

QSB x LEAN – OBJETIVO COMUM. (1ª Parte)

Após meu primeiro artigo sobre QSB, chamado de “A Dolorosa Implantação do QSB” (disponível no site www.miragaiconsultoria.com.br no menu em publicações), fui encorajado através do Coordenador de QSB da General Motors, Sr. Claudio Bispo, a escrever sobre a relação do QSB com um dos assuntos mais tratados dentro do mundo industrial, o falado “Lean Manufacturing”, também conhecido como “Produção Enxuta” e também como “Sistema Toyota de Produção (STP). Por falar em “Produção Enxuta” percebemos que a palavra enxuta vem sendo tratada de uma forma equivocada por muitos. Quando visito uma empresa e as pessoas revelam que trabalham fazendo várias atividades, elas se referem que sua empresa é enxuta. Precisamos tomar muito cuidado com esta palavra, ENXUTA, para não misturar seu significado dentro do Lean Manufacturing e seu significado pelo dicionário, que também, algumas vezes é mal interpretado. Conforme o dicionário MICHAELIS o significado da palavra enxuto é: 1) Que esteve molhado ou úmido, e depois se enxugou, 2) Que tem pouco molho ou caldo, 3) Não chuvoso (falando do tempo), 4) Nem gordo nem magro. Então qual seria o significado quando muitos revelam que sua empresa é enxuta, ou seja, todos precisam fazer várias atividades. Entendo que a melhor expressão para explicar este significado é a “falta de mão de obra”, e que, diga-se de passagem não se enquadra em nenhuma das definições de enxuta.

Estou sendo privilegiado de nestes últimos anos, dedicado a estudar muito sobre a filosofia Lean Manufacturing ou Produção Enxuta ou ainda o Sistema Toyota de Produção, conhecendo seus princípios e objetivos. Muitas vezes pensamos em Lean Manufacturing quando falamos de ferramentas, tais como: kanban, kaizen, jidoka, nivelamento, JIT, trabalho padronizado, 5S, Takt Time e muitas outras. Mas, antes de falar das “ferramentas”, precisamos entender qual o objetivo primordial do Lean Manufacturing. Muito bem, todos os livros sobre o tema levam ao mesmo princípio: A ELIMINAÇÃO DOS DESPERDÍCIOS para a redução de custos e conseqüentemente o AUMENTO DO LUCRO, aí esta o grande objetivo de toda a empresa. Basicamente temos três tipos de desperdício dentro de nosso chão de fábrica: MUDA, MURI e MURA. Utilizando o livro Kaizen Express e o Léxico Lean da LEI como fontes, MUDA é qualquer atividade que consome recursos sem criar valor para o cliente, ou seja, qualquer atividade pela qual o cliente não está disposto a pagar que categorizado pelo Sr. Taiichi Ohno são setes desperdícios encontrados no local de trabalho: Produção em excesso (superprodução), Espera, Transporte, Processamento (ou superprocessamento), Estoque, Movimentação e Correções. O MURA significa a falta de regularidade em uma operação, com altos e baixos na programação causados pela demanda do cliente final, mas pelo sistema de produção, ou ritmo de trabalho irregular em uma operação, fazendo com que os operadores tenham picos de trabalhos intensos e depois momentos de espera, poderíamos resumir tudo isso na palavra flutuação. E finalmente, o MURI que significa sobrecarga de equipamento ou operadores, exigindo que

operem em ritmo mais intensos ou acelerados, empregando mais forças ou esforços, por um período maior de tempo do que podem suportar.

Fico imaginando se uma equipe multifuncional foca-se realmente na busca incansável destes desperdícios para sua eliminação ou até mesmo na diminuição, tenho certeza que os resultados seriam inimagináveis aos olhos da Alta Direção, gerando uma grande economia no chão de fábrica e conseqüentemente um substancial aumento do lucro.

Aqui já entra um pensamento muito importante. Será que a Alta Direção conhece realmente este “mundo” de desperdícios e que pode ser eliminado? Se sua resposta for NÃO, então comece estabelecendo uma ligação entre o mundo dos desperdícios do seu chão de fábrica com a Alta Direção. Não tenho dúvida de que quando a Alta Direção conhecer, mas conhecer com propriedade, com detalhes este assunto, não será nem por falta de recurso e nem por falta de envolvimento que um programa como este não será implantado de forma correta e saudável. Em um livro chamado “A Hora da Verdade”, lido recentemente, o CEO de uma grande companhia aérea da Suécia, Sr. Jan Carlzon, mostra que precisamos aprender a dar boas vindas às mudanças em vez de lutar contra elas, assumir corajosamente os riscos em vez de eliminá-los e dar mais força à nossa linha de frente em vez de desmotivá-la, estou de pleno acordo com o Sr. Jan Carlzon, porém tudo isso somente tem força quando vier de cima para baixo, ou seja, quando a Alta Direção assumir como uma meta a ser atingida e fazer parte da política da empresa. Não é preciso nem falar que este CEO obteve um grande sucesso em sua gestão, mas seu envolvimento, associado a metas esclarecidas para todo seu pessoal com a responsabilidade e autoridade dada à linha de frente foram pontos chaves para o sucesso.

