

Produção Lean no Correio Dinamarquês SA

O Correio Dinamarquês tem visto benefícios significativos com a implantação da filosofia Lean no tratamento^A e na distribuição. Este artigo explora o hardware (estrutura de produção Lean) e o software (gerenciamento Lean).

K. B. Pedersenⁱ e Thorkild Jacobsenⁱⁱ

A industrialização do tratamento^A e da distribuição postais tem sido um tema no Correio Dinamarquês durante muito tempo. Em 1997, o Correio Dinamarquês iniciou o programa Envolvimento Total em Qualidade (modelo de excelência). Em 2000, como um suplemento para manipular o processo de industrialização, o Correio Dinamarquês escolheu o Lean como a estratégia fundamental para desenvolver o tratamento^A e a distribuição. O Lean se originou na Toyota, mas agora é generalizada em muitos setores e ramos – incluindo o processamento postal. O Lean tem dado tremendos resultados para o Correio Dinamarquês no tratamento e na distribuição, bem como um desenvolvimento mais estável.

As ferramentas Lean fornecem a habilidade de se concentrar em valor para o cliente e remover perdas em todos os processos. Elas também ajudam a criar processos de ponta a ponta em lugar de estruturas de produção baseadas em atividades e são fundamentais para a condução resultados estáveis por meio de padrões e de produção avançada e de conhecimento de distribuição.

DESAFIO

O desafio básico para todos os correios é criar valor para o cliente. O Correio Dinamarquês procurou criar esse valor garantindo a entrega pontual em todo o processo, ao menor custo possível. Para atingir ambos os objetivos, a padronização foi necessária ao longo de todo o processo, da postagem da correspondência até a entrega ao cliente.

Este esforço de padronização implicou em analisar e então padronizar cada operação em todo o processo. As operações em diferentes Centros de tratamento^A e de distribuição devem ser idênticas. Técnicas de gestão e processos de tomada de decisão também devem ser padronizados para os diferentes centros. Finalmente, se a padronização tem sido eficaz, os custos em instalações irão também ser padronizados.

Este esforço de padronização requereu um conjunto inteiramente novo de habilidades de liderança e gestão em relação ao que era necessário em ambientes postais tradicionais. Foi estimado que estabelecer e manter um processo padronizado levaria mais da metade do tempo de um gerente e de um supervisor. E que tipo de gestão não é, certamente, o que eles estão acostumados a fazer; no entanto, manter o foco diário na padronização em torno de processos que agreguem valor é o mais importante trabalho que gerentes e supervisores realizam.

Para manter o foco sobre atividades que agreguem valor, o Conselho de Administração do Correio Dinamarquês estabeleceu cinco metas:

- Aumentar a produtividade em 25%;
- Reduzir o tempo de preparação em hora;
- Criar equipes com responsabilidade de ponta a ponta;
- Aumentar a satisfação com o trabalho; e
- Aumentar a qualidade do serviço de entrega para um nível estável de 95%.

A SOLUÇÃO

Ambas os órgãos de tratamento^A e de distribuição desenvolveram uma estrutura muito específica descrevendo o processo para a implantação do Lean e chegaram a um plano que incluiu esta estrutura em cada Unidade^A. A estrutura identificou as tarefas para o projeto; quando cada uma deveria ser concluída; a expectativa de informações a serem dadas e recebidas em fóruns de desenvolvimento; a organização do projeto; e o envolvimento de diferentes órgãos.

O uso de ferramentas de desenvolvimento Lean foi obrigatório para cada projeto. O Mapeamento de Fluxo de Valor foi usado para identificar o que poderia ser feito para criar mais valor para o cliente, bem como identificar processos que não acrescentam qualquer valor. Aos gerentes de projeto foi pedido que definissem os processos que poderiam ser usados em toda a organização. Isso começou com a análise da estrutura de produção e a criação de processos ponto a ponto de cada linha de produto (cartas padrão, grandes e superdimensionadas^B) para substituir os leiautes de produção funcional (por exemplo, função de leitura ótica de caracteres e função de classificação por código de barras) que eram usados anteriormente. Esta análise produziu leiautes de processo padronizado para todos os Centros, tanto os de tratamento^A quanto os de distribuição. Os principais indicadores de desempenho também eram parte do esforço de padronização, de forma que o *benchmarking*, bem como a comparação entre células de produção, poderiam ser feitos independentemente do tamanho do Centro.

