

SISTEMA GLOBAL DE MANUFATURA ENXUTO EM SERVIÇO

Alex Ferrante, alex.ferrante@gm.com

¹ unitau, prppg@unitau.br

Resumo: *Ultimamente grandes empresas automobilísticas têm voltado seus esforços para a redução, ou controle, dos custos apenas para linha de montagem de seus veículos, ou seja, apenas com foco na Manufatura. O foco do trabalho destina-se a redução de custos nas áreas de serviço das montadoras. O trabalho tende a buscar áreas específicas voltada para serviço, e oferecer orientações suficientes para redução de custos em todos os sentidos. A avaliação do trabalho realizado vai considerar os resultados dos indicadores antes e após a implementação do conceito manufatura enxuta nas áreas de serviço. Por meio dos resultados alcançados, evidenciou-se também que a implementação dos conceitos de manufatura enxuta em áreas consideradas antigas (Especificação de Materiais, RH, entre outras) não é somente possível como também pode trazer resultados vantajosos para a organização que os adota. Com o mercado automobilístico cada vez mais concorrido, tanto no Brasil como no mundo, a necessidade de se ter qualidade de produto e serviço competitivo vem estimulando diversas empresas a investirem neste sistema. Isto porque tal sistema favorece a melhoria dos níveis de qualidade e produtividade, com reflexos diretos sobre a redução dos custos, entre outros benefícios.*

Palavras-chave: *serviço, manufatura enxuta.*

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observou-se a disseminação dos conceitos lean para além da manufatura, com esforços sistemáticos para a implementação em serviços. Em particular, tem progredido velozmente em centenas de diversos países. As iniciativas pioneiras ocorreram nos EUA a partir de 2001 com a introdução de algumas ferramentas isoladas e alguns projetos piloto, sempre com sucessos consideráveis. O ceticismo inicial e a síndrome do “isso não se aplica aqui”, tem crescentemente dado lugar a noção de que a filosofia lean é extremamente útil para resolver os problemas concretos de áreas administrativas, tais como qualidade, custos, segurança, satisfação para os colaboradores (fornecedores). A gestão tradicional de áreas administrativas parece prometer mais do que tem sido capaz de efetivamente realizar. Gradualmente, estas experiências foram ganhando corpo, envolvendo as várias áreas das organizações. E mais importante, foi se tornando cada vez mais evidente a amplitude e abrangência deste novo sistema de gestão. Áreas administrativas são diferentes, mas os conceitos lean se aplicam igualmente, pois muitos dos problemas são comuns, assim como os métodos que os abordam. Mas o que tem sido feito? Quais ferramentas têm sido utilizadas? Com quais resultados? E quais têm sido as dificuldades? O acúmulo de desperdícios é frequente, como em qualquer organização. Trabalho em espera, inúmeros retrabalhos, movimentações e transportes desnecessários, superprodução, materiais em excesso ao mesmo tempo em que há faltas, equipamentos ociosos ou em falta, colaboradores estressados e/ou ociosos, entre outros. Para permitir uma visão sistêmica, o uso do Mapeamento do Fluxo de Valor tem se mostrado poderoso para ajudar a enxergar os desperdícios a partir de uma ótica dos macro-processos, que vão além dos departamentos e áreas. A observação direta durante o mapeamento tem ajudado a criar uma visão comum a pessoas que frequentemente tem uma visão parcial e limitada. E o projeto do estado futuro tem ajudado a focalizar os esforços de melhorias pontuais. A disseminação do trabalho padronizado para técnicos, pessoal administrativo, entre outras, têm permitido que as instruções e orientações sobre como o trabalho deve ser executado ganhem maior rigor e disciplina, substituindo políticas e práticas informais, quando existem. Isso tem permitido substanciais melhorias na

