LEAN para Pequenos Negócios

Derrubando a Crença de que LEAN é apenas para Grandes Corporações

Registro de uma “Conversa com Amigos”
LIVE no ZOOM em 18/06/2020

Paulo GHINATO, Ph.D.
CEO/Senior Consultant
Lean Way Consulting

Web: **www.leanway.com.br**
Whatsapp: **11 96455 0773**
Instagram: **@ghinatopaulo**
E-mail: **ghinato@leanway.com.br**

O Que Trataremos & O Que Não...

NÃO

- Estratégias de Negócios & Operações (ver Drucker, Porter, Brown, Lamming, Watson, Mintzberg, etc.)
- Plano de Negócio (ver Dornelas, Bossidy, Charan, Prahalad, Hamel, SEBRAE, etc.)
- Road Map/Roteiro para a implementação do Sistema LEAN (ver Liker, Meier, Shook, Lean Way, etc.)

SIM

- Aspectos e Elementos Chave para o Sucesso da Implementação do Sistema LEAN: **Modelos Mentais**, **Princípios**, **Abordagens Práticas**
- **Exemplos** de aplicação do Sistema LEAN em Pequenas Empresas - Japão
- **Impacto** (para o bem e para o mal...) de fatores como **escala**, **complexidade**, disponibilidade de **recursos**, **agilidade**, **flexibilidade**, **engajamento**, **identidade** com os **valores** do fundador

O Perfil & Peso dos Pequenos Negócios – no Japão

PME's:

- 3,8 milhões de negócios (>99% do número total de empresas)
- 70% do emprego nacional (média OCDE: 60%)
- 50% do valor agregado nacional (menos do que a média da OCDE)
- 45% da produtividade das grandes empresas (menos do que a média da OCDE)
- 21% de redução no número de PME's (1999~2014)

Pequenos Negócios também enfrentam "A VERY HARD TIME"...
...mesmo no JAPÃO
...mas as "COMPETITIVAS" fizeram suas escolhas...

SME Support Japan: https://www.smrj.go.jp/english/about/, 2020.

O Perfil & Peso dos Pequenos Negócios – no Brasil

- Pequenos negócios na economia brasileira:
  - 9 milhões de micro e pequenas empresas
  - 52% dos empregos formais
  - 27% do PIB (36% do PIB em Serviços; 23% do PIB Indústria)
  - 40% da massa salarial
  - 20% da produtividade das grandes empresas

- 100% das empresas experimentaram **aumento de 5%~20% nos custos** de produção na crise de 2015... Isso é, para muitas delas, **UMA GRANDE FATIA DA MARGEM**!!!

Apuração com base no PIB do Comércio, Indústria, Serviços e Agroindústria – exceto o setor público e as intermediações financeiras, já que não há MPE nestes setores.

Rossi & Theisen, Micro, Pequenas & Médias Empresas: O Desafio das MPME's Sobreviverem Diante da Instabilidade Econômica, Revista Tecnológica, 2017.

Contramedidas no Enfrentamento da Crise

Onde Entra o LEAN???

- Cortar gastos desnecessários e não urgentes
- Reduzir custos
- Readequar estratégia e quadro de funcionários
- Capacitar/treinar os funcionários
- Reforçar gestão da qualidade e qualidade no atendimento
- Eliminar produtos de baixo giro do portfólio
- Cessar investimentos
- Reforçar as promoções e divulgação
- Renegociar dívidas com inadimplentes (Contas a Receber)

