

Trilha *Lean Manufacturing*

Os 10 principais fatores críticos de sucesso (FCS) para o início da implantação da jornada *lean* em seus negócios

Rodrigo Azevedo Zoppei

“

No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade

Albert Einstein ”

Realização

INSTITUTO SENAI
DE TECNOLOGIA LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO

EXTENSÃO
Faculdade
SENAI



Você já conheceu empresas tentando começar iniciativas *lean*, ou até mesmo tentou incorporar essa filosofia na cultura de seus negócios e fracassou?

Acompanhe os passos desse e-book e, com base nos pontos abordados, juntamente com seus times, construa uma reflexão e verifique quais fatores críticos de sucesso têm ou tiveram mais impacto na jornada dos negócios que vocês participam ou participaram.

Os 10 fatores críticos de sucesso para a sua jornada *lean*:

01

Ter uma necessidade de negócio explícita

(objetivo e metas alinhadas com o negócio)

02

Alinhamento e envolvimento com a alta direção

03

Preparação da alta e média gestão para a jornada que será construída

04

Cuidados com a sobrecarga nos recursos-chave

05

Alinhamento, apoio e operação

06

Desenvolvimento dos times nas ferramentas e na arte de enxergar os desperdícios no *gemba*

07

Na alta estratégia ou na operação, ter o acompanhamento das metas e objetivos e criar o cuidado e ações ágeis para as tratativas das variações

08

Tratativas dos conflitos da cultura atual X nova cultura *lean*

09

Eliminar os silos e deixar claro o conceito de fluxo e de construção de valor

10

Envolvimento das pessoas e comemoração das vitórias

1/ Ter uma necessidade de negócio explícita (objetivo e metas alinhadas com o negócio)

Um erro muito comum encontrado em transformações *lean* é a falta de alinhamento com a estratégia do negócio: os consultores ou gestores colocam a beleza do *lean* à frente do objetivo do negócio.

Ao praticar essa parte fundamental para uma transformação *lean*, conforme abordado por Liker no livro *O Modelo Toyota: manual de aplicação*, o alinhamento da estratégia é o primeiro passo; podemos descobrir que o primeiro passo é justamente a construção de um propósito para esse negócio e um desdobramento de estratégia, assim as organizações não ficam perdidas e entendem que o *lean* faz sentido com o objetivo que todos têm em comum.



2/ Alinhamento e envolvimento com a alta direção

Ao longo das jornadas conseguimos observar muitas vezes que há um descolamento entre a parte de gestão e da operação, e parece que a alta gestão não tem que se envolver com a jornada *lean* em si.

O envolvimento e participação da alta direção é fundamental, apoiando a transformação que está ocorrendo, validando o caminho escolhido, mantendo o propósito e também conduzindo muitas vezes o processo de transformação, se colocando como o puxador da transformação.



3/ Preparação da alta e média gestão para a jornada que será construída

A sensibilização da alta e média gestão é algo que passa despercebido no início das jornadas, mas essa negligência faz com que alguns erros em cadeia aconteçam, tais como:

A dificuldade de enxergar as barreiras do time com a nova cultura, encontrar as pessoas que jamais se adaptaram a essa nova maneira de pensar, se comportar como verdadeiros líderes de uma cultura enxuta etc.

Desta forma, se tornam gestores caminhando na direção errada do novo propósito e modelo adotado pelo negócio.



4/ Cuidados com a sobrecarga nos recursos-chave

Alguns departamentos, principalmente no início das jornadas (manutenção em jornadas de manufatura e TI em jornadas de serviço ou office), ficam com uma carga de tarefas bem significativa e isso pode atrapalhar a evolução da sua transformação de algumas formas.

As suas atividades podem ficar paradas, fazendo com que sua jornada fique lenta e desmotivadora, e ainda desencorajando as pessoas a assumirem outros eventos de melhoria, porque sabem que suas necessidades não serão atendidas pelos setores de apoio.

