

PROJETOS DE MELHORIA CONTÍNUA PROMOVENDO RETORNO FINANCEIRO PARA EMPRESAS DO SEGMENTO AUTOMOTIVO

SANTOS, Mariana Ferreira dos; PEREIRA, Francisco Antônio

marifes_santos@hotmail.com

Centro de Pós-Graduação Oswaldo Cruz

Resumo: *Quando há crises econômicas no país, as empresas automotivas são as primeiras a serem afetadas. Visando amenizar os impactos causados, programas de melhoria contínua com foco em redução de custos ganham força e são amplamente usados pelas empresas. É possível alcançar benefícios nos processos produtivos, com foco em aumento de produtividade, melhorias de qualidade nos produtos, ganhos ergonômicos, de meio ambiente e principalmente retorno financeiro. A base desses programas de melhoria é através da utilização de muitas ferramentas de qualidade, princípios Lean e didáticas de montadoras asiáticas, que são as precursoras em diversas metodologias, onde são estudadas, analisadas e implementadas por empresas pelo mundo inteiro em diversos segmentos há muitos anos e cada vez mais trazem muitos benefícios para os que utilizam.*

Palavras Chave: *Melhoria contínua. Projetos. Redução de custos. Setor automotivo.*

Abstract: *When there are economic crises in the country, automotive companies are the first to be affected. To mitigate the impacts, continuous improvement programs focused on cost reduction gain strength and are widely used by companies. It is possible to achieve benefits in production processes, focusing on increased productivity, product quality improvements, ergonomic, environmental gains and especially financial return. The basis of these improvement programs is using many quality tools, lean principles and didactics from Asian automakers, which are the forerunners in various methodologies where they have been studied, analyzed and implemented by companies worldwide in various segments for many years and increasingly bring many benefits to those who use it.*

Keywords: *Continuous improvement. Projects Cost savings. Automotive sector.*

1 INTRODUÇÃO

O foco desse trabalho é discorrer sobre metodologias de sucessos que grandes empresas automotivas executam para alcançar retornos financeiros, redução de custos e benefícios para diversos setores, de maneira criativa, incentivando e motivando os funcionários com premiações atrativas e reconhecimentos pessoais.

Serão apresentadas as metodologias utilizadas para a realização dos projetos como a ferramenta Lean que é amplamente utilizada e ajuda a direcionar e priorizar na realização e solução de problemas. Outras ferramentas utilizadas são o 6 sigma e os princípios da Qualidade, no qual promovem uma análise mais aprofundada da situação atual, a fim de atingir com assertividade a causa raiz do problema e encontrar a solução adequada para evitar que ele retroceda.

Programas como o que será demonstrado tem grandes benefícios para a empresa que o implementa, além de promover soluções para problemas recorrentes, pode salvar de crises econômicas.

2 MONTADORAS AUTOMOBILÍSTICAS E PROJETOS DE MELHORIA

As montadoras automotivas são as pioneiras de várias práticas e princípios bem-sucedidos no ramo empresarial, industrial e comercial utilizados vastamente pelo mundo à fora. Muitas vezes são impostas dentro da organização até que se torne um princípio que esteja enraizado no dia a dia de cada funcionário.

A Honda e a Toyota são as principais precursoras de vários conceitos de uma produção eficiente, com baixo desperdício, produtividade alta e funcionários engajados. Elas são gigantes no mercado não só pelos seus produtos de alto desempenho e qualidade que todos conhecem, mas também são extremamente conhecidas pela forma de trabalhar, produzir e semear esses conhecimentos para todos.

Para implantação de projetos de melhorias são utilizadas ferramentas como o Lean, 6 sigma e os princípios da Qualidade, no qual promovem uma análise mais aprofundada da situação atual, a fim de atingir com assertividade a causa raiz do problema e ter uma solução adequada para evitar que o mesmo retroceda.

2.1 Princípios Lean

Consta que o princípio Lean foi desenvolvido pela Toyota, na década dos anos 80, no qual seu principal objetivo é agregar valor aos produtos e aos processos, reduzindo as taxas de desperdícios da empresa.

