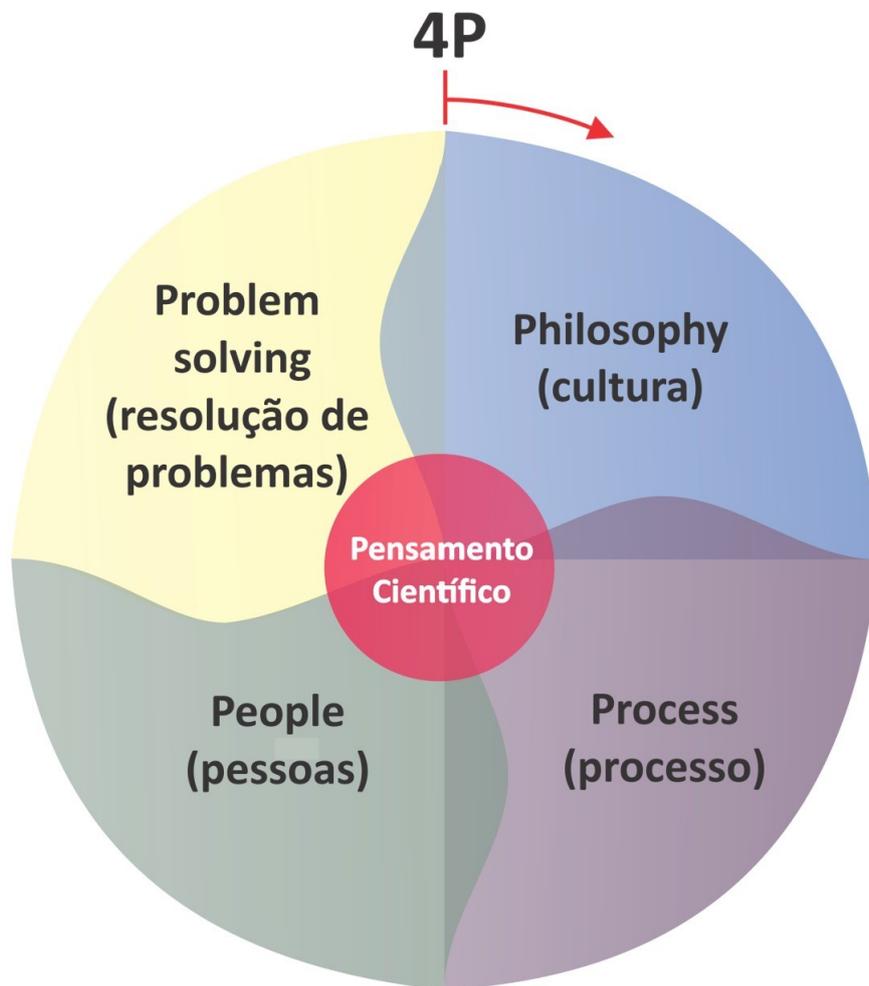


CULTURA TOYOTA, módulo 12, Método 4P

O método 4P é uma síntese de tudo que vimos até aqui.

Ele atende à Cultura Lean, esquadrinhar o Processo, trazer crescimento às Pessoas, e resolver os Problemas baseados em fatos e métodos científicos.