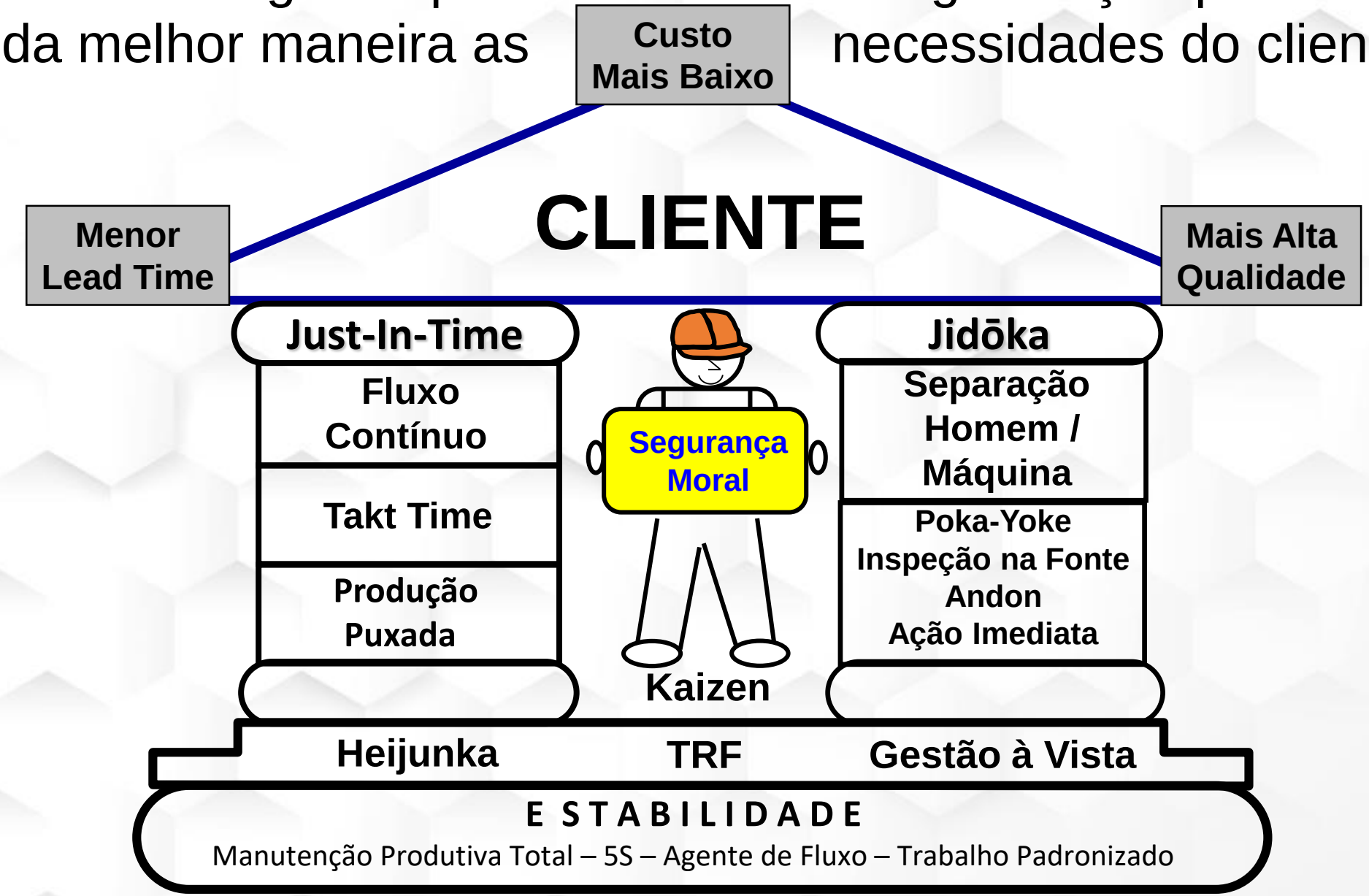
LEAN não é um Modelo de Gestão para “navegar apenas na bonança”!!!
É um Modelo que permite “ajustar e manter o curso rumo ao NORTE” mesmo em adversidade/turbulência!!!

Rossi & Theisen, Micro, Pequenas & Médias Empresas: O Desafio das MPME’s Sobreviverem Diante da Instabilidade Econômica, Revista Tecnológica, 2017.