O termo Lean é traduzido como “enxuto”. Ou seja, a metodologia é uma maneira de enxugar desperdícios na realização de um projeto, dando mais fluidez e exatidão às atividades que o envolvem. Como consequência, são desenvolvidos projetos melhores, mais otimizados. (ANDRADE, Luiza 2019).

Devido a tantos benefícios e a sua importância, o Lean é implementado em projetos de melhoria contínua para deixar claro quais são os problemas e onde devem ser atacados de maneira simples e eficaz, pois os dados podem ser analisados estatisticamente com o auxílio de várias ferramentas e softwares presentes no mercado.

Estando inserido nesse contexto Lean de padronização, eficiência e eficácia do processo, está também o princípio dos 8 Desperdícios. Os desperdícios de um modo geral levam sempre a série de consequências ruins para os negócios da empresa, para o meio ambiente e até mesmo para a sociedade.

Quando se gastam recursos além do necessário para a produção de uma mercadoria ou para a prestação de um serviço, a competitividade e a saúde financeira da organização podem ficar prejudicadas. Além disso, conforme o tipo de recurso consumido em excesso, podem existir impactos negativos para a ecologia e, especificamente, para os stakeholders do negócio. (OS 8 DESPERDÍCIOS DA PRODUÇÃO, 2019).

Com foco muito grande em evitar desperdícios, os programas de melhoria contínua dentro das empresas acabam incentivando os funcionários a buscarem por soluções simples e eficientes para evitar qualquer tipo de desperdício. As 8 classes onde os desperdícios podem ser encontrados, são:

- Transporte (Movimento ou ato de transportar além do necessário);
- Estoque (Ativo ou dinheiro parado);
- Movimento (Movimentos desnecessários);
- Espera (Perda de tempo);
- Superprodução (Produção além do necessário);
- Processamento excessivo (Fazer mais trabalho);
- Defeitos (Produto não apto para uso);
- Habilidades: o 8º Desperdício do Lean Manufacturing (o desperdício do potencial humano).

Para uma empresa brasileira, ser Lean é fundamental na hora de competir contra países de menor custo. Lean pode se alastrar. Os clientes notarão grandes melhorias à medida que se implementa o Lean e provavelmente quer fazer parte do seu processo. Este pensamento colaborativo também se estenderá aos seus fornecedores, que vão querer usar, eles próprios, o Lean para gerar suas melhorias. (SANTOS, 2017)

3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Na implementação e desenvolvimento dos programas internos de melhoria contínua, um dos principais aliados é a utilização das ferramentas da qualidade.

As ferramentas são metodologias e técnicas que ajudam a identificar e priorizar todos os problemas. Auxiliam também na elaboração e implementação de soluções e ações, além da verificação dos resultados.

Existem várias ferramentas da qualidade e muitas delas podem ser utilizadas, as mais comuns nos programas de Melhoria Contínua são:

- Fluxograma de processos
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe)
- Diagrama de dispersão
- Carta de Controle
- Histograma
- Folha de verificação
- 5W2H
- Brainstorming
- Diagrama de causa e efeito

- Matriz de decisão ou Matriz GUT
- 5 porquês
- Ciclo PDCA

Não há especificamente uma regra sobre quais ferramentas devem ser utilizadas. Cada empresa padroniza algumas, tornando obrigatória a utilização e as demais ferramentas ficam a critério do grupo. Quanto mais ferramentas utilizar durante o decorrer do trabalho, mais rico, claro e objetivo ele pode ficar. Entretanto deve se tomar muito cuidado e utilizar somente ferramentas que fazem sentido para o projeto e para a organização, pois uma escolha errada acaba levando a retrabalhos e gasto de energia do grupo.

Na organização moderna, a qualidade deixou de ser um modismo para ser uma necessidade que distingue uma empresa de outra, criando um diferencial competitivo que a mantém e faz crescer. Com a aplicação das técnicas, esse diferencial competitivo se instala nas organizações, mas não tem condições de se manter somente pela técnica. (SELEME; STADLER, 2010).

