

CRISE - O MOMENTO IDEAL PARA A IMPLANTAÇÃO DO LEAN

[Carlos Eduardo Moretti]

DUAS NOTÍCIAS...

Nos últimos 25 anos, vivenciamos várias das chamadas “crises econômicas” e seus efeitos no dia a dia das empresas: em 1990 o Plano Collor, em 1994 a crise econômica do México, em 1998 a moratória da Rússia, a desvalorização do Real frente ao dólar em 1999 e mais recentemente, a crise financeira americana, desencadeada em 2008 pela “quebra” do Lehman Brothers, cujos efeitos podem ser sentidos até os dias de hoje.

Ao analisar estes eventos, identificamos duas características muito importantes sobre as Crises:

- A notícia boa: Elas passam.
- A notícia ruim: Elas voltam!

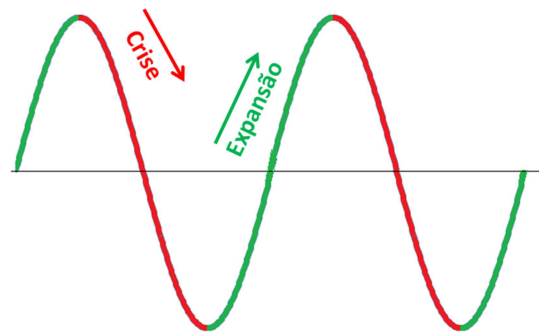


Figura 1 - Demanda

DUAS ABORDAGENS...

Outra constatação é que as organizações abordam as intermináveis e cíclicas oscilações de demandas provocadas pelas Crises (figura 1) de formas diferentes:

Abordagem 1

Nos períodos de Crise as empresas tomam ações como dispensa de pessoal, cortes de investimentos e, principalmente, interrupção de projetos de melhoria de processos, visto que a diminuição da demanda, além de comprometer o fluxo de caixa, gera excesso de capacidade.

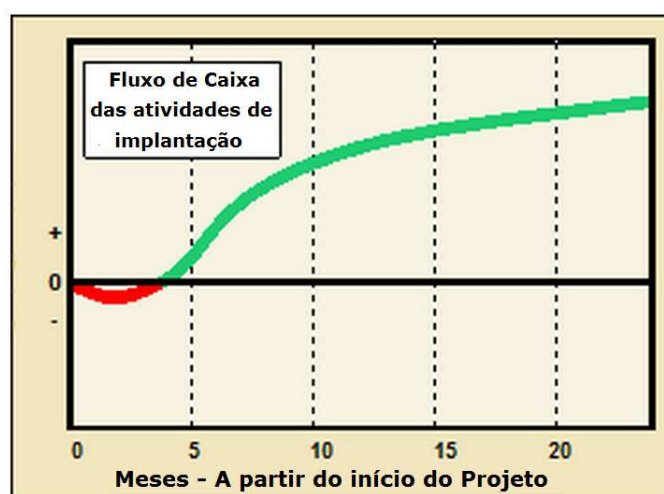
Isto posto, seria de se esperar que no período de Expansão as organizações buscassem a maximização da utilização de seus recursos. Contudo, nossa experiência mostra que nas empresas onde esta

abordagem é adotada, ocorre justamente o contrário! Quando a demanda está em Expansão, não há tempo para dedicar-se à melhoria de seus processos. Gestores e profissionais da linha de frente estão muito ocupados “apagando incêndios”, colocando “band-aids” em sistemas sabidamente deficientes e/ou repondo, de forma açodada, a mão de obra dispensada no período de Crise. Para agravar este cenário, não raramente, os escassos recursos são utilizados de forma equivocada – *“O importante é entregar os pedidos dos clientes!”* – de tal forma que os lucros advindos do acréscimo de demanda são minimizados. E o pior: em muitos casos, os bons resultados obtidos nos períodos de Expansão servem unicamente para repor as perdas dos períodos de Crise.

Abordagem 2

As organizações entendem que a Crise é uma oportunidade única para a aplicação da filosofia Lean na melhoria de seus processos, pois¹:

- As mudanças na Cultura Organizacional – indispensáveis para a implantação do Lean – são mais facilmente aceitas pelos colaboradores, já que o modelo em vigor se mostrou incapaz de evitar a iminente “catástrofe”;
- O baixo custo da implementação e os precoces ganhos de produtividade obtidos pela aplicação do Lean, além de serem adequados à escassez de recursos financeiros dos tempos de Crise, proporcionam uma excelente relação custo benefício para o projeto que – em implantações bem conduzidas – apresenta resultado financeiro positivo a partir do quarto ou quinto mês. (figura 2)



Adaptado Site Stretegosinc.com

Figura 2

- No momento de decréscimo da demanda, há mais tempo ocioso para o treinamento da mão de obra.ⁱⁱ

Com início de um novo ciclo de Expansão, os ganhos de produtividade permitirão que o acréscimo de demanda seja absorvido de forma natural, proporcionando considerável aumento nas margens.

CONCLUINDO

Uma vez que todos estamos sujeitos às variações do Mercado, mais importante que antever uma Crise é saber como lidar com sua existência. Lembre-se:

"Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas aquele que melhor se adapta às mudanças"ⁱⁱⁱ

Carlos Eduardo Moretti - Formado em Engenharia pela Escola Politécnica da USP, possui mais de 20 anos de experiência nas áreas da Qualidade e melhoria de Processos. Recebeu treinamento nas técnicas do Lean Manufacturing diretamente dos profissionais da Toyota. Nos últimos anos, vem atuando no Brasil, Venezuela, México, Estados Unidos, Itália e Polônia apoiando empresas de vários portes e seguimentos em sua jornada para obtenção da excelência no Lean Thinking. Palestrante convidado do curso de graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Co-autor do livro "Toyota by Toyota: Reflections from the Inside Leaders on the Techniques That Revolutionized the Industry".

c.moretti@treinari.com.br

ⁱ Referência http://www.strategosinc.com/lean_hard_times.htm

ⁱⁱ Ver: <http://online.wsj.com/news/articles/SB122384818385826909> ou pesquise no Google por **Toyota Keeps Idled Workers Busy Honing Their Skills** – The Wall Street Journal

ⁱⁱⁱ Em nossas pesquisas encontramos sites que atribuem esta frase a Charles Darwin e outros que dizem que a mesma não foi dita por ele. Porém, acreditamos que, qualquer que seja seu autor (ou autora!), a frase resume muito bem as ideias de nosso texto