

PRODUÇÃO ENXUTA: UM ATALHO PARA A COMPETITIVIDADE

Flávio D`Angelo

Professor do Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia

Gerente da Qualidade da Parker Hannifin Ind. e Com. Ltda.

dangelo@maua.br

Muito se tem dito e escrito sobre o sucesso de empresas japonesas, suas filosofias, técnicas e a aplicabilidade destas na indústria. Diversas organizações ocidentais alcançaram o entendimento do modelo produtivo denominado Produção Enxuta (PE). Esse entendimento não foi fácil pois, por muito tempo, tomou-se a parte pelo todo, acreditando que, para obter-se sucesso, bastava aplicar, isoladamente, ferramentas como CEP, CCQ, TPM, *kaizen* etc.

O mundo ocidental enfim percebeu que a PE é um modelo de produção com base numa filosofia simples que dispõe de um arsenal de ferramentas complexas para atingir seus objetivos.

A filosofia-base que a organização deve adotar em todas as suas atividades é a eliminação de desperdícios. São considerados desperdícios: superprodução; estoque desnecessário; problemas de qualidade; processamento impróprio; espera; movimentação; transporte; produção de bens que o cliente não deseja; o desperdício da criatividade humana, ao se reduzirem os operadores a meros executores de atividades braçais.

A PE foi criada pela Toyota, no pós-guerra, na tentativa de sobreviver à escassez de recursos produtivos e de matérias-primas. Incapaz de seguir o ocidente no modelo de produção em massa e na sua fartura de estoques, máquinas e trabalhadores num mercado quase infinito, a Toyota buscou a plena utilização de sua limitada capacidade. Sem poder manter estoques e produtos defeituosos, criou um sistema em que cada item é produzido com o mínimo de recursos e imediatamente utilizado na montagem de produto já vendido.

Apesar de esse modelo ser diferente da produção em massa da década de 1950, é similar ao sistema Ford do início do século XX: fluxo produtivo sem interrupção, sem estoques e com trabalho padronizado. Essas condições operacionais criadas pela Toyota são adequadas à economia de hoje, em que inventários são minimizados e a capacidade produtiva maximizada mediante técnicas de segurança da qualidade, gestão e manutenção de recursos. Nelas o poder de decisão é colocado o mais próximo possível da operação, desvendando-se, desse modo, a base da PE. Se por um lado são mínimos os estoques que asseguram (e oneram) o fluxo produtivo, por outro, o poder de decisão é dado aos níveis que eram antes apenas executores. Sem a proteção de estoques, erros podem afetar o fluxo produtivo, exigindo que o operador domine sua atividade e responsabilize-se por correções, melhorias e gestão de recursos.

Nesse enfoque, um grande contingente de profundos conhecedores dos processos, dos equipamentos, dos produtos e das pessoas foi incorporado à capacidade pensante da organização. Isso fortaleceu o trabalho em equipe e as fronteiras departamentais enfraqueceram, maximizando a sinergia nas atividades da empresa. Mais que uma mudança cultural dos operadores, os sistemas de supervisão e gerência foram modificados, com sensível redução de “poder”.

A PE surgiu e consolidou-se no setor automotivo, firmando-se como padrão para os demais segmentos. Ela é de aplicação ampla, com diversos casos de sucesso em áreas financeiras e administrativas. No caso das indústrias de embalagem, recomenda-se iniciar em áreas produtivas onde normalmente se conseguem ganhos expressivos (30% de melhoria). Essa preferência decorre da visibilidade que essas áreas proporcionam, cativando corações e mentes da organização, desde os níveis mais altos até os operacionais.

Muitas empresas montam forças-tarefa, que executam melhorias intensas em área e tempo limitados, qualificando os envolvidos nas técnicas da PE. Muitos projetos, com grande rotatividade de participantes, difundem a nova cultura pela organização. Os resultados e o reconhecimento da organização motivam a participação e a continuidade do processo.

Ao se lançarem nessa jornada, as indústrias de embalagem devem ter claro que se trata de uma mudança cultural que pode demorar dois anos ou mais. No início, os resultados são impactantes, porque há profusão de oportunidades. Porém, com o passar do tempo, elas se tornam mais raras e ganhos de 5% passam a ser bastante significativos.

As indústrias de embalagem têm processos que pouco se assemelham aos da indústria automobilística. No entanto, podem e devem incorporar essa lógica produtiva como forma de aumentar sua competitividade nas cadeias produtivas em que estão inseridas.