Quando mais a cultura da qualidade estiver enraizada na empresa, mais fácil é de se implementar esses programas de melhoria contínua, pois os funcionários já estarão aptos e familiarizados com a aplicação dessas ferramentas.

4 PROGRAMAS DE MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua é o ato de propor melhorias em produtos e processos que tenham algum tipo de oportunidade e/ou defeitos, porém também se aplica a processos e projetos já alinhados e muito bem estruturados, onde com outro olhar é possível reconhecer uma maneira melhor e mais eficiente para se trabalhar ou produzir.

A melhoria contínua e o Kaizen são metodologias que se parecem, porém uma complementa a outra. Kaizen é um termo japonês e a empresa que foi a precursora em sua implantação e utilização foi a Toyota.

O termo Kaizen, definido pelo Glossário de Termos, (Pinto et al, 2007), tem origem japonesa (“Kai” mudança, melhorar e “Zen” bom, virtude), significa melhoria contínua. Kaizen, é uma filosofia em que as iniciativas da organização estão alinhadas com os objetivos de negócio para impulsionar o crescimento e melhoria constante (PEREIRA, 2010).

Para manter o processo de melhoria é necessário ter o apoio e envolvimento da liderança, de forma que os operadores sejam reconhecidos pela importância de seu trabalho. O Kaizen é algo que deve ser reconhecido pela empresa como uma maneira de estimular o trabalho em equipe, a fim de resolver os problemas definitivamente (LEANTI, 2019).

A liderança pode ser a principal chave do sucesso ou insucesso dos programas de melhoria contínua, no qual os funcionários acabam se espelhando e seguindo muitas de suas atitudes. Contudo, apoiar a programas de Melhoria Contínua, só trará benefícios para empresa, funcionários e stakeholders.

Muitas empresas se esquecem de ouvir os funcionários, onde as ideias estão ocultas como diamantes a serem lapidados. No entanto há inúmeros ganhos não mensuráveis que uma empresa pode obter através deste programa. Um funcionário motivado pode ser muito mais rentável que uma equipe toda sem motivação (SANTIAGO, 2019).

4.1 Estrutura dos Programas de Melhoria Contínua

Os programas de melhoria contínua em sua grande parte têm o intuito de eleger um projeto campeão dentre todas as ideias / projetos que foram concebidos durante o período do programa, que é realizado em ciclos que podem variar de empresa a empresa. Em sua grande maioria o programa é anual. Para isso é realizado um cronograma, com todas as etapas, onde o grupo tem que desenvolver o trabalho até o item solicitado dentro de cada etapa.

As empresas que possuem o programa podem ter suas principais denominações, porém resumidamente e genericamente as etapas solicitadas são:

- Apresentação do grupo: Cada grupo deve criar um nome para seu time e se possível explicar o porquê desse nome. Apresentar todos os integrantes, dizendo qual a área de atuação dentro da empresa e quantos anos trabalhados;
- Análise da Situação Atual: Explicar sobre o problema ou situação encontrada, mostrando onde está localizado dentro da empresa, identificando através de fluxos e quantificando com vários tipos de ferramentas da qualidade já citadas;
- Análise das Causas: Encontrar a causa raiz do problema, onde é utilizada muitas ferramentas da qualidade;
- Objetivos e Metas: Já tendo feito todos os levantamentos necessários para identificar e quantificar o problema/situação, pode-se idealizar uma meta (factível) a ser cumprida indo de encontro com o objetivo do projeto e dos negócios da empresa, sendo formulado de maneira resumida e diretamente;
- Implantação das Soluções: Nessa etapa do projeto é necessário desenvolver um plano de ação para poder alcançar os objetivos e metas impostos, podendo haver mais uma solução para resolver o problema. Deve implementá-los, estando sempre munido de várias evidências para poder comprovar cada etapa da resolução;
- Resultados: Deve-se demonstrar os ganhos do projeto, sendo ele soft ou hard, trazendo retorno financeiro, ganhos de ergonomia, de qualidade, reduzindo desperdícios, porém sempre demonstrando o antes e o depois, podendo ser algo visual como fotos e vídeos, ou com gráficos e dados, mostrando toda a evolução;
- Ações para evitar a reincidência dos problemas: Nesse tópico são listadas todas as ações implementadas para evitar com que o problema volte a ocorrer, todas as travas e pokayokes instalados.

