



Prioridades da melhoria contínua

Mais importante do que fazer as coisas certas é fazer certo as coisas

As empresas vencedoras já adotam a melhoria contínua. A diferença é a abordagem que elas usam para estabelecer suas prioridades.

Existem quatro abordagens em potencial para estabelecer prioridades de melhoria contínua:

1. De baixo para cima

2. De cima para baixo
3. Consenso de cima para baixo
4. Consenso amplo

As duas primeiras abordagens não são estruturadas e são pesadamente impactadas pela perspectiva das pessoas que estabelecem as prioridades. Com a abordagem de baixo para cima, as prioridades são estabelecidas pelos indivíduos

com uma compreensão detalhada de uma pequena parte da empresa. As prioridades que normalmente resultam da abordagem de baixo para cima têm escopo muito limitado e podem ser facilmente melhoradas. As prioridades difíceis, de impacto mais amplo, não são tratadas.

Frequentemente, após várias apresentações de listas das prioridades de baixo

para cima, fáceis de serem conduzidas, as empresas “fogem” de novas situações a melhorar. Obviamente, essas empresas não alcançaram o sucesso absoluto, simplesmente resolveram os assuntos óbvios e lhes falta a perspectiva para identificar as oportunidades mais amplas e significantes.

Já a priorização de cima para baixo pode ou não resultar na identificação das prioridades de maior impacto. Sejam as prioridades certas ou erradas, esta não é a verdadeira questão. Prioridades impostas de cima para baixo não serão amplamente aceitas caso as pessoas envolvidas com a criação de melhoria contínua não sejam participantes ativas no estabelecimento de prioridades. Por esse motivo, falta entusiasmo na participação e o processo de melhoria contínua é abafado. Portanto, mesmo se as prioridades estão identificadas, o verdadeiro potencial da empresa vencedora não será atingido.

Entendendo os problemas com os dois primeiros enfoques, a sugestão é utilizar um amplo questionário para identificar as prioridades. Esse questionário é apresentado ao lado. A ideia por trás do questionário é que, perguntando a uma ampla base de pessoas quanto à sua priorização, várias perspectivas poderão ser usadas para estabelecer um consenso sobre as verdadeiras prioridades de melhoria contínua para a empresa.

Infelizmente, essa abordagem não funciona. Em vez de os indivíduos compartilharem suas verdadeiras perspectivas, eles preenchem o questionário de acordo com o que acreditam que a alta administração gostaria. Então, o que é obtido não são as melhores prioridades para a melhoria contínua, mas opiniões do que a alta administração supostamente deseja. Embora envolva uma ampla base de pessoas, o que realmente resulta é um consenso de cima para baixo do que as pessoas imaginam que sejam as prioridades da alta administração.

O que é necessário é uma pesquisa que extraia das pessoas o que elas acreditam a partir de suas perspectivas, que são as verdadeiras prioridades para melhoria contínua.

Questionário das prioridades

1. De um total de 100 pontos, classifique a importância de buscar as seguintes exigências de sucesso (quanto mais alta a pontuação atribuída, maior a importância).

Exemplo:

EXIGÊNCIA DE SUCESSO	PONTOS
A. Custos da manufatura	14
B. Manufatura e marketing	12
C. Desenvolvimento para produzir	9
D. Mercado global	8
E. Lead times	7
F. Tamanho do lote de produção	6
G. Incertezas	6
H. Sincronismo	5
I. Controle da produção e estoque	5
J. Estoques	4
L. Qualidade	4
M. Manutenção	4
N. Fluxo de material	3
O. Rastreamento e controle do material	3
P. Recursos humanos	3
Q. Trabalho em equipe	3
R. Simplificação	2
S. Integração	2
Total	100

2. Coloque a meta que você acha que deve ser estabelecida das cinco exigências de sucesso de mais alta prioridade.

Exemplo:

EXIGÊNCIAS DE SUCESSO	META
1. Redução de custos	-10%
2. Faturamento novos produtos	+20%
3. Redução prazo de entrega	-20%
4. Retorno sobre investimento	até 1 ano
5. Satisfação do cliente	+10%

Meta: interpretando os resultados da pesquisa

Os cinco resultados-chave de uma pesquisa são:

- melhoria contínua
- cultura
- modelo de sucesso
- manufatura vencedora
- priorização das exigências de sucesso

Melhoria contínua

Melhoria contínua é a base para as empresas vencedoras. A diferença entre mudança contínua e melhoria contínua é que a melhoria contínua é baseada numa direção consistente de para onde a empresa está rumando.

Melhoria contínua é um processo sem fim de melhorias. Melhora hoje, amanhã, no dia seguinte e assim por diante. Empresas de melhoria contínua não acreditam em programas de implementação nem em otimização. Entendem

O sucesso das operações de logística deve ser baseado num comprometimento a longo prazo com um processo estruturado

que os programas tendem a entrar e sair, mas o processo de melhoria contínua é permanente e sem fim. Sabem que a melhor solução de hoje é uma solução aceitável do mês seguinte e é uma solução obsoleta do próximo ano. Explorar o poder dos funcionários e promover o empowerment deles para continuamente melhorar a empresa é um pré-requisito da empresa vencedora.

