

Experiências Lean

Autor: Robson Gouveia

A palavra experiência possui mais de uma definição, esta ligada ao ato ou efeito de experimentar, ao conhecimento obtido pela prática de uma atividade e também possui o sentido de prova, ensaio ou tentativa. Para nós praticantes do pensamento lean as três definições acima são importantes de serem vivenciadas. O texto “Experiências Lean” é um convite para a reflexão em torno das três situações, ele deve levá-lo a refletir sobre as experiências do seu cliente com o seu produto e a sua empresa, suas próprias experiências na jornada lean e também servir de incentivo para seus próximos experimentos.

Muitos ainda acreditam que estão praticando o lean em suas organizações simplesmente pelo efeito do uso das ferramentas como o Kaizen, 5S, Trabalho Padronizado, Nivelamento e outras, sem realmente criar uma mudança cultural duradoura. Se você somente observou o trabalho elaborado por um terceiro, não colocou em prática suas próprias idéias a partir do que aprendeu sobre essa filosofia, você não vivenciou ou não vivencia o lean, simplesmente você observa o efeito das suas poderosas ferramentas. Elas trazem resultados de curto prazo se não houver uma mudança na forma de pensar antes mesmo do agir. Suas experiências também devem ultrapassar os limites da manufatura ou mesmo os limites físicos de sua empresa, capturar ganhos em uma cadeia de valor exige um esforço com maior amplitude.

Quando o assunto é o lean os interessados querem ser convencidos intelectualmente antes de se disporem com a prática. A experiência me diz que só se aprende a teoria do que se pratica, às vezes inversamente. Na medida em que evolui, você consegue ver o sistema lean e a aplicação das suas hipóteses em diversas atividades do cotidiano. Quando você começa a “pensar lean” os desperdícios não passam despercebidos aos seus olhos o que lhe permitirá novas experiências.

Diariamente em nossas relações humanas e sociais alternamos o nosso papel como clientes e fornecedores. Quem nunca reclamou de uma fila demorada, da quantidade insuficiente de caixas, do atraso na entrega de uma encomenda ou de um atendimento ruim de algum atendente? Todos somos clientes, exigentes e sempre em busca de uma experiência prazerosa quando estamos diante de um produto ou serviço.

Quais são as experiências do seu cliente?

Vamos lembrar que o sistema lean busca incessantemente eliminar os desperdícios, atividades que não agregam valor para o cliente, que ele não está disposto a pagar. Também temos que ter a certeza de que tudo o que fazemos está sendo percebido pelo cliente em toda a cadeia de valor. Nossos clientes precisam ter uma experiência positiva com a aquisição dos nossos produtos e serviços, seus esforços durante toda a jornada lean precisam ter esta direção. Sempre iniciamos nossos experimentos melhorando pequenas partes da cadeia, o que a princípio está muito correto, mas com o passar do tempo e as conquistas obtidas, invariavelmente você terá que olhar para o todo, melhorar o todo se deseja que o seu cliente te prestigie e siga te prestigiando.

Uma crônica do cotidiano.

São 05h30min e eu estou saindo da minha casa para estar no aeroporto as 07h, tenho um voo às 08h30min e não quero me atrasar. Após enfrentar o trânsito comum das grandes capitais cheguei no aeroporto no horário previsto, me desloquei até o sistema de check-in criado para facilitar a vida dos passageiros e depois de enfrentar uma fila típica do horário, descobri que ele não estava funcionando como deveria. Solicitei auxílio de uma atendente que após alguns minutos conseguiu fazer a impressão do bilhete de embarque. Fui encaminhado para fazer o despacho da bagagem, mais fila me aguardava. Despachei a bagagem sem problemas e segui para o portão de embarque, mais longas filas para passar pelo raio x e finalmente posso esperar para ser convidado a embarcar. São 08h e o display informa que o meu voo deverá atrasar 30 minutos. De fato foi o que ocorreu. Iniciei o embarque as 09h, primeiramente andando em um ônibus que me levou até a entrada da aeronave e depois de muita espera, aperto e de aguardar o pessoal da limpeza liberar a aeronave, iniciei o embarque. Fui recebido com boas vindas da tripulação e as gentilezas não cessaram durante todo o período que estive no avião, antes de decolar houve mais espera, pois o plano de voo não havia sido liberado e a pista para decolagem estava congestionada. Sai da minha casa as 05h30min e o avião decolou às 10h. No final do voo o comandante agradeceu a todos com extrema gentileza. Não preciso dizer que houve outros desperdícios no desembarque, mais esperas e outros aborrecimentos, mas enquanto estive no avião fui muito cortejado.