qualidade, custos e segurança. Sistemas puxados, usando kanban, têm sido utilizados para administrar materiais, reduzindo dramaticamente os estoques e eliminando as faltas. Embora a maior parte dos ambientes administrativos sejam “limpos”, a utilização dos 5S tem facilitado o trabalho das pessoas. E a gestão visual tem se mostrado uma ferramenta poderosa para acompanhar o andamento dos trabalhos e tornar os problemas visíveis. Os métodos de solução de problemas através da identificação da causas raiz tem sido utilizados para buscar as ações que garantam a qualidade de maneira consistente. Os resultados conquistados por este conjunto de métodos e ferramentas tem sido a redução substancial de custos e maior satisfação dos colaboradores e dos clientes com a melhoria da qualidade oferecida aos mesmos. Entretanto, os desafios e dificuldades têm sido enormes. A falta de conhecimento dos conceitos e ferramentas lean, a resistência de colaboradores principalmente daqueles em posições de comando, a necessidade de criação de métricas adequadas, a demora no desenvolvimento de pessoas para atuar no novo sistema, requerendo paciência e novo estilo de liderança, são alguns dos fatores críticos a serem superados. Certas iniciativas para utilizar algumas ferramentas estão sendo realizadas. Mas para ser bem sucedida, a implementação lean requer novos conhecimentos. O movimento de qualidade ajudou, mas a filosofia lean vai muito além. Fornecedores e colaboradores têm ampliado as suas iniciativas lean. Empresas são cheias de ineficiências e problemas, nada diferente de qualquer organização. Os métodos e conceitos lean já foram testados e aprovados nos mais diferentes ambientes, Dessa forma espera-se poder contribuir para a transformação das áreas administrativas como um todo.

2. O QUE É SGM

É uma questão um tanto quanto simples – O que é SGM? Após anos de esforços para implementação, deveria ser uma questão fácil. Contudo, caso seja perguntado a cinco diferentes pessoas sobre o que é SGM, existem grandes chances de se obter cinco diferentes respostas. Estes são exemplos típicos de respostas comuns, baseado em pesquisa interna em empresas de grande porte do ramo automobilístico:

1. Método de manufatura automobilística
2. Um sistema de qualidade
3. Um sistema de eficiência
4. Um sistema de manufatura enxuta
5. Um método para tornar o chão de fábrica mais produtivo

Como um sistema composto de apenas três letras pode gerar tamanho disparate de definições? Muitas vezes uma organização investe tão apressadamente na implementação do SGM, mas não investe tempo suficiente para entender verdadeiramente os principais conceitos. Em alguns casos, uma parte do SGM é apresentado sem o devido conhecimento em geral, e como consequência pode ser gerado um significativo desentendimento de concepções.

SGM é simplesmente um sistema de princípios básicos operacionais que, quando aplicado corretamente, tem a forte tendência a gerar melhores resultados de negócios. Ok, porém o que significa ‘princípios operacionais’? Operação é uma metodologia sistemática de realizar um trabalho organizado e padronizado. Os princípios nos ensinam como operacionalizar sendo grupo de trabalho, e como nosso grupo operacionaliza nosso processo. A rede de influência é de como efetivamente nosso processo e nossa organização realmente trabalha. Simplesmente, o SGM ajuda a definir como todas as coisas estão sendo ao nosso redor.

Uma analogia do SGM como um sistema operacional pode ser um sistema operacional de um computador. Pense sobre isso – O que é um computador sem um bom sistema operacional? Não muito. O sistema operacional dita o desempenho do computador em termos de velocidade e qualidade. O melhor software não pode operar sem um bom sistema operacional. Este é o silencioso fundamento do computador. O sistema operacional não é muito vistoso e realmente é quase nunca visível. Não é possível jogar games ou gerar memorandos ou formular planilhas. O mesmo se aplica para o SGM – não é muito vistoso, não define como mudar um veículo, ou fabricar uma máquina, ou criar uma propaganda corporativa. Mas influi no desempenho de tudo isso definindo como nós devemos operar estes processos. De fato, SGM deve ser quase invisível, exatamente como um sistema operacional de um computador...trabalhando silenciosamente na base.

Tudo parece muito bom, porém toda metodologia operacional tem que estar direcionado ao final, certo? Então qual é a direção de tudo? Aqui está onde o lean (método de produção enxuta) entra. O principal objetivo do SGM é alcançar um processo enxuto – que nada mais é que, alcançar o desejo do cliente com poucas possibilidades de perda. Isso leva a Ótimos Resultados.

3. PORQUE NÓS SOMOS SGM

Nós sabemos o que é SGM. SGM é simplesmente um sistema operacional. Uma gama de princípios que define como nós vamos desenvolver a nós mesmo e o nosso trabalho a cada dia, de um modo que tudo seja permeado em alto nível de segurança, disposição e desenvolvimento de pessoas, respostas rápidas e flexibilidade e baixo custo.

