

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO II

**O Modelo Toyota: 14 Princípios de
Gestão**

O MODELO TOYOTA

A empresa
que criou a
produção
enxuta

JEFFREY K. LIKER



14 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DO
MAIOR FABRICANTE DO MUNDO

O Sistema Toyota é uma abordagem única para a manufatura. Este foi a base para o movimento de ***Lean Production*** que dominou as tendências da manufatura nos últimos 10 anos.

A maioria das tentativas de implantação do *lean* têm sido superficiais. Muitas empresas tem focado na implantação de ferramentas isoladas como o 5S e o *just in time*, sem entender que o sistema *lean* envolve a cultura da organização.

Segundo Womack e Jones Lean enterprise é um conjunto de 5 passos:

1. Definir o valor para o cliente.

2. Definir o fluxo de valor.

3. Fazer o fluxo fluir.

4. Estabelecer uma produção puxada a partir do cliente.

5. Buscar a perfeição.

All we are doing is looking at the time line from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing that time line by removing the non-value-added wastes.



Taichi Ohno (1988):

Princípios de Gestão da Toyota

Princípio 1

Fundamente suas decisões gerenciais em uma filosofia de longo prazo, mesmo diante de custos elevados no curto prazo.

Princípio 2

Crie processos com fluxo contínuo para trazer à tona os problemas.

Princípio 3

Utilize o sistema puxado para evitar superprodução.

Princípio 4

Nivele a carga de trabalho (heijunka).
(Trabalhe como a tartaruga, não como a lebre).

Princípio 5

Criar uma cultura de parar para resolver problemas, alcançar alta qualidade durante a execução da operação.

Princípio 6

Padronizar tarefas é a base para a melhoria contínua e a capacitação dos funcionários (empowerment).

Princípio 7

Usar o controle visual. Nenhum problema deve estar oculto.

Princípio 8

Somente utilizar tecnologia testada e confiável para suportar as pessoas e os processos.

Princípio 9

Possuir líderes que cresçam
compreendendo todo o trabalho, vivam
a filosofia e ensinem a outros.

Princípio 10

**Desenvolver pessoas e times
excepcionais que seguem a filosofia da
empresa.**

Princípio 11

Respeitar sua rede de fornecedores e parceiros desafiando-os e auxiliando-os na melhoria.

Princípio 12

Ir no local onde está ocorrendo o problema e entender por si mesmo
(genchi genbutsu).

Princípio 13

Tomar decisões devagar e baseado em um consenso, considerando todas as opções, e implementar rapidamente.

Princípio 14

Tornar-se uma organização que aprende com base em reflexões e na melhoria contínua.

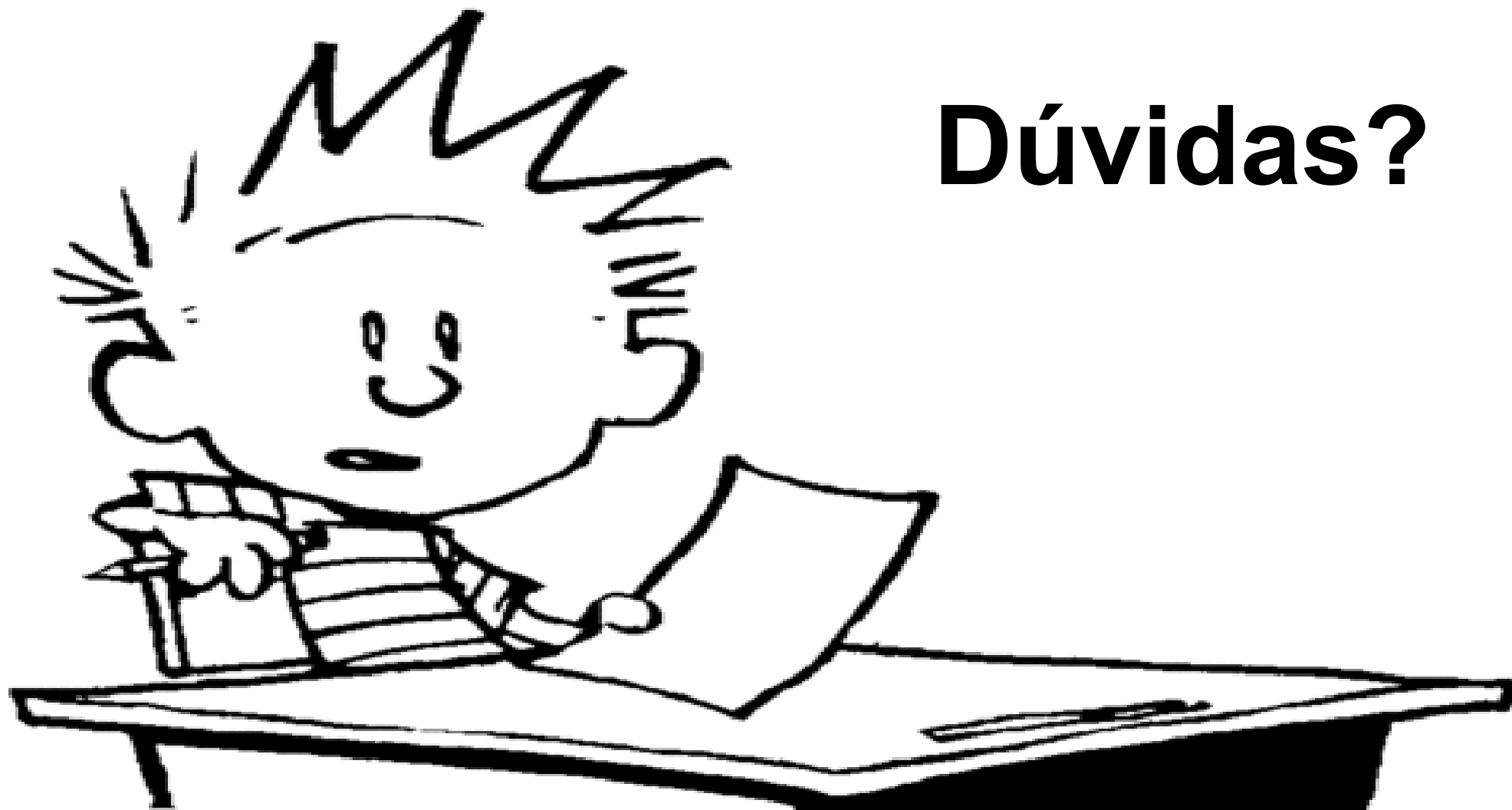


- Melhoria Contínua através de kaizen
- Envolvimento pessoal e claro entendimento da situação
- Tomadas de decisão devagar via consenso e implementação rápida

- Desenvolvimento de líderes que vivam a filosofia
- Respeito, desafio e desenvolvimento das pessoas e times
- Respeito, desafio e desenvolvimento dos fornecedores

- Criação de fluxo para identificação de problemas
- Utilização de produção enxuta
- Balanceamento de carga de trabalho
- Paralisação para resolução de problemas
- Padronização de atividades
- Controle visual para revelação e resolução de problemas

- Decisões baseadas em filosofia de longo-prazo até sacrificando metas financeiras de curto-prazo



The End