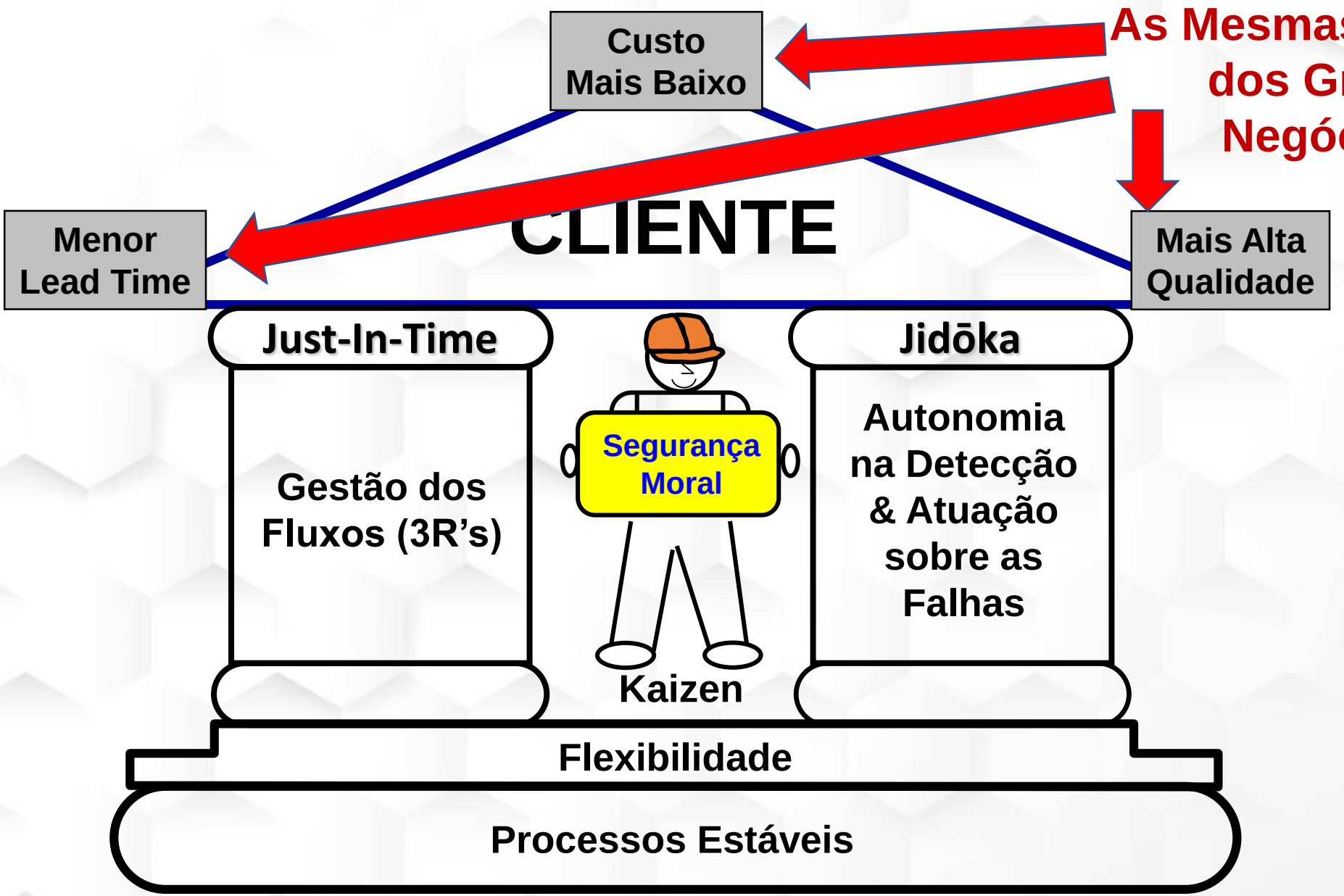
Alavancando o Desempenho Superior (de Qualquer Organização!)

O que é Lean?

Filosofia de negócio que visa otimizar a organização para atender da melhor maneira as necessidades do cliente



Sistema LEAN – Uma “Leitura” Ainda Mais Simplificada



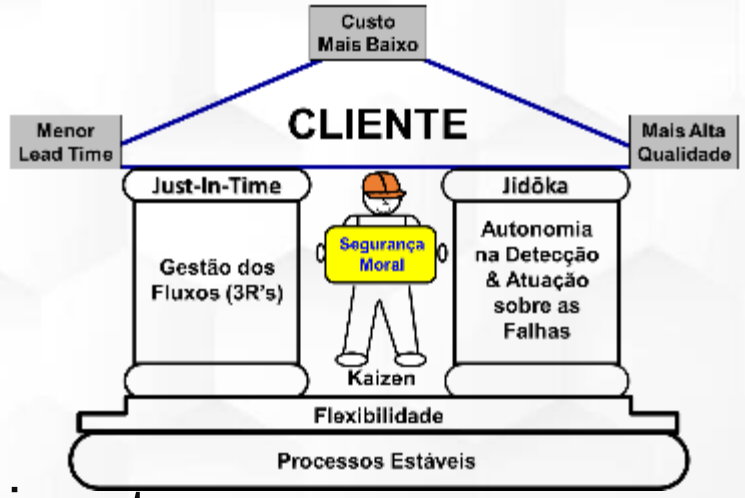
Sistema LEAN – Exemplos de Aplicação

Gestão de Fluxo (3R's)

