



# Do porteiro ao presidente

IMAM Consultoria implementa a metodologia Hoshin Kanri na Metalkraft

**A** Metalkraft completou 30 anos em agosto em grande estilo. Além de redesenhar seu modelo de gestão, baseado na metodologia Hoshin Kanri, está prestes a inaugurar sua nova fábrica em Quatro Barras (PR), baseada no conceito Lean.

A fabricante de autopeças atende ao mercado automobilístico. Há 10 anos iniciou sua jornada Lean com a IMAM Consultoria e não parou mais de evoluir.

Depois de ter passado pelo Lean 1.0, que envolveu ferramentas como células

de manufatura, kaizen, kanban, 5S e Setup Rápido, passou pelo VSM (Mapeamento do Fluxo de Valor) e agora acaba de implementar a metodologia Hoshin Kanri, que faz parte do Lean 2.0.

A tradução de Hoshin Kanri ao pé da letra significa metal brilhante, e indica a direção a ser seguida por todos da empresa, do Porteiro ao Presidente (do P ao P).

No mundo ocidental, este desdobramento de metas acaba parando no nível tático, sendo os gerentes os responsáveis por continuar o trabalho até os níveis operacionais. Muitas vezes isso ocorre

de forma ineficaz, pois grande parte dos gerentes tem foco departamental e pecam na comunicação e amarração destas estratégias com o dia a dia e com o chão da fábrica ou escritório (Gemba), tornando o planejamento estratégico descolado da realidade e esquecido no dia a dia.

No conceito Hoshin Kanri, o trabalho culmina com o desdobramento alcançando o chão da fábrica ou escritório, por meio de indicadores operacionais bem comunicados e acompanhados, atividades de controle de processos chaves bem implementadas, com os colaboradores

FIGURA 1 – METODOLOGIA HOSHIN KANRI



treinados para terem foco no que realmente é importante no dia a dia, conforme metodologia da IMAM Consultoria.

Para chegar até este ponto foram nove meses de trabalho, começando com a revisão do Planejamento Estratégico: a Filosofia Lean foi acrescentada formalmente como um dos valores da empresa.

“A parceria com o IMAM para obtenção do conhecimento e implantação da metodologia Hoshin Kanri nos auxiliou a enxergar onde estavam os nossos problemas e a direcionar todos os esforços para os objetivos que realmente importavam. Foi a ferramenta fundamental para conseguirmos levar o planejamento estratégico da organização para todos os níveis”, afirma Augusto Menegaro, gerente industrial da Metalkraft, que liderou o Projeto.

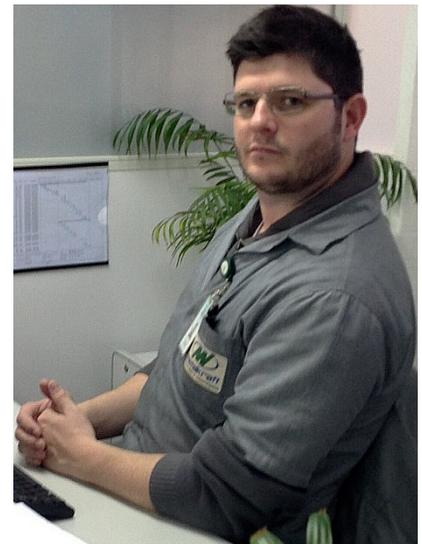
A partir da definição dos objetivos, foram desenvolvidas as estratégias, os caminhos para o cumprimento dos objetivos.

Depois as estratégias foram desdobradas em indicadores táticos e estes em indicadores operacionais, seguindo a metodologia da IMAM Consultoria.

Por exemplo, se o tempo de paradas por manutenção aumentar, a utilização do equipamento será diminuída e o OEE (rendimento global que é um dos objetivos estratégicos) também cairá.