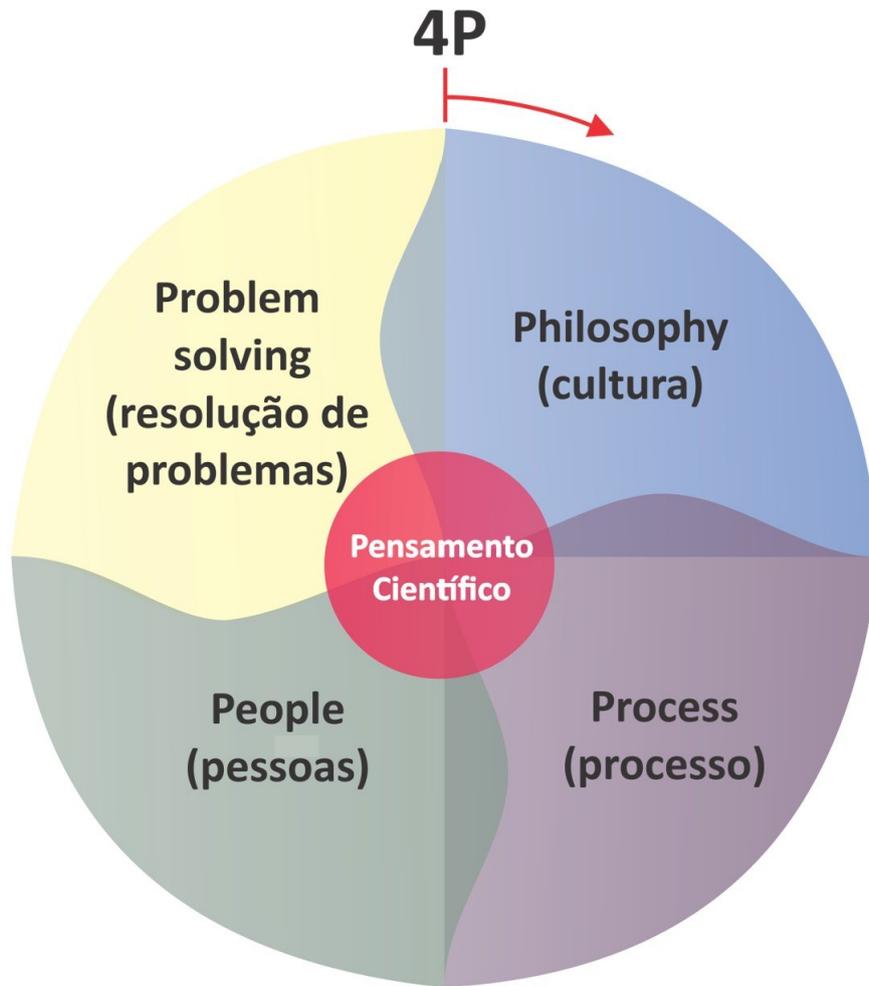


CULTURA

Tudo começa com a Cultura ou a visão global que temos. Iniciamos por uma visão estratégica a longo prazo, buscando evitar a perda de valor com os desperdícios e Mudanças. Uma forte vontade de melhoria contínua e resiliente, não ficando nunca satisfeitos com os resultados atuais. A melhoria da Qualidade requer paciência e constância para seguir melhorando.

Quando tratamos de melhorar nossa situação, temos que compreender que habitamos num Ecossistema e que unicamente teremos uma evolução sustentável, quando protegemos e promovemos a evolução positiva a todo o sistema. Ou seja, o fator de agregar valor ao ambiente em volta, não é um opcional. É aí onde aparece o “Nós” que supera o “Eu”. Cabe perguntar-se: qual é a função da minha companhia e a minha dentro do Ecossistema?

Lembrando sempre que Lean significa enxuto, ou seja, tudo o que é excesso, luxo, gadgets inúteis, enfeites, será reprimido, pela função principal do produto, do processo e até da empresa. Enxuto é uma forma de vida.



PROCESSO

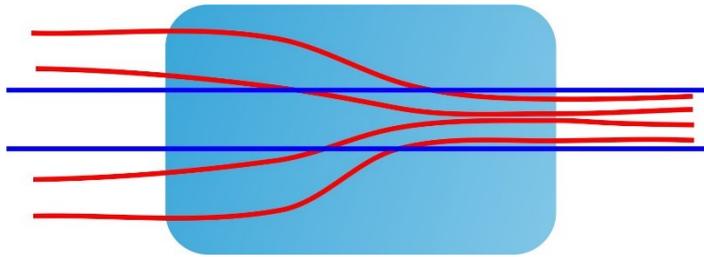
Quando começamos a estudar o processo, temos que analisar o fluxo como se fosse um fluxo de água. Onde se acumula, onde se freia e como isso dar uma solução ou uma satisfação ao cliente. O cliente deve estar em todas nossas decisões.

Como expressamos em módulos anteriores a ferramentas para estudar o fluxo é VSM (*value stream mapping*) ou mapeamento do fluxo de valor.

Estudar as Mudanças, onde existem os gargalos, quando e porque o fluxo se freia e qual são as ordens para colocar o fluxo a funcionar. O fluxo deve ter início com uma ordem do

final para o começo do processo, ou sistema “pull” puxe, seguindo um sistema de Just in time, sempre devido a uma ação de um cliente e não para completar um estoque.

Se for possível, o fluxo deve ter poucas variações, pois as crises de alta demanda, geram problemas de muda e de falta de qualidade. O ideal é desenhar um sistema que se adapte às variações com mínimas dificuldades.



Um sistema está bem desenhado quando pode absorver as variações de entrada e se converter num fluxo com poucas variações na saída.

Reduzir o tamanho dos lotes, tem que ser um objetivo, sempre visando o *just in time*, ou entrega combinada para não ser demorada, nem adiantada, na hora certa, no momento requerido.

O processo ideal tem um desenho com zero desperdício.

A principal vantagem de um processo bem desenhado está na drástica melhoria da qualidade. Eficiência na operação (mais com menos), além de redução de estoques, melhoria do fluxo financeiro e menor espaço ocupado.