- Mapeamento do Fluxo de Valor e identificação de gargalos e pontos de retenção
- Desenho/projeto, demarcações, sinalizações do layout do salão do restaurante, concessionária, cozinha, oficina, loja, mercado, escritório contábil, padaria, etc.
- Controle dos estoques (equilíbrio (ritmo!!!) dos fluxos de entrada e saída – giro)

AutoNOmação

- Poka-Yoke em máquinas e nas rotinas humanas de execução
- Andon
- Cadeia de Ajuda
- Solução Rápida de Problemas



Flexibilidade

- Setup rápido e Nagara no salão, fábrica, oficina, concessionária, etc.
- Balanceamento de operadores multifuncionais.
- Nivelamento do mix e volume de produção e entrega da padaria, concessionária, etc.

Processos Estáveis

- Muda + Mottainai, 5S, Gestão 4M's, Processos e procedimentos padronizados.

Uma Pequena Empresa no Japão – Shimizu Seisakujo

株式会社 志水製作所

- Fabricante de autopeças de **130** funcionários.
- Receita Bruta Anual: **US$ 45 milhões**.
- **5S, padrões, cadeia ajuda e mieruka** muito presentes. Limpeza impecável da fábrica.
- **Padrões** bem **simples**, **fáceis** e **rápido** de consultar.

- Gestão à vista com **correntes** como divisórias do estoque como se fossem **prateleiras**.
- **Andon** de status (cartões manuais) com motivo de parada muito **funcional e simples**.
- **Simplicidade** das soluções como andon e heijunka box: **baixíssimo custo** de implementação.
- Pasta sanfonada cortada para que o produto caia exatamente dentro da caixa.

Uma Pequena Empresa no Japão – Shimizu Seisakujo

株式会社 志水製作所

- O Líder tem que ter mania de cobrar sugestões/ideias” (**dasu kuse**).
- **Presidente** pratica o **genchi genbutsu**.
- **Presidente** como principal promotor, garante que o **KAIZEN seja inserido na cultura**.
- **Presidente** é o principal incentivador do programa de **ideias**, atuando na **análise, aprovação, implementação, acompanhamento** das melhorias.

- Toyota é um cliente-parceiro que ensina, mas cobra que o “**Presidente**” esteja no genba. Implementar o **LEAN** não é importante só para Toyota mas também para o **fornecedor**, garantindo melhor performance e imagem **com outros clientes**.

Uma Pequena Empresa no Japão – Mie Kyohan Parts

TOYOTA PARTS
トヨタ部品三重共販株式会社

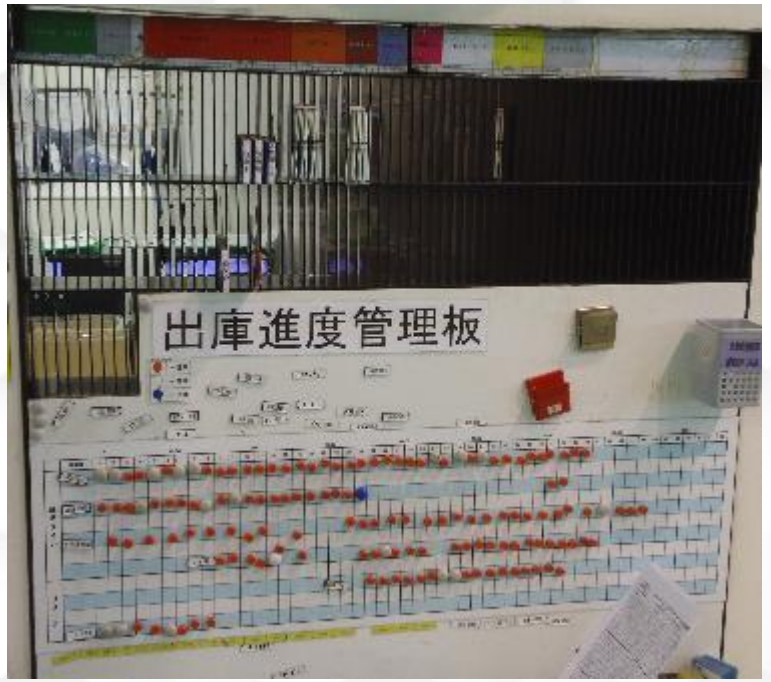
- Centro de Peças & Serviços de porte médio, contando com **116** funcionários.
- Receita Bruta Anual: **US$ 80 milhões**

- Mix de **32.000** peças das diversas linhas Toyota.
- L.T. atendimento pedidos de peças: até **12 horas**.
- Cobertura média dos estoques de peças ~ **2 semanas**.