O ideal para a empresa é ter o maior número de ideia / projetos implementados, pois isso significa que há possibilidade de muitas melhorias de processos e retornos financeiros serem agregados a companhia, além de ter funcionários mais engajados.

Normalmente os programas de Melhoria Contínua dentro das empresas são gerenciados por uma comissão, um time multidisciplinar de funcionários no qual desenvolveram as regras, estipulam os prazos, treinam e capacitam todos os envolvidos, auxiliam os grupos e realizam todas as burocracias necessárias.

Os programas normalmente se dão no formato de uma competição interna, que ao longo do ano, vão ocorrendo fases classificatórias na qual acaba eliminando uma porcentagem de grupos e mantendo os grupos que possuem um projeto melhor, mais robusto, com as ideias mais inovadoras e sustentáveis.

De acordo com a política de cada empresa, o grupo ganhador recebe uma premiação considerável, podendo ser em dinheiro, viagem, ao algum brinde de grande valia. Muitas vezes também é premiado outros grupos que se destacaram positivamente em determinados critérios, como ideia inovadora, maior retorno financeiro, melhor apresentador, dentro outras.

Há vários benefícios intrínsecos para os funcionários que participam, pois o programa permite muita visibilidade e aliado a uma boa desenvoltura e desempenho do funcionário, pode refletir novos talentos, no qual podem ser promovidos e ganhar até mesmo cargos melhores. Programas como esse ajuda a promover desenvolvimento pessoal e na carreira dos funcionários, onde muitas vezes pode estar atrelado às metas e as avaliações de desempenho de cada um.

CONCLUSÃO

Há algumas empresas que adotaram os Programas de Projetos de Melhoria Contínua há anos e estão colhendo muitos frutos devido a tantos benefícios trazidos pelos projetos, além de ter funcionários mais motivados e engajados.

Os Programas de Melhoria Contínua devem ser mais disseminados nas empresas, devido aos seus grandes benefícios, deve até mesmo, ser mais comumente implementado em outros segmentos, fora do setor automotivo, pois é uma ferramenta que quando bem executada pode salvar a empresa de crises e condições de adversidades.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, I. **Metodologia Lean Aplicada À Gestão De Projetos**. 2019. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/projetos/metodologia-lean/>>. Acesso em: 04 de agosto de 2019.

IMAI, M. **Gemba Kaizen - Uma Abordagem de Bom Senso À Estratégia de Melhoria Contínua**. 2. ed. Bookman, 2014.

LIKER, J. K.; FRANZ, J. K. **O Modelo Toyota de Melhoria Contínua: Estratégia + Experiência Operacional = Desempenho Superior**. 1. ed. Bookman, 2013.

LIKER, J. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**. 1. ed. McGraw-Hill Education, 2003.

SIX SIGMA ACADEMY. **OS 8 DESPERDÍCIOS DA PRODUÇÃO**. 2019. Six Sigma Academy. Disponível em: <http://sixsigma.academy/conteudo/8-desperdicios/> Acesso em: 12/09/2019

SANTIAGO, CAIO. **Programa de Sugestão de Melhorias.** Disponível em: <http://grupolean.com.br/assets/programa-de-sugestoes-de-melhorias.pdf> Acesso em: 26 de maio de 2019

SANTOS, VIRGÍLIO. **Quais os 5 princípios Lean que todos deveriam saber?**. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/principios-lean/> Acesso em: 01 de Junho de 2019

SELEME, R.; STANDLER, H. **Controle da Qualidade. As ferramentas essenciais.** 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.