Cultura

Toda pessoa tem uma personalidade e toda empresa tem uma cultura. Na verdade, uma boa definição de cultura é que ela é a personalidade da empresa. Sua empresa tem uma cultura. Essa cultura tem evoluído e agora deve ser entendida e frequentemente alterada. A cultura de

uma empresa de manufatura pode ser categorizada como:

Tipo I: Consistência estática

Tipo II: Inconsistência dinâmica

Tipo III: Consistência dinâmica

As empresas do Tipo I resistem à mudança. Elas se orgulham de manter o status quo e raramente percebem que existe uma oportunidade para melhorar.

Os gerentes do tipo I acreditam:

1. “Temos otimizado nossas operações e não existem chances de melhoria,” e/ou
2. “Sempre fomos lucrativos; por que deveríamos mudar alguma coisa?” e/ou
3. “Se não quebrou, não conserte”.

Organizações do tipo I não apenas não vencerão, não sobreviverão.

As empresas do tipo II têm uma cultura de inconsistência dinâmica. Elas percebem

que não são bem-sucedidas e estão ativamente instalando novos programas. Elas são empresas ocupadas. Todos estão numa ou duas forças-tarefas, mas ninguém tem a chance de trabalhar, pois o dia inteiro é gasto em reuniões. Não existe troca de direção para onde a empresa está rumando. Empresas de inconsistências dinâmicas estão buscando a administração por modismo.

A tabela abaixo apresenta alguns dos programas de manufatura que foram e continuam sendo perseguidos nas empresas do tipo II. Cada pessoa numa empresa do tipo II tem sua própria direção de manufatura. Embora existam ilhas de sucesso, a manufatura como um todo não está melhorando. Gerentes nas empresas do tipo II estão frustrados; quanto mais trabalham, mais

parecem perder. Uma cultura do tipo II é perigosa e resultará na morte da empresa se não for substituída por uma cultura tipo III.

Empresas do tipo III realmente entendem o significado da consciência dinâmica. Dinâmica indica melhoria contínua e consistência indica uma troca de compreensão da direção.

Empresas com uma cultura tipo III são guiadas por uma mentalidade “melhorar, melhorar, melhorar” baseada numa direção consistente. Empresas vencedoras têm uma cultura de consciência dinâmica.

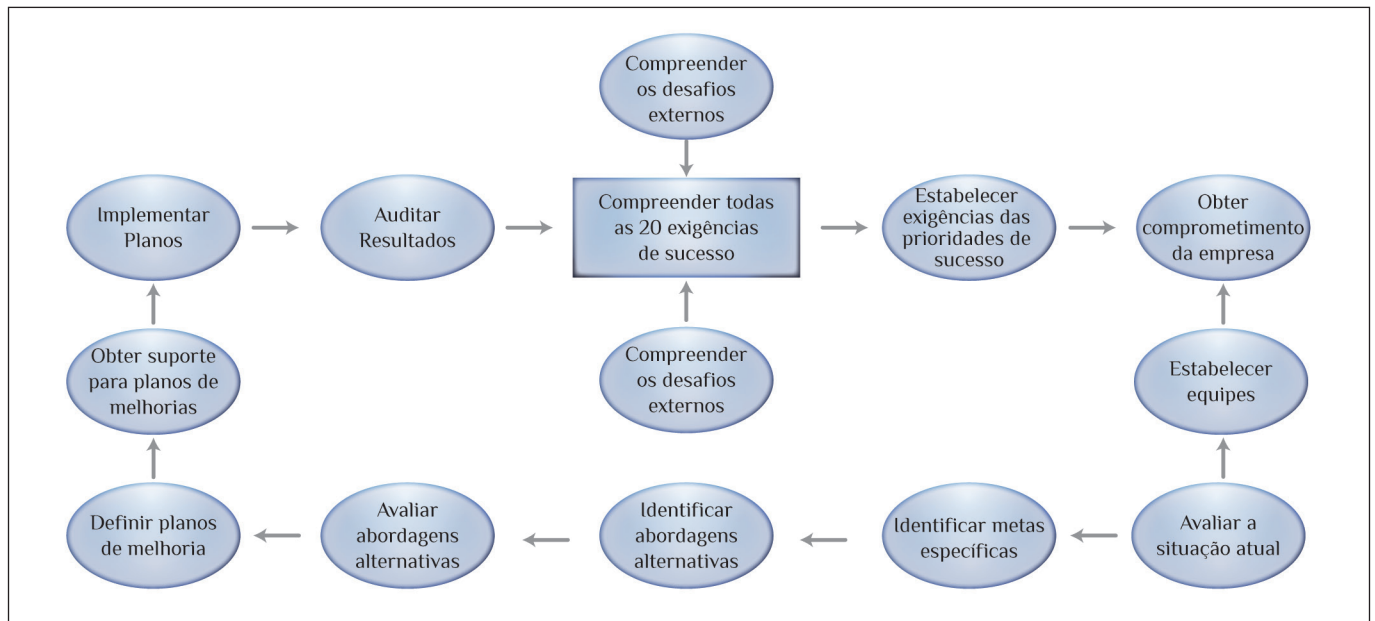
Modelo de sucesso

Empresas vencedoras serão caracterizadas por uma cultura de consistência dinâmica. A direção consistente