Uma Pequena Empresa no Japão – Mie Kyohan Parts

TOYOTA PARTS
トヨタ部品三重共販株式会社

- Alto nível de cuidado com **segurança** e **5S**.
- Intensivo **MIERUKA** para monitoramento do desempenho (separação, despacho), balanceamento de mão-de-obra, sinalização de posição e status dos estoques e demarcação de rotas.



Uma Pequena Empresa no Japão – Suzuki Kikoh

Desenvolve e fabrica equipamentos de alto desempenho para a indústria de processamento de alimentos no Japão e no exterior.

- **Reinvenção** do negócio para poder crescer; migrando para produtos de consumo.
- Adequação rápida ao mercado: **Negócios flexíveis**.
- Desenvolvimento de novos produtos: característica de **inovação** marcante.
- **Estrutura pequena** e elevado número de patentes: inovação como valor.
- **Saber ouvir o cliente** gera oportunidade de (novo) negócio; deu origem a uma estratégia de fora para dentro: **ir ao cliente para identificar necessidade e desenvolver a solução dentro da empresa**.
- Preocupação em **atender bem**: opção de **não atender a partir de um raio de 1h**. Agora atende menos clientes muito melhor.

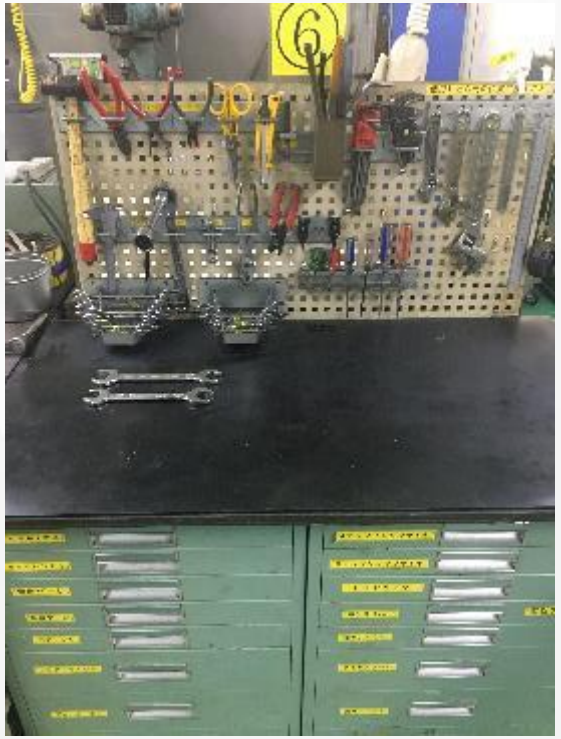
Uma Pequena Empresa no Japão – Suzuki Kikoh

- **Rotina** estabelecida de 30’ p/todos os funcionários, no início da jornada, para **kaizen** com **andon** luminoso (para **não esquecer** de começar o dia fazendo melhoria).
- Elevadíssimo número de **sugestões**.
- Os postos de trabalho na área **administrativa** são projetados (tudo muito simples) para **reduzir as perdas por movimentação**.

Uma Pequena Empresa no Japão – Suzuki Kikoh

- **5S** em sua essência, na fábrica e áreas de apoio; muito forte em **Seiri** (utilização) e **Seiton** (organização); foco em **“identificação” inequívoca**.
- Impressionante como **economizam** recursos, principalmente espaço e máquinas (combate ao **MOTTAINAI**!!!).

YŌHOJU = NECESSÁRIO REABASTECER!!!



Uma Pequena Empresa no Japão – Suzuki Kikoh

- Busca relacionamento com os funcionários criando um **ambiente de respeito**.
- **Treinamento** dos novos funcionários via **TWI**.
- **Avaliação** trimestral com o **treinando, o treinador e o presidente**.
- **Referência em "responsabilidade social":** adaptação do posto de trabalho para as necessidades do colaborador, empregando deficientes mentais.