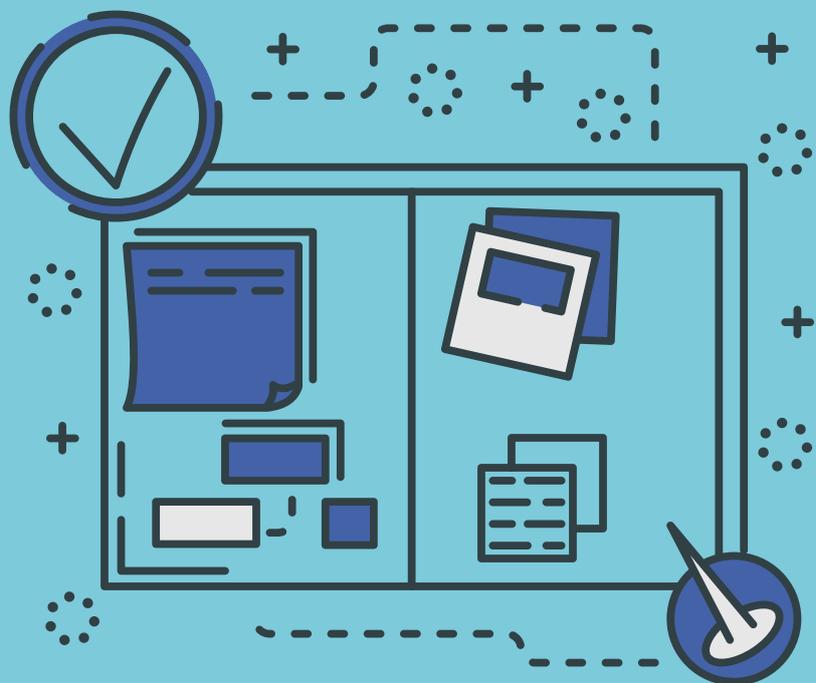
Crie uma forma de priorizar e mostrar como está o avanço disso nos setores, incentive o faça você mesmo (desde que não comprometa a segurança, seja cibernética ou física), e se mesmo assim as atividades não fluírem, busque alternativas de terceirização, pois se está alinhado com o propósito, é o que temos que fazer.



5/ Alinhamento, apoio e operação

Em uma jornada *lean* buscamos um fluxo de valor enxuto, então muitas vezes o fluxo de informação interfere diretamente no de materiais; conduzir a jornada com esses times caminhando juntos é uma dica importante.

No rodar do PDCA para alcançarmos o ponto que definimos que é o próximo passo a ser conquistado, os times de informação e os de manufatura devem estar na mesma página.



6/ Desenvolvimento dos times nas ferramentas e na arte de enxergar os desperdícios no *gemba*

Em suas jornadas, as empresas esquecem que ela é construída pelas pessoas. Desenvolver seus times em ferramentas e ensinar o básico, e o papel de cada um, é muito relevante, desta forma geramos uma sustentação à jornada de transformação.

É preciso apresentar para elas quais pontos da sua operação devem ir diminuindo a variação; pontos inseguros que devem ser eliminados; e que padrão pode e deve ser melhorado. Isso aumenta a produtividade e reduz o uso indevido de recursos; por meio desta prática vamos introduzindo a cultura do kaizen ao negócio e não deixamos a transformação *lean* restrita a um único fluxo do negócio, mesmo estando nele a prioridade da transformação.



7/ Na alta estratégia ou na operação, ter o acompanhamento das metas e objetivos e criar o cuidado e ações ágeis para as tratativas das variações

Se nós definimos o propósito e a estratégia com todos e mostramos que as iniciativas *lean* que estão sendo conduzidas estão conectadas, temos que mostrar como está a evolução disso, no nível de negócio ou no nível de operação.

