

COLHENDO OS PRIMEIROS RESULTADOS COM O LEAN

Guerra reduz movimentação de materiais em 25% e estoques em processo em 80%

Não é porque uma empresa tem 40 anos, tradição no mercado e é uma das maiores fabricantes de implementos rodoviários da América Latina que não precisa se preocupar em adotar uma gestão profissional e técnicas que aumentem sua qualidade e produtividade.

Pois bem, a Guerra S.A. teve essa postura proativa: há menos de dois anos vem tomando uma série de medidas para otimizar seus processos, como a adoção da filosofia lean manufacturing (manufatura enxuta), projeto que teve início em maio de 2009 em conjunto com a IMAM Consultoria.

Para que o projeto recebesse o apoio de todos, a primeira ação foi um workshop com a presença do presidente da empresa, Rodmar Cardinali, todo o corpo gerencial,

supervisores e encarregados. A partir daí foram então estruturados um Comitê Executivo e um de Comunicação.

O passo seguinte foi a escolha de um processo de fabricação-piloto. Escolhido o conjunto da suspensão da fábrica um, em Caxias do Sul, RS (a empresa tem duas fábricas na cidade), foi realizado um diagnóstico que resultou em um diagrama ARA – árvore da realidade atual (resultado do diagnóstico que gera a relação de causa e efeito entre os principais incômodos mapeados no processo).

Aliado ao VSM (“value stream mapping”, mapeamento do fluxo do valor), auxiliou no estabelecimento do foco do projeto, bem como na adoção das “ferramentas” preferenciais.

Preparadas as pessoas, a seguir foram implementadas as células de manufatura (para fabricação e mon-

tagem do conjunto da suspensão). O Kanban (sistema de “puxar” no qual os centros de trabalho sinalizam a necessidade de reposição por cartões), a filosofia 5S (housekeeping, técnica de organização do ambiente de trabalho e dos recursos operacionais) em toda a unidade um, kaizens (processos de melhoria contínua) e

Processo-piloto teve “virada” em setembro de 2009, com direito a um grande descarte de materiais desnecessário



tagem do conjunto da suspensão). O Kanban (sistema de “puxar” no qual os centros de trabalho sinalizam a necessidade de reposição por cartões), a filosofia 5S (housekeeping, técnica de organização do ambiente de trabalho e dos recursos operacionais) em toda a unidade um, kaizens (processos de melhoria contínua) e



Rodmar: “Se Deus quiser, a empresa não estará pronta nunca”



Área ganha com projeto foi revertida para lazer dos próprios colaboradores



Fabio: “Manufatura enxuta é parte fundamental para modernização do sistema”



Célula de montagem do conjunto suporte de suspensão e o “Supermercado de Kanban”



Célula-piloto: fabricação dos componentes da suspensão foi a primeira a adotar conceito lean

setup (troca de ferramentas) rápido.

O processo-piloto teve o que se chama de “virada” em setembro de 2009, com direito a um grande descarte de materiais desnecessários e uma palestra de motivação do diretor da IMAM Consultoria, José Maurício Banzato, para todos os colaboradores envolvidos.

Resultados

O esforço valeu a pena. Os primeiros resultados apontam para uma redução do estoque em processo de 80%, redução da movimentação de materiais de 25%, ganho de área de 38% e redução de setup de 60%.

Segundo Rodmar, “se Deus quiser, a empresa não estará pronta nunca”,



Kaizen e 5 S: cultura da melhoria contínua disseminada



Cristiano: “pequenos impasses são compartilhados com toda a equipe”



Equipe da semana Kaizen: cronograma de melhorias para o ano todo



Sidney: “uma boa metodologia, aliada ao apoio da diretoria, garante 90% de sucesso”

enfazando o compromisso da Guerra com a filosofia do Kaizen.

“A filosofia de manufatura enxuta, de fazer mais com menos, é parte fundamental para a modernização do sistema de gestão Guerra. A ideia é criar um novo modelo fabril a partir das ferramentas que estamos implantando com o projeto SIGAME – Sistema Integrado Guerra de Aplicação da Manufatura Enxuta”, acrescenta o novo gerente industrial, Fabio Paludo, “padrinho” do SIGAME.

Implementado com sucesso o projeto-

-piloto, na última semana de janeiro o SIGAME seguiu em frente, dessa vez na área de fabricação das caixas de carga e, na primeira semana de fevereiro, a “virada” aconteceu na unidade de Farroupilha (RS).

Segundo o gerente de projetos da IMAM, Sidney Rago, mais uma vez comprova-se que uma boa metodologia, aliada ao apoio incondicional da diretoria da empresa, garante 90% de probabilidade de sucesso do lean. “Os

A motivação para o sucesso vem da união do grupo, onde não há espaço para um único vencedor

outros 10% são detalhes técnicos a serem transpostos”, diz.

O plano do “roll-out” - continuidade da implementação após as lições aprendidas na área-piloto - está sendo seguido a risca pelos comitês operacionais.

O coordenador do SIGAME, Cristiano

Lenz de Abreu, enfatiza que o sucesso do projeto só é possível quando se forma uma equipe em que cada integrante toma o projeto como uma causa pessoal que, aliada ao trabalho em equipe, traz bons resultados. “No entanto, a motivação para o sucesso vem da união do grupo, onde não há espaço para um único vencedor, pois todos os méritos e inclusive pequenos impasses são compartilhados com toda a equipe”, afirma.

Os próximos passos do Projeto SIGAME direcionam-se para a unificação das duas plantas de Caxias do Sul, e das contínuas reduções da necessidade de área ocupada, bem como a integração com o Sistema Oracle, que está sendo programado para 2011, desenhado com os alicerces da filosofia lean.

Com todas essas ações, o futuro encontrará uma Guerra mais produtiva e competitiva, pronta para o crescimento da demanda tão esperado para o País nos próximos anos. []