A maioria das companhias aéreas estão preocupadas e focadas com a experiência positiva apenas durante o voo e não com a jornada do cliente, as etapas que antecedem o embarque e posterior ao desembarque. Parece algo comum e incorrigível, mas não é. Uma companhia aérea inglesa voltou sua visão para o todo e descobriu que o processo de pegar um voo é, em geral, uma experiência muito ruim. O que essa companhia fez foi proporcionar uma experiência diferente para os seus clientes, ela pega o passageiro em casa, leva-o para fazer o *check-in* numa espécie de *drive-through* e o acompanha até o portão de embarque. A companhia aérea em questão usou a visão do todo para gerar uma experiência positiva para os seus clientes eliminando atividades que não agregam valor e só trazem aborrecimentos. É o que os clientes desejam e que precisamos estar atentos. Porque esse exemplo é importante? Competir na esfera custo e qualidade está cada vez mais difícil. **A experiência de compra vivida pelo cliente, desde a entrada do seu pedido até o recebimento e uso do seu produto é um campo importante para as marcas se diferenciarem.** Seus esforços com o lean precisam estar voltados para isso, trata-se de um assunto que extrapola os limites da Manufatura ou da Prestação de Serviço e que envolve diretamente as áreas de Marketing, Vendas e Planejamento Estratégico da sua empresa.

Você precisa gerar para o seu cliente uma “experiência positiva”. Neste sentido vai a minha pergunta: Qual a experiência de compra dos seus clientes? Há semelhanças no processo de pegar um voo com os processos da sua empresa? Como você tem usado os seus esforços com a implantação do lean nesse sentido? Você pode ter uma ótima manufatura, ter evoluído nas etapas da fabricação, mas e em relação à entrada do pedido? Recebimento do produto? Pós venda? Seus fornecedores? Seus instaladores, entregadores, abastecedores, ou seja, tudo o que antecede a entrega do seu produto para a principal estrela, o cliente. Conforme ilustra a figura 01, você precisa “pensar lean” e buscar as soluções em todas as partes, sistemas e subsistemas da cadeia se deseja criar uma experiência positiva para os seus clientes. Esforços pontuais ficarão “dentro da aeronave”.



Figura 01: Pensamento Lean ao longo da cadeia, sistemas e subsistemas.

Autor: Robson Gouveia

Minhas experiências.

Eu poderia dedicar um tempo maior para intelectualizar muitas das minhas experiências, tenho tido alguma iniciativa quando escrevo os meus textos, mas devo ser honesto em dizer que se tratando de uma “abordagem lean” **o valor da aprendizagem está em vivê-lo**. Portanto, mesmo com a leitura desse texto ou de outros que você tenha acessado sobre o tema, a maior experiência que posso compartilhar é de que você irá aprender fazendo. Pouca teoria e muita prática. Os textos, livros e nossos *Senseis* são guias importantes somente para nos tirar na inércia, nos fazer pensar e aplicar alguma correção quando estamos míopes.

Na cadeia em que estou inserido percebo que estamos evoluindo gradualmente através de novos experimentos envolvendo áreas e pessoas chaves do nosso negócio. Antes dessa aproximação e parceria, o lean parecia se tratar de algo intangível ou restrito a manufatura. Não é absolutamente. Sou parte de uma equipe que está trabalhando com clientes e fornecedores com o objetivo de ampliar a experiência com um sistema e uma nova cultura através do lean. Estamos experimentando enormes ganhos pontuais e sistêmicos ao longo da nossa cadeia, criando um ambiente em que todos deverão prosperar. Há uma grande evolução na forma de pensar das nossas lideranças, alguns já possuem desenvoltura intelectual e prática quando o assunto é o lean.

Evoluímos nesse sentido porque entendemos que a **nossa meta não está voltada para um programa ou ferramenta e sim para a excelência operacional da nossa cadeia**. Minha busca pessoal é de trabalhar para manter as pessoas focadas no objetivo de melhorar o todo, é um trabalho que exige paciência, persistência, respeito, reconhecimento, recompensa, *gemba* e muita habilidade para saber abordar a pessoa certa da forma certa.