Muito bem, voltamos agora ao QSB (Quality Systems Basics), requisito específico da General Motors, pelo qual todos seus fornecedores devem implementá-lo como um programa adicional em seus processos. Qual seu objetivo primordial? Escutei algumas vezes que o objetivo do QSB é de proteger o cliente no recebimento de peças não conformes, até concordo em certo ponto, mas como objetivo secundário e não primordial. Nestes meus setes anos de vivência com o QSB venho cada dia mais, sendo convencido que o objetivo número um do QSB é a ELIMINAÇÃO DOS DESPERDÍCIOS, parece que já vimos isso antes em algum lugar. Pois é, a relação entre QSB e a Produção Enxuta é totalmente identificada com o mesmo objetivo. Sabemos que o QSB é um programa formado por onze estratégias chaves: Resposta Rápida, Controle de Produto Não Conforme, Estação de Verificação, Operações Padronizadas, Treinamento Padronizado do Operador, Verificação dos Dispositivos à Prova de Erro, Auditorias Escalonadas de Processo, NPR Redução de Risco (PFMEA Reverso), Controle de Contaminação, Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores e Gerenciamento de Mudanças e será avaliando cada uma das estratégias individualmente que começaremos a entender a relação com as ferramentas do Lean Manufacturing, sempre buscando o mesmo objetivo.

	QSB	LEAN MANUFACTURING
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação dos desperdícios • Aumento do Lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação dos desperdícios • Aumento do Lucro



AQUI ESTÁ O QUE DEVERIA SER LEVADO PARA A ALTA DIREÇÃO

Pegamos a primeira estratégia chave: Resposta Rápida - nesta estratégia podemos dividir em três itens ou podemos chamar de três tópicos chaves: Processo de Reunião de Resposta Rápida, Solução de Problemas e Lições Aprendidas. Qual o grande objetivo deste tópico Reunião de Resposta Rápida? Podemos responder que é a comunicação do problema em um formato de gestão à vista para todos os envolvidos, e de fato está correto, porém temos também um importante ponto adicional neste tópico, que na minha e nas muitas opiniões que já escutei é a grande idéia deste conceito, trazer todo o pessoal envolvido para o chão de fábrica. O outro tópico, a Solução de Problemas, tem como propósito o que o próprio nome já descreve a solução definitiva do problema ocorrido, observe que a palavra definitiva neste contexto é de suma importância para atingir o sucesso do tópico. Por último, temos as Lições Aprendidas, que trata da propagação das soluções encontradas em toda sua corporação, observe que a palavra corporação foi colocada de modo proposital, definimos corporação como grupos, conjuntos, indivíduos, associações e outros, ou seja é a disseminação das ações adotadas para todos. Muito bem, agora podemos estar nos perguntando: O que o Lean Manufacturing tem a ver com essa estratégia chave chamada de Resposta Rápida? O Lean Manufacturing utiliza também ferramentas justamente com este objetivo, como por exemplo, serão citadas apenas algumas ferramentas do Lean Manufacturing para que você possa ter um parâmetro comparativo, obviamente pode existir outras ferramentas aplicadas para esta comparação assim como para as demais que virão: 1) Cinco Porquês – Prática de se perguntar “porquê?” repetidamente sempre que se encontra um problema, a fim de ir além dos sintomas óbvios, descobrindo a causa-raiz. 2) Genchi Genbutsu que significa essencialmente “vá e veja”. Prática vigente que consiste em compreender plenamente determinada condição através de observação pessoal e direta da realidade. 3) Gerenciamento Visual – colocação em local fácil de ver todas as ferramentas, peças, atividades de produção e indicadores de desempenho do sistema, de modo que a situação real possa ser entendida rapidamente por todos os envolvidos.

	QSB	LEAN MANUFACTURING
RESPOSTA RÁPIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião; • Solução de Problemas • Lições Aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Genchi Genbutsu (gemba) • Cinco Porquês • Gerenciamento Visual

Devido ao tamanho do artigo estarei quebrando em 10 partes – Uma parte para cada estratégia chave do QSB.