Uma Pequena Empresa no Japão – AVEX Inc. Technology

- Fabricante de autopeças; mais de 60 anos.
- 3 plantas; 332 funcionários. TADO: **180** funcionários.
- Receita Anual: **US$ 50 milhões**.
- Lemas: As **pessoas** crescem, a empresa cresce; Trate as coisas com **cuidado/carinho**.
- Presença dos **Diretores no Genba** diminui a necessidade de realizar muitas reuniões para alinhamento; lideranças tem suas **mesas no genba**, s/qualquer barreira física.
- Uma das **responsabilidades** mais importantes do **Presidente**: estar conectado à **vendas**, de forma a desenvolver **novos produtos**.
- O **Presidente** tem como objetivo, manter a organização viva por 100 anos.
- Importante **“não pensar somente no lucro” e sim na “longevidade”**.
- Em relação à Toyota: **parceria ganha-ganha**; ajudar quando em dificuldades; a pressão por garantia de atendimento é constante.

Uma Pequena Empresa no Japão – AVEX Inc. Technology

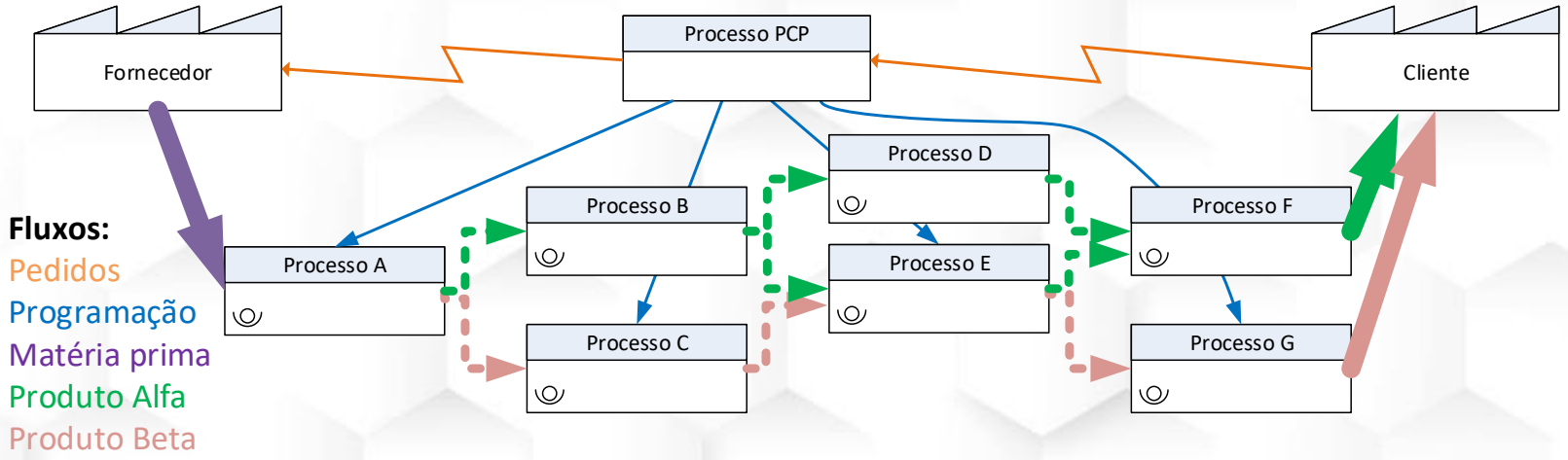
AVEX
AVEX, Inc.

- Ênfase na “gestão das pessoas”; Atenção ao papel do **líder** como **“professor”**, preocupado em **ensinar**.
- O treinamento operacional é realizado pelo líder de **forma rápida (10’) visual e clara**, a partir de um quadro que explica detalhadamente a operação. O treinamento e **reciclagem** é realizado regular e sistematicamente.
- Foco nos **3S** (seiri, seiton, seiso). As máquinas são limpas diariamente.
- **Mieruka em toda a fábrica**, utilizando todos os espaços (paredes, colunas, etc.) disponíveis.
- **Kaizens** são incentivados na **produção** e nas áreas **administrativas**. Kaizen é premiado “por equipe”.
- **30%** das máquinas são “**compradas usadas**” e **recuperadas**. Impacto financeiro (**baixo custo**) e da internalização da **tecnologia** e **know-how** de máquinas.