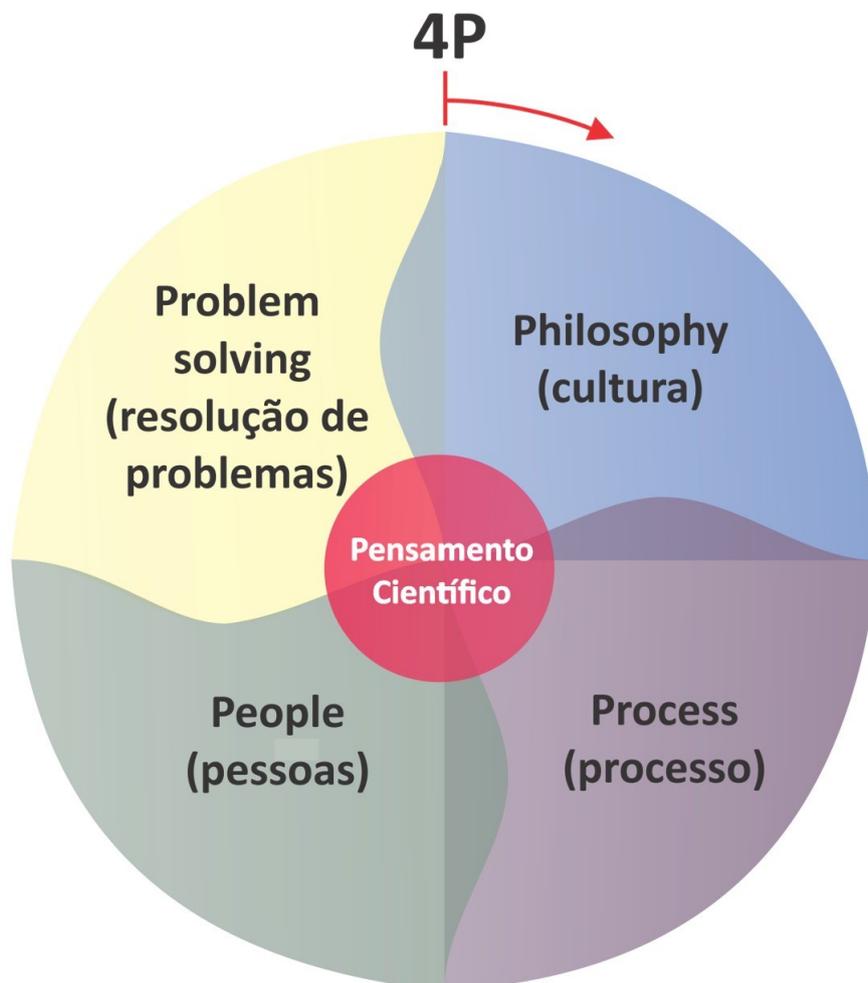
Para reduzir o tamanho dos lotes, teremos obrigatoriamente que reduzir o tempo de set up para corrigir uma máquina e preparar para fazer outro produto. Utilizaremos então as tecnologias SMED, para levar os tempos de preparação das máquinas, ou set-up, de 1 a 9 minutos.

Temos que salientar também que as melhorias contínuas realizadas pelo Kaizen, serão baseadas em fatos reais e comprovados, utilizando o Gemba Genbutsi e outras ferramentas de base científica.

PESSOAS

Quando o “Nós” passa a ser mais importante que o “Eu”, pode-se desenvolver a empatia para incorporar as pessoas como um fator decisivo na evolução da empresa e seus processos. É nesse momento que se enxerga que a evolução da equipe, contribui para uma melhoria contínua dos processos, não apenas para a evolução de cada indivíduo, mas também para a evolução dos grupos e times atuando em forma coletiva.

Quando o Lean está bem desenvolvido, a melhoria chega a todos os stakeholders, a todos os fornecedores dentro da cadeia de valor.



RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Sem dúvida a ferramenta mais útil na resolução de problemas é o PDCA, que aplicado reiteradamente nos leva até a solução que é aceitável.

Quando o PDCA está baseado em fatos e orientado à experiência do cliente, temos um avanço importante. Mas existem outras ferramentas utilizadas na qualidade, como: diagrama de Peixe (Ishikawa), Pareto, 5W2H, DMAIC e muitas outras que um bom Sensei ou Lean líder tem que conhecer e aplicar.

Hoshin Kanri é um processo anual de trabalho em conjunto com a visão e estratégia de longo prazo (5 anos), aplicando as ferramentas Lean em forma cotidiana.

E finalmente, vamos enfatizar: Registre o Lean o mais visual que puder, pois, isso acelerará o aprendizado de todos.

