Ficamos a perceber quais os objetivos, a visão e a missão, mas também em que nível “lean” esta já se encontra. Depois de termos este conhecimento podemos então estabelecer a prioridade das técnicas a serem implementadas.

A maior parte das micro oficinas é composta por apenas dois/três funcionários. Ainda assim acredita que o sistema pode ser aplicado?

Sim. O sistema é baseado na melhoria contínua e na constante eliminação de desperdícios. Nesse sentido, se a empresa tem duas/três pessoas e tem dificuldade em encontrar tempo para implementar o sistema, é ainda mais importante que se consiga implementar o “lean” de modo a obter os recursos para diminuir os seus custos, isto é, o desperdício da mão-de-obra. Com esse ganho, a empresa pode depois investir em mais implementação.

Considera que é mais fácil de aplicar em empresas pequenas que podem analisar melhor o desperdício ou em empresas grandes que se calhar têm maior necessidade de o fazer porque as perdas são também maiores?

Um dos maiores problemas das empresas grandes é a burocracia para que algo seja implementado. Mas se existir o compromisso dos níveis mais altos torna-se fácil implementar o “lean” e obter resultados milionários. Empresas menores irão registar ganhos proporcionalmente menores, mas nelas é mais fácil vencer as resistências. São menos pessoas e por isso a comunicação é muito mais ágil.

Que princípios regem o “lean”?

Antes de implementar o sistema é necessário fazer um levantamento da parte cultural. Saber quais as barreiras para se implementar algo deste género e o nível de compromisso, mas também quais são os desperdícios e quantificá-los. É igualmente importante determinar qual o nível de oscilação, ou seja, o nível de sobrecarga dos trabalhadores. Outros princípios básicos são a perseguição da causa raiz para a eliminação do problema e a padronização das melhorias, para que elas nunca retrocedam.



O que difere este sistema dos outros modelos de gestão? O “kaizen” é um modelo distinto ou já se encontra integrado no “lean”?


O “kaizen” já está associado ao “lean”, mas o princípio do “seis sigma”, por exemplo, é muitas vezes confundido com o “lean”. Esta é uma técnica que diminui a variação, enquanto o “lean” é uma técnica que diminui o desperdício.

Em que consiste o sistema V.A.C.A. (Valueable/Adequate/Capable/Available)?

É uma técnica do “lean”. A Toyota utiliza-o como uma forma de levantar ou descobrir qual o nível de desempenho de áreas mais administrativas. É uma ferramenta de verificação de processos e do seu desempenho. Os processos avaliados de acordo com os critérios da V.A.C.A. conseguem ser fiáveis e estão sempre

disponíveis. É um processo que traz valor para o cliente e é adequado ao que ele se propõe.

Considera que o sistema “lean” pode ser vantajoso para o aftermarket português?

Sim. Não só para a parte dos desperdícios, mas também para a melhoria da satisfação dos clientes, para ir ao encontro das suas expectativas. Com o “lean” consegue-se reduzir o custo, mas também melhorar o tipo de serviço oferecido. 

CONTACTOS

LEAN ACADEMY PORTUGAL
RESPONSÁVEL SÉRGIO CALDEIRINHA
TELEFONE 92 540 14 12
E.MAIL info@lean.org.pt
INTERNET www.lean.org.pt