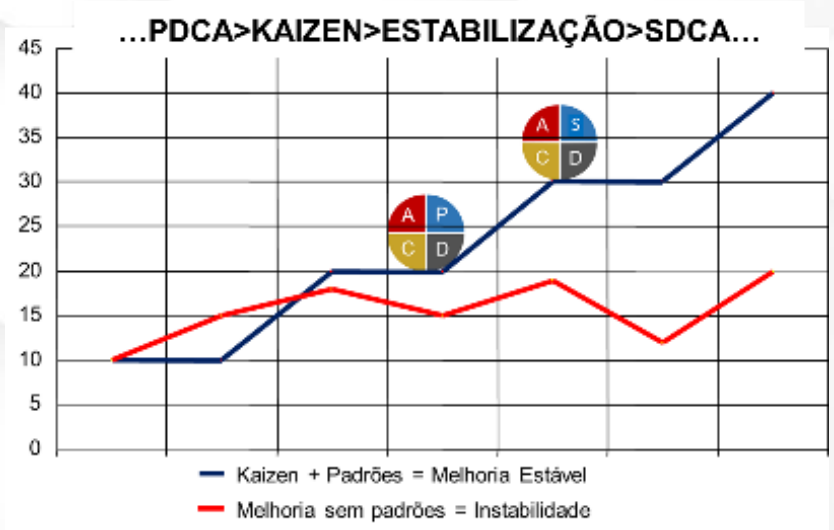
Uma Pequena Empresa no Japão – AVEX Inc. Technology

- Alto grau de **multifuncionalidade** e **flexibilidade** dos colaboradores permite ter **custos** competitivos.
- **Jidōka**: uma pessoa opera 8 estações robotizadas de medição.
- Equipe de manutenção limitada a 3 mantenedores; **alta qualificação da mão de obra**, permitindo que o próprio operador execute a manutenção das máquinas.
- Alto nível de **utilização do espaço**/área disponível; layout bastante compacto (combate ao **MOTTAINAI**!!!).
- Área de melhoria contínua, no meio do genba, para montagem de dispositivos pelos próprios operadores.

Onde as Perdas se Manifestam



Perda	Fluxo	Processo
Superprodução	●	
Transporte	●	
Processamento	●	
Estoque	●	
Defeito	●	
Espera	● material ● informação ● cliente	● máquina ● operador
Movimentação		●



Possíveis Caminhos...

- Integrar-se a um “pool de empresas” com os mesmos objetivos (competitividade!!!); mesmo que sejam concorrentes!!!
- Incorporar-se a associação da categoria.
- Buscar apoio em instituições/órgãos públicos ou privados de fomento à competitividade (SEBRAE, SESI, SENAI, IBQP, etc.).
- Buscar apoio na própria cadeia de suprimentos, junto a um grande cliente ou fornecedor.
- Contratar profissional(is) com formação e experiência de implementação.
- Contratar consultoria.

Nosso Papel... Nossa Responsabilidade

- **O BÁSICO BEM FEITO e MANTIDO hoje, amanhã e sempre!!! Vale para organização de qualquer porte!!!**

- **Desenvolver** nossa Equipe
- Instilar a "**Mentalidade Lean**" em todos (Papel FUNDAMENTAL do **N° 1**):
  - Manter o foco no "**Norte Verdadeiro**"
  - Entender o que é "**Valor**" para o Cliente e trazer esta noção para o Time
  - Reconhecer e Praticar a Relação **Cliente-Fornecedor** Internamente
  - Enxergar e Combater **MUDA** (7: STPMEDE) & **MOTTAINAI**
  - **Resolver** Problemas **Cientificamente** (PDCA/MIASP)
  - Praticar a Melhoria Incremental & Contínua (**Kaizen**)

genchi genbutsu

veja por você mesmo

MISSÃO TÉCNICA JAPÃO 2020

The Japan Study Mission 2020

Lean Way-Hirayama

LEAN WAY CONSULTING

SãoPaulo|PortoAlegre|Recife

www.leanway.com.br

Este material foi elaborado pela Lean Way Consulting. Por favor, não reproduza, total ou parcialmente, sem prévia autorização.