

# GESTÃO ENXUTA

O modelo Toyota de produção, que prevê fazer o máximo com o mínimo de recursos, deixa o chão de fábrica e começa a chegar à alta gestão. Veja como usá-lo para ser um profissional mais eficiente → VANESSA VIEIRA

**N**os anos 70, a Toyota se firmou como uma grande montadora mundial graças a um modelo de produção supereficiente, que eliminava desperdícios de tempo e de recursos por meio do aprimoramento contínuo de processos. O modelo Toyota, também conhecido como Lean Manufacturing, ou produção enxuta, foi adotado por todos os concorrentes da Toyota e por muitas empresas mundo afora, sempre com o objetivo de reduzir estoques, prazos e custos. Na estratégia de vendas diretas da Dell, por exemplo, esse modelo é imprescindível para que os computadores sejam fabricados ao gosto do cliente no menor intervalo de tempo possível. Agora, a produção enxuta deixou o chão de fábrica e começa a ser empregada também na alta gestão, em empresas como 3M, Embraer e Volkswagen. A ideia é a mesma: ganhar eficiência, aumentar o desempenho e cortar custos. "As companhias trabalham com orçamentos cada vez me-

nores e metas cada vez mais altas, o que tem tudo a ver com as premissas Lean, que pregam que os recursos são limitados, mas as oportunidades de melhoria são infinitas", diz Washington Kusabara, diretor da consultoria TBM, de São Paulo. "Se, por exemplo, um executivo aperfeiçoa a comunicação com os fornecedores, passando a conhecer melhor o trabalho deles, fica mais fácil conversar para evitar falhas."

Incorporar uma atitude Lean pode ser uma boa para a carreira, mesmo que a empresa em que você trabalha não adote esse modelo formalmente. Isso porque a filosofia Lean é, na essência, uma maneira de pensar e enxergar questões de trabalho. "Diferente do executivo convencional, que tem foco só no orçamento e na análise das planilhas, o profissional Lean pensa no uso mais eficiente dos recursos para conseguir melhores resultados", diz José Roberto Ferro, presidente do Lean Institute do Brasil. "Ele está sempre atento para detectar desperdícios e melhorar processos." A seguir três conse-

lhos para adotar a mentalidade enxuta e ser um profissional mais eficiente no dia a dia.

## FAÇA DIFERENTE

Para formar gestores alinhados com a filosofia Lean, a empresa de tecnologia C&T, de Campinas, em São Paulo, criou em 2009 um programa de treinamento para desenvolver habilidades essenciais. "Houve uma mudança de mentalidade", diz Bruno Guizardi, de 37 anos, sócio e diretor de operações da C&T. Quer um exemplo? Há pouco tempo, a empresa estava tendo dificuldade para contratar profissionais seniores para a área de TI. De olho nas oportunidades de melhoria, os executivos de recrutamento e seleção foram proativos e se reuniram com os gestores de TI e acabaram identificando a falha: estavam buscando os profissionais seniores nos mesmos locais e com os mesmos apelos com que recrutavam os mais jovens e menos experientes. Com a mudança de estratégia, as contratações de profissionais seniores triplicaram. Solução rápida e eficiente.



## BUSQUE O MELHOR

Desenvolver a mentalidade enxuta é criar um hábito de ser obcecado por fazer melhor. Por hábito, entenda-se procurar todos os dias as oportunidades de ser mais rápido ou de reduzir custos em cada tarefa que executar. É importante ir atrás das oportunidades, em vez de ficar esperando elas passarem na frente. "O profissional Lean só consegue ser realmente eficiente porque sai do escritório e vai aonde as coisas acontecem, e conversa com gente de outras áreas", diz José Roberto Ferro, do Lean Institute. Para detectar oportunidades de melhorias, o profissional precisa olhar para o negócio como um todo, e não apenas para seu setor. "É comum que o pessoal da área administrativa se concentre apenas na sua tarefa, como se estivesse num ambiente isolado", diz Edevaldo de Andrade, gerente executivo da Volkswagen, responsável pela área que, desde 2008, cuida de fazer uso eficiente dos recursos da montadora. "Nosso trabalho é fazer com que todos os colaboradores, do diretor ao operário, tenham claro que nosso

objetivo comum é fazer carros e que esse objetivo é maior que as metas departamentais."

## PENSE VERDE

A opção pelo Lean, cuja filosofia é criar riqueza consumindo cada vez menos recursos, está alinhada com o conceito de sustentabilidade. Pensar dessa maneira ajuda o profissional a ver oportunidades de melhorias ambientais. A fabricante de cosméticos o Boticário, de Curitiba, no Paraná, aplica o conceito na sua fundação, que promove a educação ambiental e a preservação da mata atlântica. "O Lean surgiu no Japão, um país que sempre precisou importar matérias-primas e, por isso, o sistema prioriza o uso racional dos recursos. Hoje, pela consciência de que os recursos do planeta são finitos, as empresas se veem diante do desafio de produzir mais com o mínimo impacto possível, o que está na base do Lean", diz Washington Kusabara, da consultoria TBM.



©2

## Fazendo mais com menos

A origem da filosofia Lean está no modelo de produção adotado pela Toyota no pós-guerra. Num cenário de escassez de matérias-primas e de recursos, a montadora japonesa precisou se tornar extremamente eficiente para competir com as rivais americanas. O modelo deu origem ao conceito de melhoria contínua: aprimorar constantemente os processos para oferecer o que o cliente quer, na hora em que precisa, com custo menor e qualidade superior. Para isso, o sistema enfatiza a integração entre as equipes, de modo a favorecer o fluxo de informações, identificar e corrigir rapidamente os erros.