

# Gerir à japonesa pode dar milhões

Um método de gestão japonesa, o Kaizen, usa técnicas como a gestão por cores, a arrumação e a eliminação do papel para combater desperdícios. Em Portugal algumas empresas já o utilizam – e estão a ganhar com isso

Textos JOANA MADEIRA PEREIRA  
Fotos RUI DUARTE SILVA

As longas listas amarelas, coladas no pavimento, demarcam inequivocamente o caminho a seguir por entre linhas de montagem, maquinaria variada e armazéns. Ao longo destas labirínticas estradas amarelas que não nos levam à terra de Oz mas ao centro nevrálgico da produção de algumas das mais emblemáticas unidades fabris em Portugal, sente-se estranheza: fora o barulho dos equipamentos e do labor dos operários, ruidoso e intermitente, ao redor tudo se ordena geometricamente, nada está fora do sítio, nenhuma caixa de cartão deixada ao esquecimento, nenhum parafuso no chão. E o que parece esmero e capricho nas limpezas, é um dos segredos — dos simples — para poupar milhares e até milhões de euros.

O estrangeirismo que dá nome a esta metodologia de gestão, e que tem permitido, por exemplo, poupanças anuais de cerca de €1 milhão à Unicer, denota as suas raízes orientais: *kaizen*, assim se chama. Foi forjada nas linhas de montagem da Toyota, na década de 80, e depois exportada para o Ocidente com novo nome, mais pomposo: *lean management*, que em bom português não é mais do que 'processo de melhoria contínua' e de eliminação de desperdícios — técnicas e transformações simples, soluções baratas, assentes no bom senso e na automotivação dos colaboradores para o aperfeiçoamento diário dos seus processos de trabalho.

Na área de fabrico da Unicer, na unidade do Porto, já não há vidros das garrafas no chão, como dantes. Nos gabinetes, desenharam-se quadrados vermelhos, com fita-cola, nas secretárias.

## TÉCNICAS DA EFICIÊNCIA

### Os 5 S

O *kaizen* propõe a reorganização em 5 passos: a identificação dos focos de desperdício, a ser feita por todos os trabalhadores; ordenação, colocar "cada coisa no seu lugar e ter um lugar para cada coisa"; limpeza; standardização dos processos; sustentação contínua do processo de melhoria

### Diarização das tarefas

Cada departamento ou turno reúne-se para organizar as tarefas para o dia e verificar se há outras por cumprir

### Gestão visual

Todas as áreas da empresa estão identificadas por cores. Há quadros e televisores espalhados que mostram a fase da execução das tarefas consoante três cores: verde (cumpridas), amarelas (por cumprir) e vermelhas (não cumpridas)

### Mizumashi/Supermercado

Os materiais necessários à produção estão armazenados segundo uma lógica idêntica à de um supermercado. Um operador logístico, o *mizumashi*, com um carro, passa pelas várias linhas de montagem e repõe os artigos necessários, através de um sistema de caixas

Em cada um deles, uma etiqueta indica o objeto que aí deve estar pousado: 'agrafador', 'calculadora', 'canetas'. Desta forma, ninguém perde tempo à procura do lápis ou dos cliques. Mas as maiores transformações deram-se no sentido de otimizar processos nas áreas da produção, logística e qualidade, bem como ao nível de processos transversais da área de operações. As linhas de enchimento de garrafas da Super Bock foram redesenhadas para que as movimentações e tarefas dos colaboradores fossem cumpridas com maior rapidez, tal como a mudança de produtos na linha. A Unicer está agora a avançar com estas alterações também na unidade de águas lisas. A reorganização permitiu ganhar mais espaço na produção e gabinetes.

Ao mesmo tempo, os *stocks* de matérias-primas foram reduzidos. Antes, todos os trabalhadores tinham as suas próprias ferramentas, que facilmente se perdiam: agora, os instrumentos são comuns e estão colocados em locais fixos e bem visíveis. Todos foram chamados a participar em fóruns de discussão para encontrar as maiores fontes de desperdício. Além das poupanças conseguidas, os prazos de entrega da produção decresceram.

## Na fábrica e no escritório

Euclides Coimbra, gestor português, é diretor-geral global do Kaizen Institute para a região Ibérica (fundado pelo guru japonês Masaaki Imai), que está presente em 35 países. A consultora está há 12 anos em Portugal e tem prestado apoio a organizações como a Salvador Caetano, grupo Amorim, Nestlé, Infarmed, Centro Hospital do Porto ou Sonae, no combate ao desperdício.

"Somos governados pelos hábitos. De dia para dia, repetimos cerca de 45% das nossas ações. Durante um mês, 95% do que fazemos é considerado 'habitual'. Para melhorar é preciso fazer diferente, experimentar e testar novas ideias. Qualquer processo de negócio tem inúmeras oportunidades de redução de tempos e trabalhos que não acrescentam valor, mas têm custos", diz.

