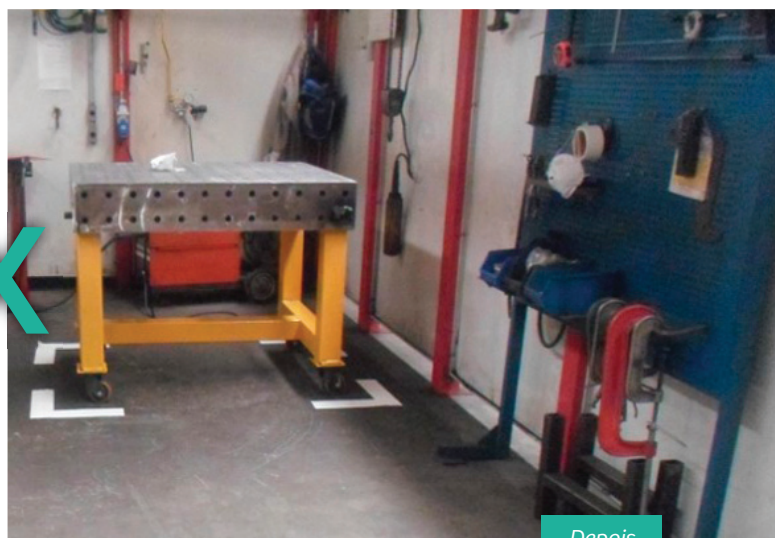


Antes



Depois

Montagem sem pontes rolantes

Ethos Industrial, por meio de consultoria da IMAM, desenvolveu um projeto para implementar a filosofia em sua fábrica

A Ethos Industrial, metalúrgica fabricante de geradores, máquinas de construção civil, equipamentos agrícolas e compressores de ar, iniciou em janeiro de 2014 sua jornada Lean, assessorada pela IMAM Consultoria. O projeto, que aconteceu na fábrica da empresa em Boituva (SP), teve início com a formação do time executivo, que representa o núcleo de conhecimento Lean na organização, responsável por fazer o diagnóstico para identificação das ferramentas preferenciais, escolher o processo piloto e implementar as ferramentas preferenciais.

O processo piloto escolhido foi a fabricação dos tanques de

combustível para geradores, que envolve as etapas de corte, dobra, solda, teste, pintura e montagem. A primeira ferramenta a ser implementada foi o 5S que, após ser planejado, foi implementado na fábrica toda, com um dia dedicado para esse objetivo, o “Dia D”.

As pessoas associam muito os 5S somente a organização e limpeza, porém, o principal objetivo é melhorar a disciplina dos profissionais. O Kaizen, que é a ferramenta indispensável para fomentar a melhoria contínua em todos os níveis, também foi implementado, começando pelo individual na base da pirâmide, onde qualquer colaborador pode pensar e implementar suas ideias de melhoria. A Ethos realizou 56

kaizens em julho de 2014, primeiro mês da apuração, atingindo 0,27 kaizens/funcionário no mês.

Logo após a implementação das melhorias no processo piloto, foi realizada a Semana Kaizen, que é a modalidade utilizada para a realização de Kaizens mais táticos, com focos específicos.

Couberam aos dois outros comitês operacionais (Layout & Fluxo contínuo e PCP Lean), a implementação dos conceitos de célula de manufatura e kanban nos processos que resultaram na diminuição de atividades sem valor agregado, ganho de espaço, menos retrabalho e redução de estoque em processo.

A grande inovação ficou por conta da célula de soldagem dos

tanques, já que a complexidade era muito grande em função do tamanho do produto. O maior desafio foi implementar o “One Peace Flow” com produtos grandes que antes eram movimentados por meio de pontes rolantes e aplicar o sincronismo entre as operações.

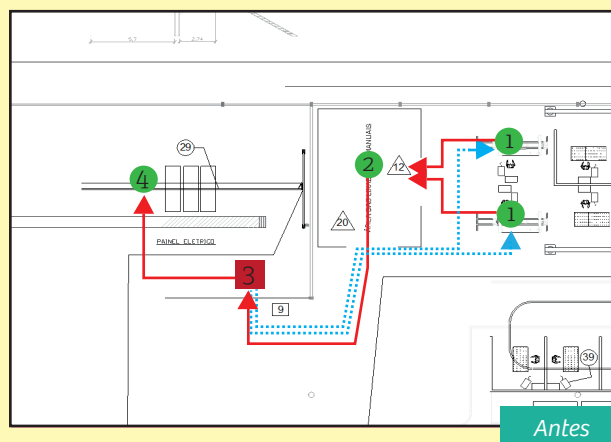
O paradigma da célula em U teve que ser alterado para uma célula em O, ou circular, que foi a única maneira de viabilizar o conceito para esse tamanho de peça, sem utilizar a ponte rolante ou qualquer outro dispositivo de içamento entre uma operação e outra.

O Comitê de Setup Rápido ficou com a incumbência de implementar a metodologia SMED (“single minute exchange of die”, troca de ferramenta em minuto de um dígito) nas máquinas de corte e dobra, reduzindo o tempo de setup e da movimentação do operador durante o processo. Isso colaborou para a redução dos lotes fabricados e a consequente redução do estoque em processo e do lead time, gerando mais agilidade na fábrica.

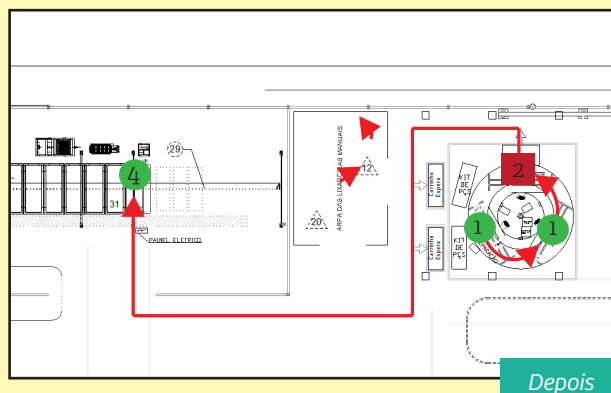
Milena H. Gomes Corder, gerente de qualidade da Ethos e coordenadora do Projeto Evoluir, comentou que o nome do projeto é muito coerente com os objetivos da Ethos Industrial. “Queremos ver uma evolução dos nossos resultados, melhorar nosso desempenho de entrega e índices de qualidade. As ferramentas aplicadas foram fundamentais para iniciarmos essa evolução. Podemos ver isso na movimentação de materiais, formação de kits e fluxo contínuo”.

Porém, o principal responsável pela disseminação da Filosofia Lean na Ethos é o presidente, José Maria Gomes, que decidiu adotá-la como um valor da empresa. “A escolha pela IMAM para a implementação do Lean se deu por meio de casos de sucesso que conhecemos. A simplicidade tratada no projeto

Layout:



- 1 Solda
 - 2 Lixa
 - 3 Teste
 - 4 Pintura
- Fluxo do processo
→ Retrabalho



- 1 Solda
 - 2 Lixa e teste
 - 4 Pintura
- Fluxo do processo
→ Retrabalho

nos auxiliou muito na aplicação das ferramentas e organização da fábrica. É gratificante ver como o projeto melhorou a capacitação e desempenho das pessoas envolvidas no projeto”, conclui. O desafio agora é o roll-out, que visa estender o uso das ferramentas aos demais processos da empresa. É mais uma jornada que começa, mas não tem data para encerrar. ▶



Sidney Trama Rago é instrutor e gerente de projetos da IMAM Consultoria Ltda.