O tempo e os estudos sobre o assunto me ensinaram que o lean deve ser patrocinado e vivido exemplarmente pela alta liderança, não há outra forma para evoluir e permear toda uma estrutura. Se você é um agente de mudança em sua empresa, diretor ou um CEO, eu recomendo que você trilhe este caminho: O lean começa com o patrocínio e o exemplo do maior líder. Suas ferramentas e principalmente sua cultura precisa ser amplamente disseminada por toda a estrutura e por toda cadeia. Situações contrárias a essa trarão resultados temporários e limitados a poucas partes do seu negócio. É preciso quebrar o paradigma de que muitas das ferramentas e experimentos foram desenvolvidos somente para a manufatura. Se o trabalho padronizado traz resultado nas áreas da fabricação ele também deve ser aplicado nas áreas comerciais e administrativas, assim como, o conceito de nivelamento, sistema puxado, cadeia de ajuda, pensamento A3, kaizen e tantas outras formas de atuação que o pensamento lean permite. É uma mudança de cultura, lenta e gradativa.

Muitos se entusiasмам com os primeiros passos e ganhos da jornada lean achando que já tem o sistema implantado. Você deve estar em constante evolução. Eu ainda me deparo com a seguinte pergunta: Em quanto tempo nós iremos implantar o lean? A resposta que tenho dado: de acordo com a sua disposição de continuar melhorando, o que deveria tender ao infinito (...).

O sistema lean é como andar de bicicleta, o que te mantém em movimento é o ato de pedalar, se você para, restarão poucos metros que se beneficiam do embalo, mas logo você irá cair. Vejo muita semelhança entre o sistema lean e uma bicicleta conforme a figura 2 ilustra. Na jornada lean você tem que “pedalar” de forma disciplinada e decidida na busca de todas as oportunidades de melhoria que possam encantar, fidelizar e atrair novos clientes. Somente com a satisfação plena do cliente é que iremos gerar o retorno esperado para todos os *stakeholders* de forma sustentável.

METÁFORA DO LEAN E A BICICLETA



Não basta ter, tem que usar.



São sistemas interligados, as partes não funcionam individualmente.



Precisa de estabilidade.



Todos podem ter e aprender.



Só se aprende praticando.



Trata-se de algo simples.



É universal.



Ambos são dinâmicos. Nada acontece se não houver quem movimente.



Não há um caminho pré-definido, ele se faz ao “pedalar”.

Figura 02: A metáfora do sistema Lean e a bicicleta.

Autor: Robson Gouveia

De forma fascinante o lean se espalhou por diversos países, culturas e ramos de atividade. Sabemos dos enormes esforços e das pessoas memoráveis e geniais que tornaram público esse conhecimento como verdadeiros *Senseis*. Eu já citei muitos deles em outros artigos e teria que fazer ainda uma lista extensa se quisesse publicar novamente correndo o risco de deixar injustamente alguém de fora. Em nossas organizações e em nossos limites, somos eu e você, os afortunados com a possibilidade de escrevermos mais um capítulo desta história. Sigo interessado em saber como você tem proporcionado experiências para os seus clientes através do lean, suas próprias experiências e seus próximos experimentos. Com “Experiências Lean” espero poder contribuir para o seu sucesso e da sua organização através das minhas idéias e do método socrático utilizado nesse texto.



Robson Gouveia

Engenheiro de Produção Mecânica

Técnico em Administração e Comércio Exterior

Coordenador Corporativo de Lean na Alcoa Alumínio (ABS Alcoa Business System) - Divisão de Extrudados.

Corresponsável pelo desenvolvimento do sistema Lean na Alcoa (ABS – Alcoa Business System) desde 1998.

Atual responsável para disseminação do Lean na divisão de Extrudados, nas áreas administrativas e nas quatro plantas localizadas em Tubarão - SC, Sorocaba-SP, Santo André- SP e Itapissuma – PE.

Responsável pela expansão dos conceitos Lean na Cadeia de Valor do alumínio Extrudado, prestando consultoria para fornecedores e clientes da Alcoa.

Escreve periodicamente artigos sobre o Lean para funcionários, parceiros e a comunidade Lean.