Programa de manufatura e tópicos de moda

TÓPICO	PROGRAMA DE MANUFATURA
Administração participativa	Programa de manufatura Envolvimento do funcionário Engrandecimento da função Enriquecimento da função Desenvolvimento organizacional Círculos de qualidade Qualidade da vida profissional Formação de equipes Grupos T Teoria X,Y,Z Manutenção produtiva total
Desenvolvimento de produto	Engenharia simultânea Projeto para montagem Projeto para manufatura Análise do modo de falha e efeito Tecnologia de grupo Mecatrônica Engenharia paralela Método Taguchi Análise de valor
Informatização	Inteligência artificial Projeto assistido por computador (CAD) Engenharia assistida por computador Inspeção assistida por computador Manufatura assistida por computador (CAM) Planejamento dos recursos de manufatura (MRP II) Planejamento das necessidades de material (MRP)
Temas de manufatura	Manufatura de fluxo contínua Fábrica do futuro Fábrica com um futuro Sistemas flexíveis de manufatura Fábricas focalizadas JIT Kanban Planta dentro de uma planta ou minifábricas Manufatura síncrona TQC Zero inventário

PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA



compartilhada da empresa pode ser mais bem expressa por um modelo de sucesso. Os cinco elementos de um modelo de sucesso são:

1. **Visão:** uma descrição de para onde você está rumando.
2. **Missão:** como realizar a visão.
3. **Exigências de sucesso:** as crenças que nos guiarão para realizar nossa missão.
4. **Princípios de direção:** os valores que praticamos ao perseguirmos nossas visões.
5. **Evidência de sucesso:** uma série de declarações exclusivamente focadas que descrevem resultados mensuráveis caracterizando a empresa quando a visão está sendo alcançada.

Uma empresa vencedora é aquela que implementou a busca visionária. O processo de melhoria contínua costuma alcançar a manufatura vencedora como se mostra na figura abaixo. A chave para o processo de melhoria contínua na figura é o fato de não ter fim.

Exigências de sucesso

As exigências de sucesso são crenças básicas que orientarão uma empresa até sua missão. Todas as organizações de manufatura devem adotar as seguintes exigências de sucesso:

1. **Custos de manufatura:** devem ser significativamente reduzidos.
2. **Manufatura e marketing:** devem se tornar integrados e funcionarem como equipe.
3. **Desenvolvimento de produtos:** deve se tornar um processo integrado e interativo.
4. **Mercado global:** todas as decisões de manufatura devem ser tomadas dentro do contexto de uma estratégia global integrada.
5. **Lead times:** devem ocorrer reduções significantes nos lead times.
6. **Tamanho dos lotes de produção:** o tamanho dos lotes de produção e tempos de setup devem ser reduzidos.
7. **Incertezas:** a incerteza deve ser minimizada; a disciplina aumentada.
8. **Sincronização:** todas as operações de manufatura devem estar sincronizadas.
9. **Controle de produção e estoque:** deve ser direto e transparente.
10. **Estoques:** devem ocorrer reduções drásticas nos estoques.
11. **Capacidade de adaptação:** instalações, operações e pessoal de manufatura devem se tornar mais adaptáveis.
12. **Qualidade:** qualidades do produto, do fornecedor e da informação devem melhorar.

13. **Manutenção:** as falhas do processo de manufatura devem ser minimizadas.

14. **Fluxo de material:** deve ser eficiente.

15. **Rastreamento e controle de material:** os sistemas de rastreamento e controle do material devem ser atualizados.

16. **Recursos humanos:** todos os gerentes devem estar dedicados à criação de um ambiente onde todos os funcionários estão motivados e felizes.

17. **Trabalho em equipe:** todos os associados com a manufatura devem trabalhar em conjunto como equipe.

18. **Simplificação:** toda a manufatura deve ser simplificada.

19. **Integração:** todas as organizações e operações devem ser integradas.

20. **Compreensão:** a direção da empresa deve compreender o que é uma empresa.

Conclusão

O próximo passo será você compilar os resultados da pesquisa de diagnóstico para sua empresa. Os dados da pesquisa definirão seu futuro.

Seu progresso será notável e estará no caminho para vencer a guerra da manufatura. Você terá uma cultura de melhoria contínua e estará buscando as oportunidades de prioridades mais altas. []