

O conceito de Logística *Lean*

Considerando que os conceitos embasam os métodos e ferramentas gerenciais, é importante que esses três elementos estejam coerentemente alinhados. Não sendo este o caso, corre-se o risco de confundir as fronteiras das disciplinas – especialmente entre produção e logística – e de se adotar ferramentas inapropriadas.

Desde 2004, vêm surgindo publicações consideráveis sobre logística enxuta. Algumas poucas propondo claramente um conceito para a logística *lean*, outras as descrevendo sem propriamente conceituá-la. Tenho adotado, desde 2005 um conceito para a logística *lean*, em treinamentos e desenvolvimento de abordagens de intervenção, que ainda não havia publicado para discussão.

Seguindo algumas premissas tais como os valores – ou princípios - da logística *lean* (Bañolas, 2013, p. 279) e respeitando a natureza da área de conhecimento da logística, proponho a seguinte definição como hipótese de trabalho e de desenvolvimento de métodos eficazes.

A Logística Enxuta trata de melhorar continuamente o fluxo de valor ao cliente e reduzir as perdas na logística interna e externa, através da prática enxuta.

Faz-se necessária uma explicação sucinta – e com clara despretensão científica - sobre o conceito de logística *lean* e, após, um pequeno histórico juntamente com uma breve análise crítica.

O conceito de Logística Enxuta

Analisando os elementos do conceito proposto, são pertinentes as seguintes interpretações:

Ao definir **...Logística Enxuta ...** já implica, de saída, que o entendimento sobre logística é implícito e fundamental à logística *lean*. Os fenômenos da logística fazem parte do conceito de logística *lean*. Ninguém deveria se aventurar na logística *lean* sem entender os fundamentos da logística. Não há nada mais óbvio do que isso: é preciso conhecer logística para poder falar de logística *lean*.

...melhorar continuamente ... significa que o conceito de *Kaizen* está intimamente ligado à logística *lean* e que o desenvolvimento do sistema *lean* deve ser contínuo.

... fluxo de valor ao cliente... para prover valor ao cliente, em primeiro lugar, para depois...

... reduzir as perdas... é muito importante que seja na visão da logística *lean*, especialmente no que tange à interpretação das perdas sob a ótica da logística *lean* (Bañolas, 2013, p. 238¹).

... na logística interna e externa..., ou seja, entre a doca de entrada e a doca de saída, podendo ser dentro de uma fábrica ou armazém. E na logística de entrada/saída (*inbound/outbound*).

¹ Recentemente (30/01/2017), as perdas da logística *lean* foram revisadas no artigo *Logística - alguns conceitos básicos* em <http://www.prolean.com.br/artigos/> para atender a critérios pré-estabelecidos em Bañolas (2013, p.238).

... através da prática enxuta..., porque a prática, consagrada através do *Genchi Genbutsu* ou *Gemba*, é a forma de fazer no sistema *lean*. Porque *colocar em prática* é um dos valores da filosofia *lean*. Se não houver prática, no lugar real onde as coisas acontecem, não é *lean*.

E, assim sendo, este conceito, que traz implícitos os fundamentos da logística, respeita a simplicidade inerente ao *lean* ao mesmo tempo em que cobre sua essência. Este conceito, por si só, implica em utilizar alguns critérios e muito cuidado antes de adquirir conhecimento e praticar a logística enxuta, para que não haja desvios de propósito e resultados duvidosos.

Histórico e crítica

Sob a premissa de que a partir de um conceito correto – que levaria um certo tempo para ser formulado - os desenvolvimentos da disciplina tenderiam a ser bem-sucedidos. Se ao invés disso, partíssemos de uma ideia equivocada, os desdobramentos seriam ineficazes e as consequências ruins. Uma parcela do atraso em tornar pública minha visão sobre o conceito de logística *lean* decorreu do cuidado em antes exercitá-la para somente depois ousar lançar uma definição.

Desde o início, um critério deveria ser estritamente observado: a coerência entre as definições e fenômenos da logística e do *lean*. Em outubro de 2006, o primeiro artigo (*Lean Logistics – some primary concepts*) já defende que os princípios reivindicados pela logística estejam embutidos no conceito de logística *lean* e com uma visão de perdas adaptada para a logística (inclusive a que foi chamada de perdas P), mas ainda não a conceituando. Logo após, constatei que livro já publicado de Michel Baudin (*Lean Logistics, 2004*), igualmente respeitava os princípios da logística e referendava as ideias que eu estava desenvolvendo.

Ao longo desse tempo, trabalhei em projetos de consultoria, ministrei treinamentos, escrevi, examinei artigos, ementas de cursos e livros sobre o assunto. Com todo respeito ao esforço dos bons autores que não conhecia na época, eu não havia me convencido de que as abordagens - exceto aquela de Michel Baudin - eram aderentes com a logística *lean*. Já, Zylstra (2006), no âmbito da distribuição enxuta, agrega uma importante análise sobre planejamento, custos de distribuição e previsões de demanda. Obviamente, os valiosos esforços não se limitam a esses dois autores. Seria uma inverdade e uma enorme injustiça afirmar que outros autores – inclusive aqueles conhecidos, mas não citados aqui - não tenham dado uma contribuição importante para a logística enxuta. O desenvolvimento da logística enxuta, certamente, dependerá da contribuição de muitos profissionais, com acertos e erros ao longo do caminho.

