

LEAN MANUFACTURING JÁ TROUXE GANHOS

Schmersal adota filosofia e descobre que “menos é mais”

O Grupo Schmersal é líder mundial em sistemas de segurança para máquinas e equipamentos. Com fábricas na Alemanha (KA, Schmersal, Elan e Safety Control), Brasil (ACE Schmersal) e China (SISS), desenvolve soluções para atender as necessidades específicas de cada cliente.

Desde 1967, a ACE Schmersal produz equipamentos para automação e sistemas de segurança em sua fábrica brasileira, instalada na cidade de Boituva (SP).

Em janeiro de 2009, adotou a Filosofia Lean como uma estratégia de negócio,

contando com a assessoria da IMAM. Passado um ano, já obteve um ganho de quase R\$ 2 milhões com redução de custos.

Nas áreas nas quais a filosofia foi implementada, a empresa já obteve redução de 34% nos estoques de matérias-primas e componentes, 87% nos estoques em processo e 80% nos estoques de produtos acabados, e a área ocupada foi reduzida em 74%. A fábrica, que estava totalmente ocupada no início da implementação do projeto, hoje abriga uma linha nova de produção de 600 m², o espaço obtido com a reformulação.

Com a redução dos estoques, a área disponibilizada permitiu a implantação de uma nova linha de produção

Segundo o diretor-presidente da empresa, Rogério Baldauf, o projeto é uma prioridade para a Schmersal. Porém, para que não houvesse prejuízo ao andamento dos negócios, foram definidos vários pressupostos, entre eles o de que o projeto não prejudicaria, em nenhum momento da implementação, a qualidade de entrega aos clientes e que deveriam ser utilizados todos os recursos existentes antes de se fazer novos investimentos. Com isso, foi possível manter o projeto dentro do budget e do prazo previstos, evitando também impedir que o ritmo do projeto se reduzisse após a implementação do piloto.

Por isso, os esforços iniciais foram para formar uma estrutura que sustentasse os altos e baixos de um projeto de longo prazo e a capacitação dos colaboradores, inclusive a formação de um comitê dedicado somente à comunicação do projeto a todos os níveis.

Após a realização de um amplo diagnóstico com apoio das ferramentas ARA (árvore da realidade atual, resultado do diagnóstico que gera a relação de causa e efeito entre os principais incômodos mapeados no processo) e do VSM (“value

stream mapping”, mapeamento do fluxo de valor), foram priorizadas quatro ferramentas iniciais: 5 “S” (“housekeeping”, técnica de organização do ambiente de trabalho e dos recursos operacionais),



Comitê Executivo empenhou-se na atividade de mapeamento de valor agregado

stream mapping”, mapeamento do fluxo de valor), foram priorizadas quatro ferramentas iniciais: 5 “S” (“housekeeping”, técnica de organização do ambiente de trabalho e dos recursos operacionais),



Célula-piloto: aumento de produtividade e trabalho em equipe



Painel Kanban: gestão à vista da produção e dos estoques

setup (troca de ferramentas) rápido, kanban (sistema de “puxar” no qual os centros de trabalho sinalizam a necessidade de reposição por meio de cartões) e kaizen (processo de melhoria contínua), com ênfase na implementação de células de manufatura.

Esse diagnóstico foi submetido em março de 2009 para a diretoria da Schmersal da Alemanha, em um encontro realizado no Brasil, que prontamente aprovou o início da implementação.

Assim, no período de 1º a 5 de junho de 2009, foi realizada a “Semana da Virada”, logo após a escolha do processo-piloto: **área de chaves fim de curso**, o que abrangia desde a injeção dos componentes até o produto embalado. Nesse processo foram

implementadas as ferramentas preferenciais, sendo que os 5 “S” abrangeram toda a empresa, incluindo os escritórios.

Os primeiros resultados foram muito animadores, sendo eliminados 28 pontos de estocagem e espera em processo.

Após as lições aprendidas com a área-piloto, foi elaborado um plano para o “roll-out” (continuidade da implementação após as lições aprendidas na área-piloto) para as demais áreas da fábrica, que atualmente encontra-se “a todo vapor”. Em cinco meses foram realizados 3.000 kaizens individuais, contando com a participação de vários colaboradores de diferentes níveis e setores.

Segundo o gerente da fábrica, Nilson Zanetti, o mais interessante nesse processo é a relação de investimento x resultado. “Com a implantação do projeto vimos que podemos ter grandes melhorias utilizando recursos já existentes e com o mínimo de despesas, é só se fazer o que o projeto propõe: ‘aprender a pensar enxuto’”, afirma.



José Maurício Banzato, da IMAM, com a equipe vencedora do maior número de kaizens por pessoa: reconhecimento



Carrinho para setup rápido, desenvolvido na Semana Kaizen – tudo à mão dos colaboradores

“Outro fator muito importante é a abertura para uma administração mais participativa e a quebra de paradigmas. Um exemplo: as soluções que antes partiam exclusivamente das engenharias de processo, produto e qualidade hoje nascem também dos operadores, que passaram a se sentir responsáveis em melhorar o ambiente em que atuam.

Bruno Diniz, supervisor da Engenharia de Processos e coordenador do “Menos é mais”, nome dado ao projeto,

acrescenta que o fundamental para o sucesso do projeto foi a cooperação entre diferentes áreas e o comprometimento dos envolvidos. “Outro ponto positivo foi a mudança cultural, que, através da filosofia de ‘colocar a mão na massa’ e ir até o chão de fábrica para solucionar os problemas, possibilitou tomadas de decisões mais rápidas e acertadas”, diz.

Sidney Rago, gerente de projetos da IMAM Consultoria, ressalta que quando o lean é adotado “pra valer”, e não so-

mente para cumprir uma exigência da matriz, e quando as metas do projeto são distribuídas por todos, os esforços são alinhados e, então, cria-se o cenário ideal para a mudança. “Esse alinhamento estratégico, que aconteceu com a criação de um ‘painel de indicadores’ do lean, estudados e adotados criteriosamente, potencializou os ganhos”, explica.

Hoje a Schmersal Brasil é reconhecida como a unidade de referência do Grupo em todo o mundo.

O Projeto “Menos é mais” tem data para terminar, porém a filosofia lean estará para sempre entre os valores da Schmersal, pois quando uma empresa desistir de melhorar, é melhor fechar suas portas. []