

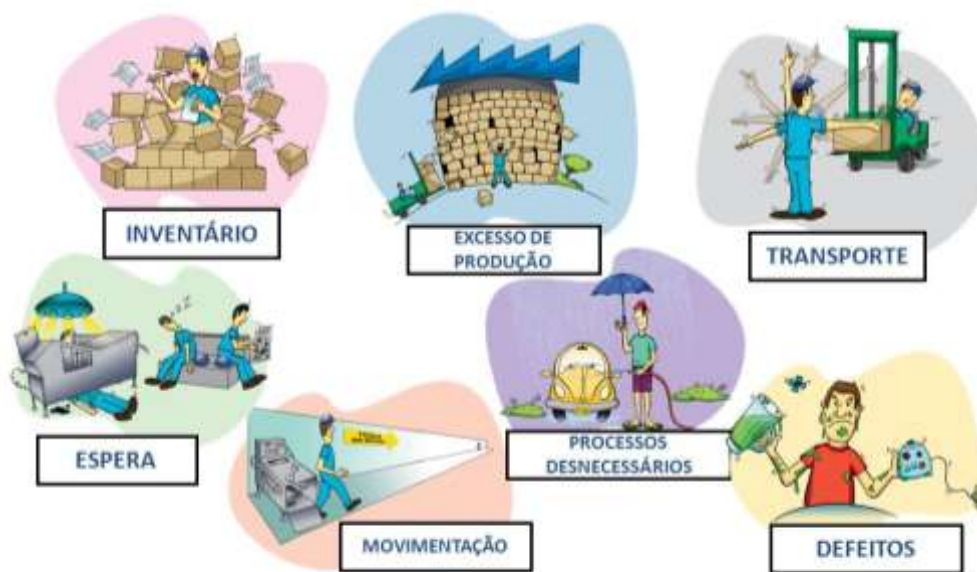
O princípio da eliminação de desperdícios para os mais diversos tipos de segmentos

Membros da família Toyota desenvolveram no Japão entre o período de 1948 e 1975, o Sistema Toyota de Produção, ou STP, surge para alavancar um cenário onde as indústrias japonesas possuíam uma produção muito reduzida juntamente a uma assombrosa falta de recursos. São princípios peculiares desse sistema: a redução e eliminação de desperdícios (ser enxuto), e a produção com qualidade. Por isso, o princípio de eliminação de desperdícios torna-se mais conhecido como a produção enxuta, ou *lean manufacturing*, que em sua essência consiste em uma manufatura com alto grau de economia de recursos. E já a produção com qualidade garante a busca contínua de produzir sem defeitos.

Dentro do princípio da eliminação de desperdícios, Taiichi Ohno, considerado pai do STP, identificou e categorizou os 7 desperdícios em: 1) excesso de produção: produzir além do que o cliente necessita; 2) esperas: ociosidade do tempo devido à ausência de pessoas, máquinas e materiais; 3) defeitos: retrabalhos, produtos que contém erros, defeitos de qualidade; 4) inventário: materiais, peças ou produtos disponíveis em dado momento do processo que o cliente não necessita; 5) processos desnecessários: esforços que o cliente não está a pagar ou que não agrega valor para ele; 6) transporte: movimentação de matéria prima ou produtos, que não agregam valor; 7) movimentação: movimentação de pessoas que não agregam valor.

Basta somente analisar este princípio, que se pode concluir que o STP busca incansavelmente satisfazer as necessidades do cliente final, ou seja, agregar valor para o cliente. Além disso, é possível compreender que o sistema

está muito mais relacionado a mudança do modelo mental das pessoas, ao invés de apenas a tomada de uma técnica ou ferramenta. Ou seja, a adoção das práticas da Toyota em seu modelo de produção enxuta, o *lean*, torna-se uma filosofia que, na prática, movimenta a mudança de toda uma nova cultura organizacional.



Por vários anos, organizações dos mais diversos tipos de segmentos têm utilizado o *lean* como principal via de transformação gerencial, melhor aproveitamento do conhecimento humano, e claro, a potencialização dos resultados. A adaptação à cultura lean tem levado indústrias a se reinventarem cada uma com sua preferência no uso de ferramentas e formas de abordagem, mas sempre seguindo a essência do STP. Já existem cases de sucesso nos setores: metalmeccânico, confecção, mineradoras, construção civil, gestão pública (governos municipais), saúde (hospitais), hotéis, restaurantes, tecnologia da informação, desenvolvimento de produtos, entre outros. Por isso, pode-se afirmar que existem muitas oportunidades de melhoria nos processos produtivos, desde as empresas já maduras até mesmo as micro e pequenas empresas manufactureiras. Entretanto, também existe um horizonte a ser desbravado, onde pode-se obter ganhos ainda maiores do que os

alcançados no meio manufatureiro: ampliar a aplicação da filosofia *lean* para otimizar os processos administrativos, já conhecido como *lean office*.

Neste sentido, além da indústria, também podemos relacionar o princípio da eliminação dos 7 desperdícios à área administrativa (*lean office*) da seguinte forma: 1) defeitos: erros em faturas, cotações de compras; 2) excesso de produção: impressão de documentos antes do necessário; 3) estoques: relatórios, material de escritório; 4) processamento desnecessário: relatórios não necessários, cópias adicionais de documentos; 5) movimento desnecessário: caminhadas até a impressora ou almoxarifado; 6) transporte desnecessários: anexos de e-mails, aprovações de várias pessoas de um mesmo documento; 7) espera: demora na aprovação de documentação, sistema fora do ar.

De qualquer forma, seja no meio industrial ou administrativos, toda iniciativa *lean* deve estar sustentada em princípios claros que levem a garantia de criar valor para o cliente. A partir de então, é possível estabelecer uma grande relação de melhorias e mudanças que devem ocorrer nos processos para garantir essa criação de valor. Para embasar todo o esforço de transformação, várias estruturas gerenciais devem ser alteradas ou criadas, além do comportamento dos líderes que devem estar em total harmonia com a nova cultura e suas práticas, para que isso torne uma transformação contínua e insira o pensamento enxuto em todos da organização.



Ricardo Tomaz Caires

Especialista em Lean Manufacturing com certificação Green Belt Six Sigma pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/2015), destacando também as competências adquiridas: Liderança Lean, Excelência na Gestão da Rotina, Melhoria Incremental de Processos. Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Maringá (UEM/2013). Foi Agente Local de Inovação (2014/2016) do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE) atuando nas agroindústrias da região noroeste do Paraná. Atualmente é Consultor na Caires, Mendes & Souza Consultorias.