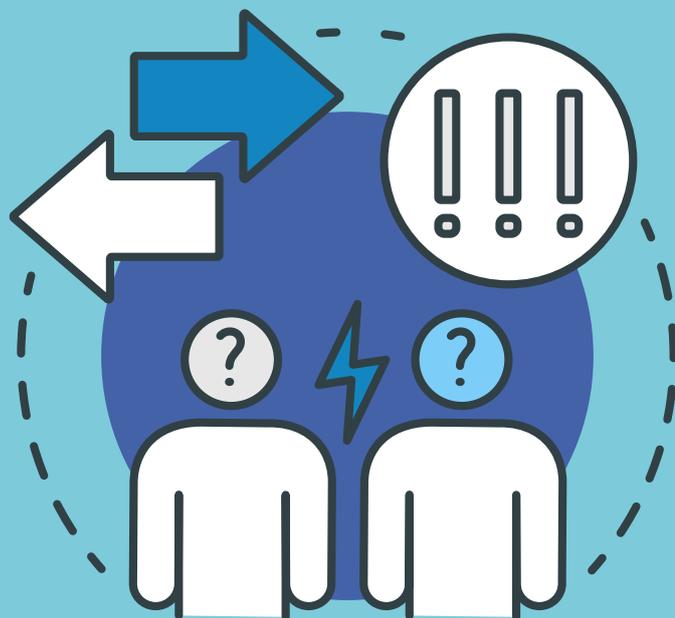
Cometemos um erro grande quando não escancaramos nossa realidade, assim não desafiamos ou simplesmente não damos a oportunidade de as pessoas melhorarem e praticarem a melhoria contínua, e neste momento deixamos de entregar valor para o nosso cliente ou deixamos de ser mais produtivos.



8/ Tratativas dos conflitos da cultura atual X nova cultura *lean*

Serão inevitáveis as discussões em cima da forma como o *lean* enxerga o modo que os processos devem fluir e a gestão tradicional, não devemos confrontar, mas sim resolver esses conflitos com conhecimento.

Se estamos tendo conflito é porque não explicamos direito nossa estratégia e onde queremos chegar, e as pessoas ainda não entenderam o *lean* na sua essência; evite os conflitos, promova times de estudos para que esses desnivelamentos de conhecimento diminuam com o tempo.



9/ Eliminar os silos e deixar claro o conceito de fluxo e de construção de valor

Algo comum nas organizações é que os departamentos vão se tornando ilhas e construindo seus próprios barcos com o material do navio, que é a empresa; isso vai gerando um sentimento de competição e não de alinhamento.

É tarefa dos líderes de transformação mostrar que as informações e materiais precisam passar por todos os processos, sem desperdício e com velocidade adequada para que o cliente receba o que ele quer e pague por isso o mais rápido possível.

Por isso, alinhar os indicadores setoriais com o do negócio e mostrar que o do negócio é prioridade é uma etapa que gera alinhamento departamental.



10/ Envolvimento das pessoas e comemoração das vitórias

Não podemos desperdiçar o capital intelectual que temos em nossas empresas. Às vezes desperdiçamos por não envolver ou ouvir as pessoas, mas na maioria das vezes, pelo fato de não valorizarmos as melhorias que os times vêm conduzindo e comemorando (parabéns, enfatizando a importância disso), desmotivamos as pessoas a utilizar essa capacidade em novos trabalhos.





Com base nesses conceitos, faça uma reflexão (*hansei*) de como foi, está sendo ou será a sua jornada, ajuste o rumo dela e tenha uma caminhada de evolução cultural e dos resultados, como as empresas que entenderam que *lean* não é um conjunto de ferramentas, mas um modelo de negócio.



Referências

JUSTA, M. A. O. Fatores críticos de sucesso para a implementação da manufatura enxuta. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 10, n. 2, p. 305-325, 2014. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/1659/1844>. Acesso em: 13 jul. 2020.

LIKER, J. K.; MEIER, D. **O Modelo Toyota**: manual de aplicação. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Produção: Coordenadoria de Educação Digital do SENAI/SC