Filosofia Kaizen

Aplicação no complexo agrícola brasileiro

Cleber Lima Guarany*

OS JAPONESES foram os primeiros a entender que as organizações precisam evoluir para afastar o fantasma da obsolescência. A prática do Kaizen – palavra de origem japonesa que significa "mudança para melhor" – é parte do cotidiano empresarial no Japão.

Em meados da década de 1950, foi criado, no Japão, o conceito de melhoria contínua, que visava satisfazer a necessidade de aumento de produtividade e melhoria da qualidade dos produtos japoneses.

Desde então, a filosofia Kaizen espalhou-se nas organizações pelo mundo, consolidando a necessidade de otimização dos sistemas de produção, através de processos de melhoria contínua.

O objetivo desse processo é fazer sempre o melhor, ou seja: hoje faço melhor do que ontem e amanhã farei melhor do que hoje.

O envolvimento de todos os trabalhadores, da presidência aos operários, é crucial para o sucesso da implantação do programa. O ponto focal é o estímulo à insatisfação, que, bem estruturada, pode ser utilizada como a base para um programa Kaizen.

No setor agrícola, o conceito de melhoria contínua é incipiente: ainda observamos muito desperdício em toda a cadeia do complexo agroindustrial, dentro e fora da porteira. A filosofia Kaizen, devidamente adaptada para a realidade agrícola brasileira, pode oferecer uma importante ajuda para melhorar nossa produtividade e qualidade como um todo.

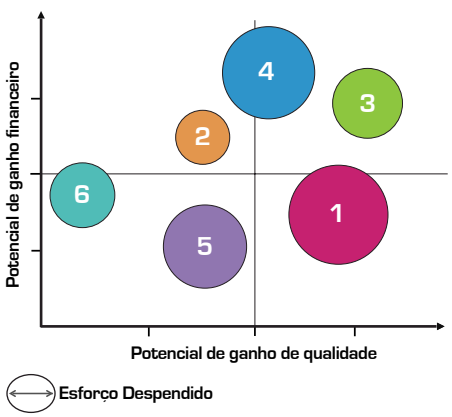
Analisando os desafios que o agronegócio brasileiro enfrentará nos próximos anos, é fácil entender que precisaremos aumentar nossa competitividade em todas as fases da cadeia de valor, para enfrentar não somente os nossos atuais competidores, mas também as novas fronteiras agrícolas que estão surgindo no horizonte, com mão de obra e insumos mais baratos.

Buscar mais eficiência nos procedimentos e processos da gestão agropecuária não precisa ser, *a priori*, um caminho complexo. Pelo contrário, dadas as características do setor, quanto mais simples for o modelo para implantar novas soluções de melhoria, melhor.

Evidentemente, ser simples não é uma tarefa fácil nos tempos atuais, onde tudo conspira para parecer complicado, mas devemos ter em conta que não necessitamos de ferramentas complexas de gerenciamento para iniciar um processo de melhoria contínua. O principal, como já foi dito anteriormente, é o envolvimento de toda a organização.

As soluções de melhoria vêm dos próprios empregados, de quem está vivenciando os desafios do dia a dia. Um caminho para se iniciar um programa de melhoria contínua é começar identificando os principais processos e diagnosticar cada um deles, classificando-os por prioridade de trabalho, conforme sugestão do gráfico 1, que mostra a importância de entender aqueles processos que trarão maior benefício em termos de ganhos de economia e qualidade.

Classificação dos processos



No caso do exemplo acima, dentro dos seis processos apresentados, o mais indicado para ser melhorado será aquele que trouxer melhor razão custo/benefício com o menor esforço dispendido.

Os ganhos financeiros e de qualidade deverão ser cuidadosamente computados, de modo a mensurar todo o resultado efetivo em relação ao esforço alocado.

Um exemplo de processo que pode ser parte de um esforço de melhoria contínua é o manejo de pragas e doenças, que, bem sistematizado, trará ganhos substanciais para o produtor. Um monitoramento com base de dados georreferenciada dos talhões pode não somente evitar perdas de produtividade, como também reduzir o uso de agroquímicos.

Agregar valor ao empreendimento através da introdução de novos processos também é tarefa para melhoria contínua. Temos observado, por exemplo, a inclusão, por parte de alguns produtores, do sistema de confinamento de gado de corte, utilizando os resíduos agrícolas como parte da dieta da alimentação do rebanho. Com esse procedimento, é possível obter um ganho de peso rápido do animal, de até 2 kg por dia, e garantir receitas extras para o complexo agrícola como um todo.

Apesar de a agricultura brasileira ser uma das mais competitivas do mundo, será imprescindível adotarmos os conceitos de melhoria contínua para nos mantermos nessa posição, dentro e fora da propriedade agrícola.

Esperamos ver essa evolução nos próximos anos. ■

*Coordenador de Projetos da FGV Projetos