



*Equipe durante semana kaizen em Hurlingham na Argentina*

# Melhoria permanente

A fabricante de gelatinas Rousselot conheceu na prática os ganhos com Lean Manufacturing

A Rousselot Gelatinas, multinacional fabricante de gelatina para diversas áreas, possui três fábricas na América Latina. Duas em São Paulo, nas cidades de Amparo e Presidente Epitácio, e uma em Hurlingham, na Argentina. Em 2011, por conta de uma diretriz de sua matriz na Holanda, a empresa iniciou em 2011 sua experiência com o Lean. Inicialmente, foi implementado o método 5“S”, com a assessoria da IMAM Consultoria, já obtendo os primeiros

resultados, preparando a empresa para voos mais altos.

A partir de então, a Rousselot iniciou treinamentos de conscientização e estruturou um projeto chamado RUMO que planejou e executou os dias “D” em 20 de Outubro de 2011 em Amparo (SP) e 20 de Fevereiro 2012 em Presidente Epitácio (SP) e as auditorias de manutenção.

Como a única maneira de manter os padrões nas organizações é melhorando-os, iniciou também a implementação do Kaizen (processo de melhoria conti-

nua), com os kaizens operacionais (individuais) e táticos (semanas kaizen). Desta maneira construiu-se a base da filosofia Lean Management dentro da Rousselot.

“Os 5“S” deram a base da organização, como limpeza e principalmente disciplina para manter as rotinas, e o Kaizen gerou o combustível para a melhoria contínua”, comenta Sidney Rago, gerente de projetos da IMAM, que está à frente do projeto.

Para se ter uma ideia dos resultados, foram realizados entre 2012 e 2013 um total de 4.260 kaizens opera-



Sistema kanban  
de enzimas



cionais, gerando um ganho de R\$ 1,5 milhão por ano com as semanas kaizen.

O maior divulgador do Lean dentro da Rousselot é o seu CEO Dimas Martins. “Nosso programa Kaizen é uma questão de sobrevivência. Através dele estamos mudando nossa cultura e modelo de gestão de tal forma que nos propiciará um melhor posicionamento no mercado global em comparação aos nosso concorrentes. Tenho convicção que vamos chegar lá”.

A partir de janeiro de 2013, quando o Lean manufacturing já contava também com a ferramenta kanban para abastecer a fábrica, foi lançado o módulo de Lean office, para aplicar a filosofia para os processos administrativos, tendo como piloto o processo de recebimento fiscal, que obteve reduções de lead time (tempo necessário desde a primeira atividade até a última) expressivos e um combate ao retrabalho muito forte.

Segundo Flavia Carpentieri, gerente regional de qualidade e também do Projeto RUMO, o maior desafio da jornada Lean está na mudança de cultura, conscientização e motivação das pessoas. Porém, com o programa bem gerenciado e patrocinado pela alta di-

reção, as pessoas vão se “contagiar” com as melhorias gradativamente até que o envolvimento de todos acontece naturalmente, trazendo resultados fantásticos.

## Novos métodos

O mais novo módulo iniciou-se em Janeiro de 2014 com a implementação da ferramenta MPT (Manutenção Produtiva Total), de maneira corporativa, sendo implementado nas plantas de Amparo, Presidente Epitácio e Hurlingham.

Algumas empresas já perceberam que a jornada Lean necessita de firmeza de propósito e foco, bem como de um projeto muito bem estruturado e gerenciado. Quando se tem comprometimento, patrocínio da alta direção e uma metodologia consagrada e estruturada, aliada a uma gestão próxima e experiente, 99% da probabilidade de sucesso já está garantida. [ ]



**Sidney Trama Rago**

é instrutor e gerente de projetos da IMAM Consultoria Ltda.