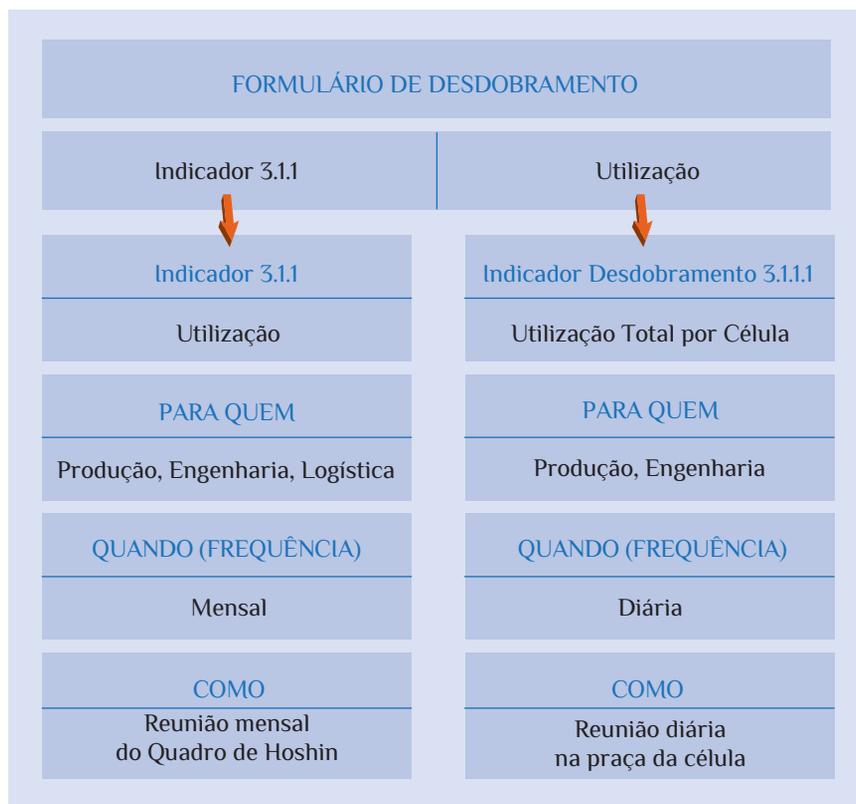
Cada indicador tático é desdobrado em indicadores operacionais, por exemplo: utilização de cada célula de manufatura. Estes indicadores operacionais serão acompanhados pela Equipe da Célula, que se autogerenciará, sendo desafiada por metas e que discutirá estes indicadores em fóruns específicos no dia a dia.

FIGURA 2 – DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS EM ESTRATÉGIAS E INDICADORES TÁTICOS



Augusto Menegaro, gerente industrial: “A parceria com o IMAM nos auxiliou a enxergar onde estavam nossos problemas e a direcionar os esforços”

FIGURA 3 – DESDOBRAMENTO DOS INDICADORES TÁTICOS EM INDICADORES OPERACIONAIS



“Destá forma, toda a organização estará ‘amarrada’ a um ‘cordão invisível’, sendo puxada na direção correta, rumo ao cumprimento de seus objetivos estratégicos, com comprometimento, foco e profissionalismo”, acrescenta Sidney Rago, gerente de projetos da IMAM.

Outra diferença cultural está no modelo de reuniões, nas quais a atenção está voltada para o que está sendo feito para o cumprimento das metas e não mais desperdiçando o tempo com justificativas sobre o não cumprimento das mesmas. Muda-se o foco de “por que não atingimos as metas?” para “o que estamos fazendo para atingi-las?”

Thiago Stahlke, gerente de logística da Metalkraft, afirma: “O desafio de transformar os objetivos da empresa nos objetivos de todas as pessoas é muito grande. Com a aplicação do Hoshin-Kanri o IMAM nos ajudou a dar um grande passo para colocar em prática esse desafio que há poucos anos nos parecia tão distante e complexo”.

A Metalkraft continua avançando com a implementação da Cultura Lean em todos os níveis da sua organização e preparando-se para continuar cada vez mais competitiva. [ ]

Nota: a metodologia empregada pela IMAM Consultoria para implementação do Hoshin-Kanri é adaptada diretamente das empresas japonesas visitadas pela Missão do IMAM ao Japão e dá abordagem de indicadores de desempenho aplicadas em projetos de consultoria.