

## QSB x LEAN – OBJETIVO COMUM (2ª Parte)

Em minhas visitas por empresas, seja para um workshop, uma palestra ou até mesmo uma auditoria tenho verificado um alto número de produtos na área de produto não conforme. Certa vez, visitei uma empresa onde na porta de entrada e também dentro da fábrica existiam faixas com os dizeres: “PARABÉNS A TODOS – RECORDE DE PRODUÇÃO”. Preocupado, perguntei ao meu acompanhante se este recorde considerava peças boas e ruins ou somente peças boas. Em pleno ano de 2010 ainda vivemos em uma época em que - o que interessa é produzir! Vemos empresas vivendo o sistema de produção empurrada, onde tudo leva a produção, ou seja, um pensamento onde não podemos permitir que nossos operadores fiquem parados, se temos matéria prima vamos produzir, mesmo que o cliente não precise daquele determinado produto naquela hora - o importante é produzir. Precisamos parar um pouco, refletir na política da empresa, repensar em conceitos e importâncias de nossos indicadores. Temos vários indicadores onde podemos trazer a real situação de nossa fábrica em relação a produção, tais como: First Time Quality (FTQ), Direct Run (DR), Overall Equipment Effectiveness (OEE) e outros. Precisamos começar a repensar nos custos de reparo, retrabalho e refugo. Costumo dizer que infelizmente a palavra RETRABALHO é um termo que faz parte do dia a dia da maioria da empresa e que não traz nenhum tipo de desconforto perante a Alta Direção, isso quando a Alta Direção conhece os números.

Continuando nosso trabalho em estudar os objetivos comuns do Lean Manufacturing e do QSB vamos para nossa segunda estratégia chave do QSB – Controle de Produto não conforme. Em minhas palestras, workshops e treinamentos costumo brincar que este problema nós não temos, afinal quem seria “tolo” suficiente de produzir produtos não conforme e tê-los que controlá-los? Pois é, esses “tolos” somos nós! Infelizmente ainda não aprendemos que o custo da não qualidade, aquela história que conhecemos de retrabalho, reparo, refugo, nos leva a gastar muitas vezes mais o lucro que “teríamos” quando produzido de maneira correta. Muito bem, mas voltamos a estratégia chave do QSB, quais são suas preocupações? Poderíamos citar como: a Contenção, ter a certeza que limitamos o lote suspeito, a Identificação, identificarmos de maneira clara e concisa estes produtos, a Segregação, a preocupação de separar, ou afastar estes produtos suspeitos de produtos conforme para não acontecer uma mistura de lotes e peças e finalmente a preocupação com sua disposição, ou seja definir qual andamento será dado para estes produtos. Fico aqui pensando, com toda esta preocupação e ação que temos que fazer com esses produtos não conforme, não seria melhor aplicar ações, contramedidas para a não ocorrência deste tipo de problema. Quanto será que custa tudo isso, espaço (layout), movimentação, espera, excesso de peças... tudo isso nos **leva aos desperdícios** já comentados anteriormente, lembra-se? Então porquê não instalar processos **robustos com uso do poka-yoke**, aliás por curiosidade, o termo inicial era baka-yoke, que significa à prova de

to los. Mas em 1968, uma trabalhadora de uma empresa recusou-se a usar mecanismos baka-yoke na sua área de trabalho, devido ao termo ter uma conotação ofensiva e desonrosa. Assim o termo foi alterado para Poka-Yoke, que significa à prova de erros. E quanto ao Lean Manufacturing, nesta estratégia o Lean é extremamente contra qualquer tipo de controle de produto não conforme. Porquê? Justamente porque o objetivo é não produzir peças com defeito e depois ter que contratá-las, ferramentas colocadas em máquina devem ser utilizadas justamente para o auxílio dos operadores da fabricação de peças. Exemplo como já foi comentado e explicado o Poka-Yoke, temos também o Jidoka, também chamado de autonomia – fornecer às máquinas e aos operadores a habilidade de perceber quando uma condição anormal ocorreu e interromper imediatamente o trabalho. Isso possibilita que as operações construam a qualidade do produto em cada etapa do processo e separa os homens das máquinas para um trabalho mais eficiente. Também o Kanban – um dispositivo sinalizador que autoriza e dá instruções para a produção produzir ou retirar itens em um sistema puxado. O kanban foi incluído aqui porque uma das regras para o uso eficaz da ferramenta é que peças com defeitos e quantidades incorretas nunca são enviadas ao processo cliente. Ou seja, a implantação do Kanban somente é possível se a fábrica está totalmente convencida de que não é permitido produzir peças defeituosas. Aliás, tenho visitado algumas empresas onde é investido muito dinheiro para a implantação de um sistema Kanban, antes de aplicar ferramentas, como veremos algumas a seguir, para garantir a não fabricação de peças defeituosas. Em um livro de Taiichi Ohno – O Sistema Toyota de Produção é mencionado que a devolução de uma peça defeituosa é embaraçosa na cultura japonesa, a perfeição tem uma conotação ética moral muito forte. Então, como o operário só deve produzir peças perfeitas, quando ele não o faz é exposto ao ridículo perante o grupo, uma vez que a sua imperfeição foi tornada pública. Para os japoneses esta é, realmente, uma situação muito embaraçosa, por causa disso, o trabalhador, qualquer que seja seu nível, vai sempre dar mais do que o melhor de si para produzir sem defeitos. Entendo que não precisamos chegar a este nível, porém muitas vezes acho que nos falta um pouco de, desculpa a expressão, vergonha na cara. Aceitar qualquer tipo de problema com a mais pura naturalidade.

	QSB	LEAN MANUFACTURING
<b>CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenção;</li> <li>• Identificação;</li> <li>• Segregação;</li> <li>• Disposição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poka-Yoke</li> <li>• Jidoka</li> <li>• Kanban</li> </ul>

Eng. Guilherme Miragaia  
PQE e Consultor  
Dicas no Twitter GuiMiragaia  
[guilherme@miragaiaconsultoria.com.br](mailto:guilherme@miragaiaconsultoria.com.br)