Apesar do esforço profissional sincero em desenvolver a logística enxuta, a paixão pela gestão *lean* e a ânsia em utilizá-la no campo da logística conduziram a alguns equívocos. Algumas abordagens, por exemplo, propunham eliminar os armazéns e toda infraestrutura associada, desconsiderando outros fatores além do transporte, tais como distâncias aos mercados e nível de serviço ao cliente. Outra misturava *lean*, seis sigma e logística, uma tentativa que parece temerária porque junta logística com uma iniciativa ainda recente: a combinação do *lean* com o seis sigma. Havia também conceitos excessivamente genéricos. Por exemplo, outro autor definia logística *lean* como “a habilidade de gerenciar operações logísticas de forma eficiente e eficaz, buscando a perfeição, sendo esta considerada ausência de defeitos”. Outro artigo, de

1997, com o título *Lean logistics* colocava o *lean* e o STP (Sistema Toyota de Produção) na perspectiva da logística (ou da cadeia de suprimentos), mas não definia logística *lean*.

Como em qualquer novidade na gestão, a pressa para utilizar tirar proveito econômico da aplicação da logística enxuta, poderia acabar com a disciplina chamada logística enxuta ou relegá-la à categoria de modismo gerencial. Um exemplo disso são as publicações e os cursos que travestem o *lean manufacturing* para se fazer passar por logística enxuta, através de uma adaptação rápida e descuidada. Outra novidade duvidosa foi a adição de mais uma perda às sete perdas do *lean manufacturing* - sem uma análise criteriosa e minimamente científica - e dizer que aquelas eram as oito perdas da logística enxuta. Tais iniciativas colocam em risco o desenvolvimento da logística *lean* e o aproveitamento de seu potencial. É preciso dizer tantas vezes quanto necessário: logística *lean* não é *lean manufacturing*.

Sugiro fortemente, como critério de credibilidade para cursos, treinamentos, MBA's, mestrados, doutorados, serviços profissionais, consultoria e artigos sobre logística *lean*:

- Questionar e rever criticamente qualquer serviço, artigo ou produção de conhecimento que se parece muito com *lean manufacturing* sem fazer a devida diferenciação (ou adaptação cuidadosa) para a logística enxuta;
- Questionar e rever criticamente qualquer serviço ou artigo que não atende o conceito de logística enxuta proposto aqui;
- Explorar profundamente o conhecimento sobre logística empresarial antes de embarcar na a logística enxuta;
- Resolver os aparentes conflitos entre logística e produção sob a perspectiva do *lean* antes embarcar na a logística enxuta;
- Questionar e rever criticamente qualquer serviço ou artigo que cria métodos superficiais e que agregam pouco valor prático à aplicação da logística enxuta;
- Rejeitar as análises apressadas sobre a logística enxuta;
- Questionar autores e instituições que são consagrados em outra matéria – inclusive *lean manufacturing* – e que repentinamente se mostram como entendidos em logística enxuta.

Michel Baudin (2004) é consistente ao definir simplesmente *lean logistics* como “a dimensão logística do *lean manufacturing*” e leva em consideração fenômenos logísticos que nunca podem ser ignorados. Dentre eles o conceito de *valor* do ponto de vista da logística e os *tradeoffs*, além de enriquecer o livro com vários exemplos de aplicações, principalmente na logística de entrada (*inbound*) e na logística interna.

Das críticas e dos conceitos - a que tive acesso - e da minha visão sobre logística enxuta, resultou o conceito em epígrafe. Considero-o como algo que deva ser questionado, criticado e melhorado. O sucesso da iniciativa logística enxuta depende da criteriosa escolha dos conhecimentos envolvidos e da delimitação da disciplina. Caso ocorram interpretações incorretas, a logística *lean* não se desenvolverá adequadamente, correndo o risco de cair em descrédito. Contudo, existe um futuro promissor para a logística *lean*, também para os

praticantes, baseado no conceito, nos princípios e nos resultados que podem ser desenvolvidos cuidadosamente.

Fontes bibliográficas

1. BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**/Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006.
2. BAÑOLAS, Rogério G. **Mudança**: uma crônica sobre transformação e logística *lean*. Porto Alegre: Bookman, 2013
3. BAÑOLAS, Rogério G. Artigos em www.prolean.com.br , **Revista Tecnológica** (2007/2008), **Revista IntraLogística/IMAM** (2008).
4. BAUDIN, Michel. **Lean Logistics: the nuts and bolts of delivering materials and goods**. New York: Productivity Press, 2004.
5. BOWERSOX, Donald e CLOSS, David. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.
6. ZYLSTRA, K. Distribuição Enxuta. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.