

DESENVOLVIMENTO LEAN DE PRODUTOS: UMA ANÁLISE DA PRÁTICA VOZ DO CONSUMIDOR

Ana Julia Dal Forno (Coordenadora)
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Liane Mählmann Kipper (Relatora)
Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

RESUMO

O Processo de Desenvolvimento de Produtos é um dos principais diferenciais para as empresas que procuram ganhar posição num ambiente cada vez mais competitivo. A velocidade com que os produtos são desenvolvidos e colocados no mercado passou a ser um grande diferencial para a competitividade, principalmente com a alta taxa de mudança tecnológica, um maior nível de exigência dos clientes quanto à qualidade, a necessidade da chamada customização para muitos produtos, assim como a diversificação de itens lançados (CAMPOS e SILVA, 2007).

Tem se observado ao longo do processo de desenvolvimento de produtos que, independente do ramo em que a empresa atua, alguns problemas são comuns (DAL FORNO, 2012):

- Falta de integração entre as áreas e das áreas com a estratégia do negócio;
- Barreiras organizacionais e de comunicação;
- Tempo de execução excede o planejado;
- Variabilidade nas tarefas e no método;
- Retrabalhos constantes;
- Relacionamento com fornecedores não são de longo prazo com a filosofia de parceria (ganha-ganha);
- Deficiência de mensuração e controle;
- Inexistência de um PDP estruturado;
- Definição obscura dos dados de entrada (especificações e requisitos);
- Falta de registro de lições aprendidas e histórico de projetos.

Assim este trabalho justifica-se por tentar tratar desses problemas e diminuí-los nas empresas através de um diagnóstico via *benchmarking* que identifica as barreiras e oportunidades de melhoria. O diagnóstico é o início para a implementação posterior da abordagem enxuta para o desenvolvimento de produtos que entregue algo de valor

aos clientes, sejam eles internos ou externos a organização, ao menor custo, tempo e de qualidade. É preciso conhecer o estado atual, como cada empresa está posicionada em relação ao mercado e também internamente a partir de um modelo de referência, com indicadores e etapas bem definidas. O método de *benchmarking* justifica-se também por possuir etapas definidas, simples e gerar um padrão de resultados que permita a comparação, replicabilidade e a adaptação para diversos ramos da área da engenharia de produção, especificamente aquelas organizações que desenvolvem produtos e serviços (DAL FORNO, 2012).

Conforme Pagliuso (2005), uma das formas de concretizar o aprendizado é possuir um processo de *benchmarking* estruturado para facilitar a comparação do desempenho, seja simplesmente de resultados ou então de produtos e práticas de gestão. Uma pesquisa da Revista Fortune 1000 indicou que 65% das empresas utilizam o *benchmarking* como uma ferramenta de gerenciamento para obter vantagem competitiva (ANAND e KODALI, 2008).

Assim, uma das formas de tornar as empresas mais competitivas é através da abordagem enxuta. *Lean*, traduzido para enxuto(a), é uma abordagem que visa eliminar as “gorduras”, ou seja, todos os desperdícios que prejudicam o sistema. O foco é o cliente e os processos que agregam valor em termos de preço, prazo, qualidade, entrega, incluindo critérios sociais e ambientais (MCMANUS, HAGGERTY E MURMAN, 2005).

Os cinco princípios enxutos propostos por Womack e Jones (2004), originalmente pensados sob a ótica da manufatura, facilmente se adaptam para toda a organização. Esses princípios são:

1. Especificar e aumentar o **valor** dos produtos sob a ótica do cliente;
2. Identificar a **cadeia de valor** para cada produto e remover os **desperdícios**;
3. Fazer o valor **fluir** pela cadeia;
4. De modo que o cliente possa **puxar** a produção;
5. Gerenciando rumo à **perfeição**.

Os autores ainda mencionam que na manufatura no máximo 5% das atividades que agregam valor. Esse valor para as atividades administrativas decaem, sendo de apenas 1% para o fluxo de informações.

A interligação com a técnica Voz do Consumidor parte do Princípio 1 da abordagem enxuta – Identificar o valor do cliente.

Segundo Pradella, Furtado e Kipper (2012), quando considerado o mercado altamente globalizado e a dinâmica das tecnologias, atualmente a grande característica da gestão de processos deve ser a agilidade em responder as demandas dos clientes. Esta constatação modifica a visão tradicional das organizações, conhecida como visão vertical, para uma visão sistêmica, onde o conceito da cadeia de valor (fornecedor — processo — cliente) torna-se fundamental. Um dos conceitos principais associados à Gestão por Processos é enxergar a organização como um sistema integrado, onde o trabalho é executado através de seus processos.

Acrescenta-se ainda que Storch, Nara e Kipper (2013) relatam que a abordagem sistêmica é essencial para o sucesso da gestão de processos de produção e de desenvolvimento de produtos em organizações, buscando entender a organização de uma forma mais abrangente, integrando diversas atividades, através da verificação da visão horizontal e da satisfação do cliente. Mas esta percepção não é fácil de conseguir. Assim, para a gestão de um determinado processo, um levantamento foi realizado por estes autores no acompanhamento dos indicadores utilizados em uma determinada organização. Dentre os resultados encontrados destaca-se que do total de indicadores elencados apenas 36 % dos mesmos são ativos e, destes, apenas 16 por cento estão relacionados com a perspectiva do cliente.

Os objetivos dessa Sessão Dirigida são:

- Identificar indicadores usados para mensurar a prática de Voz do Consumidor (VOC);
- Identificar as principais ferramentas utilizadas para captar a Voz do Cliente e os resultados encontrados na sua aplicação;
- Compartilhar a literatura existente sobre o tema;
- Socializar casos práticos e experiências vivenciadas entre os participantes de aplicações da abordagem enxuta no Desenvolvimento de Produtos e Processos.

REFERÊNCIAS

ANAND, G.; KODALI, R. Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: an International Journal*, V. 15, n. 3, 2008, pp. 257-291.

CAMPOS, Telmo Ribeiro de.; SILVA, Sérgio Luís da. Mapeamento do Fluxo de Produto para projetos de redução de custos. In: *XXVII Encontro Nacional da Engenharia de Produção*. Foz do Iguaçu/PR, 09 à 11 de outubro de 2007.

DAL FORNO, A.J. *Método de Avaliação via benchmarking do Processo do Desenvolvimento Enxuto de Produtos*. Tese. Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis/SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012. 280 p.

MCMANUS, H.; HAGGERTY, A.; MURMAN, E. Lean engineering: doing the right thing right. 1st. In: *International Conference on Innovation and Integration in Aerospace Sciences*. Belfast, 2005.

PAGLIUSO, A.T. *Benchmarking – Relatório do comitê temático*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C. *Gestão de Processos: da teoria à prática*. São Paulo: Atlas, 2012.

STORCH, L. A.; NARA, E. O. B. ; KIPPER, L. M. . The use of process management based on a systemic approach. *The International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 62, p. 758-773, 2013.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza*. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SUGESTÃO DE NOMES DE 3 IES DIFERENTES

- USP São Carlos – Henrique Rozenfeld ou Janaina Mascarenhas Hornos da Costa
- Daniel Pacheco Lacerda – UNISINOS/RS
- Ricardo Luiz Machado – PUC GO (Departamento de Administração)