Para acabar com os desperdícios são apenas necessárias "ferramentas simples, tais como quadros de equipa, gestão visual, as técnicas 5S", diz Euclides Coimbra (ver caixa "Técnicas da eficiência"). "O objetivo é criar um padrão diário de pensar e executar melhorias nos postos de trabalho. Um posto de trabalho *kaizen* distingue-se pela sua organização e grau de gestão visual." Estas técnicas podem ser usadas em qualquer ambiente empresarial (até mesmo em casa), seja no corrúpio de uma fábrica ou na placidez do escritório.

Na Sonae, a 'revolução silenciosa' da melhoria contínua começou no retalho alimentar, em 2007, e passou para os serviços administrativos do grupo, onde os 380 colaboradores processam três milhões de faturas a fornecedores por ano e fazem mais de 40 milhões de lançamentos contabilísticos. Desapareceram os cacifos (um sinal de informação parada), os sistemas informáticos foram redesenhados e substituíram as muitas resmas de papel espalhadas pelas secretárias, num esforço que permitiu passar o fecho de contas mensal de oito para seis dias úteis.

economia@expresso.imprensa.pt



### 1 CAETANO BUS

Os prazos de entrega dos modelos de autocarro da Mercedes, fabricados através de uma parceria entre o grupo Daimler e a Caetano Bus, empresa do grupo Salvador Caetano, sofriam constantes derrapagens. Para resolver o problema, os operários, que estavam organizados por funções, passaram a desempenhar multitarefas. Ao mesmo tempo, a reorganização logística permitiu que tivessem os materiais e peças mais perto de si, já que o armazém

foi transformado num gigantesco sistema de supermercados: antes, as paletes com artigos eram descarregadas e transportadas para a linha, sendo só depois desmontadas e arrumadas pelos operários, o que resultava em perda de tempo e desorganização. Hoje, existe um trabalhador que, num carro, vai passando pelas linhas de montagem e as abastece, ao ritmo das necessidades de consumo. O *stock* dá apenas para uma semana e existe controlo visual sobre o mesmo. A Caetano Bus aumentou a produção em 40%.



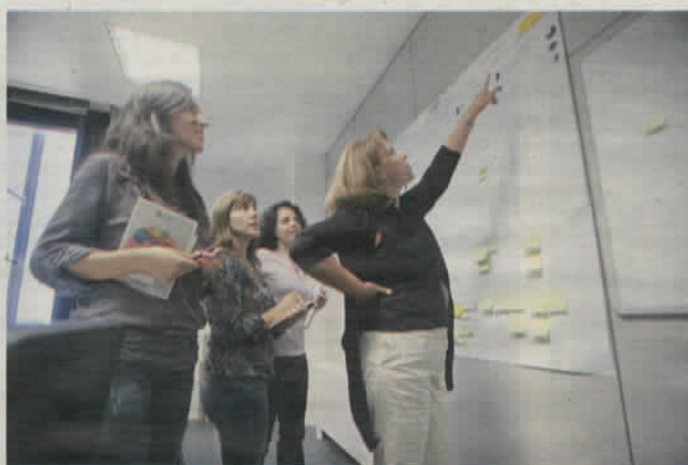
### 2 BOSCH TERMOTECNOLOGIA

As linhas de montagem de esquentadores, caldeiras e painéis solares da Vulcano e da Junker foram desenhadas em 'U', para estimular a multifuncionalidade dos trabalhadores, e passaram a ser abastecidas por fora, através do sistema de 'supermercado'. A reorganização libertou espaço fabril para novos projetos, aumentou a produtividade das linhas em 37% e reduziu a cobertura de produto em *stock* em 54%. O tempo de colocação dos aparelhos no mercado caiu seis meses.



### 3 LUÍS SIMÕES

No armazém de Gaia da transportadora, o sistema de armazenamento e empacotamento dos produtos foi revisto. A preparação das encomendas deixou de ser feita em papel e passou a recorrer a um sistema de voz — o que se traduziu num aumento de produtividade de 8%. A qualidade do serviço melhorou com a redução do número de falhas de 0,8% para 0,02%, fruto também das reuniões diárias de acompanhamento das tarefas.



### 4 SONAE CENTER SERVICES

Perto de 1,5 toneladas de papel e de material de escritório desapareceram e os sistemas informáticos redesenhados para que o papel fosse erradicado dos processos administrativos da Sonae. As reuniões passaram a ser cronometradas ao segundo e cada departamento faz o ponto de situação diário das tarefas a cumprir. Resultado: o fecho de contas mensal diminuiu dois dias, para apenas seis dias úteis (o objetivo é reduzir para cinco).



### 5 UNICER

Junto aos equipamentos está sempre afixada uma folha branca, plastificada, com os procedimentos a seguir em cada um deles. Assim, a cervejeira garante que qualquer colaborador saiba o que fazer em cada máquina, promovendo uma maior standardização no controlo de qualidade dos processos. A redução de *stocks* de matérias-primas e a reorganização dos espaços e linhas de enchimento tem permitido poupanças de €1 milhão por ano.