Então, porque nós somos SGM?

Única razão: Gerar resultados superiores para os negócios.

Nós não praticamos SGM apenas por fazer, ou ‘enfeitar o pacote’ (neste caso deixar o ambiente de trabalho com fachada), ou para obter uma boa média de calibração, ou qualquer outra razão... nós fazemos para gerar resultados.

Se nós aplicarmos os 5 princípios do SGM (Envolvimento de pessoas, padronização, fazendo com qualidade, curto tempo de execução e melhoria contínua) como parte do nosso hábito diário, e mantê-los dentro do nosso processo de trabalho, nossos resultados muito provavelmente melhorarão. Isso é o oposto para reações escondidas para condições de trabalho ou traçar um novo processo sem salientar estes princípios.

SGM se aplica a todos: desde a liderança para o pessoal da fábrica, até engenheiros, e todos os demais.

4. DELIMITAÇÃO METODOLÓGICA

O tema desenvolvido tem importância tanto pelo aspecto empresarial como pelo acadêmico. Sob o aspecto empresarial, a avaliação realizada contribui para tornar a empresa mais competitiva. Visto que o SGM deve estimular a melhoria do desempenho dos meios de serviço em função da influência positiva dos níveis de qualidade, produtividade e custos, entre outras variáveis acompanhadas.

5. RESULTADOS ESPERADOS

A meta é atingir resultados mensuráveis por meio da implementação adequada dos seus princípios e elementos. Os cinco princípios e trinta e três elementos do SGM deverão ser compreendidos e suportados por meio de toda gerência até os membros dos times de implementação. Inicialmente por se tratar de um novo método de trabalho, vamos buscar “quebrar o gelo” que a cultura expressa em nossa bandeira já contempla 2 princípios de grande importância em um processo de serviço enxuto:

Ordem – Organização do local de trabalho

Progresso – Melhorias Contínuas

A pesquisa será desenvolvida no próprio local de trabalho do pesquisador. Os recursos necessários e a disponibilidade de tempo a ser investido no estudo estão acordados com o gerente da área em questão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resumo: Lean é o padrão de se fazer sem perdas. Princípios de SGM são metodologias operacionais para se alcançar o lean. Os princípios trabalham junto como um sistema. A razão em se praticar o lean é conseguir melhores resultados. Então, SGM pode ser definido como “um sistema operacional para buscar a satisfação do cliente com mínimo de perdas possível para alcançar grandes resultados para nossa companhia”

SGM foi criado em partes para evitar o velho problema de pessoas pensando somente em pequenas partes de todo um sistema – pois contém os melhores princípios de um moderno sistema de trabalho. Se aplicado corretamente, pode ajudar o entendimento de pessoas inteligentes que entendem como todas as partes funcionam juntas. Por exemplo, um engenheiro que bem entende o SGM, desenvolverá seu equipamento cumprindo todos os requisitos: alto índice de segurança, ótima interface com os times de trabalho, alto índice de qualidade, altos critérios de baixo custo. Este engenheiro entende o processo como um todo.

7. Referências

ALVAREZ, R. R.; ANTUNES Jr., J. A. V. Takt time: contexto e contextualização dentro do Sistema Toyota de Produção. Revista Gestão & Produção, v. 8, n. 1, p. 01-18, abr. 2001.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. Metodologia da pesquisa e a engenharia de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 18., e INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERING (ICIE), 4., 1998. Niterói, RJ: UFF/ABEPRO, out. 1998. CD-ROM.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento dos métodos e tipos de pesquisa. Produção, v. 9, n. 2, p. 65-75, jul. 2000.

FERRO, J. R. Lean mail : Logística Lean, passo seguinte na transformação, Out. 2006

LÉXICO LEAN. Glossário ilustrado para praticantes do Pensamento Lean.

São Paulo, SP. Lean Institute Brasil, 2007

LIKER, J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New-York: McGraw Hill, 2004.

ROTHER, M. SHOOK, J. Aprendendo a Enxergar - mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. São Paulo, SP. Lean Institute Brasil. 2003.

SHAH, R.; WARD, P. T. Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. Journal of Operations Management, v. 335, p. 1-21, 2002.