Um exemplo de uma ferramenta de gerenciamento padrão é a criação de gráficos exibidos em um local de destaque no quadro do Indicador *Kaizen* de Desempenho de Chave (KPI^{III}). Este quadro é utilizada para apresentar os KPI para cada equipe (ver Figura 1). No meio do quadro está a ferramenta de *Kaizen*. Do lado esquerdo há um fluxograma do processo, sobre o qual, escritas em *post-its* pequenos, podem ser colocadas sugestões que descrevam ideias de melhoria. Do lado direito do quadro há outro fluxograma do processo, onde todas as melhorias contínuas são marcadas com estrelas. Cada equipe na produção e distribuição tem um quadro do Indicador *Kaizen* de Desempenho de Chave. Uma vez por semana, é realizada uma reunião de equipe em que os membros da equipe reúnem-se em torno do quadro com o seu supervisor e gerente para discutir os KPI e maneiras de agir melhor como uma equipe. Se um dos KPI é inferior à meta (por exemplo, em vermelho), a equipe realiza uma pequena *Kaizen* para fazer um plano de ação, assegurando que o KPI estará em verde na semana seguinte.

O aspecto mais importante dessas reuniões de equipe é "ser *Gemba* (chão de fábrica)" e envolve a participação do gestor do centro, do gestor de RH, do gestor de desenvolvimento, do gestor técnico, do gestor de produção e do gestor financeiro. Aqui é onde eles obtêm a maioria das informações que precisam para melhorar o desempenho.

Para fazer um trabalho de melhorias contínuas, o Correio Dinamarquês possui um sistema de sugestão premiável. Funcionários e equipes podem sugerir qualquer melhoria por meio do sistema. Cada sugestão é avaliada e, se ela se encaixa nos nossos planos e metas, o funcionário ou a equipe são premiados. Isso dá muita motivação em toda a organização.

A implantação das práticas Lean não foi fácil, mas há três aspectos que foram essenciais para seu sucesso.

Análise Competitiva para Implantação

Em média a implantação leva um ano do início ao fim. Essas implementações são abrangentes, tocando todos os aspectos do Centro. Movimentação de máquinas, criação de novas equipes de produção em torno de processos de ponta a ponta, e introdução de novas técnicas de planejamento são todos envolvidos em uma implantação Lean.

Treinar Líderes e Trabalhadores Durante a Implantação

A implantação Lean não é apenas mover máquinas de um lugar a outro. É basicamente ensinar uma nova maneira de pensar. Isso torna o treinamento destinado a mudar o entendimento das pessoas sobre produção e logística, um aspecto fundamental para o uso de ferramentas Lean. Os gestores são treinados e em seguida participam do treinamento dos trabalhadores.

Profundo Envolvimento de Todos os Níveis da Organização

O Lean não funciona a menos que todos os níveis da organização compreendam sua filosofia. Por conseguinte, as equipes de projeto são compostas de muitas pessoas do próprio local e alguns especialistas em Lean.

CONCLUSÃO

Esta primeira fase da jornada Lean tem sido dura. Embora não seja fácil alterar a estrutura de produção, alterar o comportamento em toda a organização tem sido ainda mais difícil. Mas será ainda mais crítico na próxima fase, que vai focar zero defeitos e vai estabelecer uma cultura *Kaizen*.

A primeira fase, no entanto, tem sido bem sucedida. A implantação do Lean eliminou 20% dos custos totais de produção e distribuição, enquanto o desempenho do serviço foi mantido em 95%. Os resultados foram quase boas demais e foram alcançados quase muito facilmente, o que indica que metas ainda mais altas são possíveis. Para atingir os padrões mais elevados será necessário que os padrões sejam aceitos por toda a organização. Só então podem ser conseguidos resultados estáveis e sustentáveis. A estabilidade agora é o foco com toda a organização se concentrando em qualidade e produtividade e olhando para 2004 com o objetivo de manter os altos níveis de desempenho no tratamento^A e na distribuição. ☐

Traduzido por Meirilene Santos de Resende – GTRE/DENCO
www.postalproject.com

ⁱ K. B. Pedersen tem sido Vice Diretor Executivo no Correio Dinamarquês desde 1995. Ele iniciou a implantação do Lean no Correio Dinamarquês. O Sr. Pedersen também atua como Presidente do Conselho de Administração do Serviço de Correio e Distribuição Escandinavo S/A.

ⁱⁱ Thorkild Jacobsen é o Chefe de Desenvolvimento para Tratamento^A e Transporte de Cartas no Correio Dinamarquês. O Sr. Jacobsen tem estado envolvido na implantação do Lean no Correio Dinamarquês nos últimos quatro anos. Ele é Mestre em Ciências de Engenharia.

ⁱⁱⁱ *Kaizen Key Performance Indicator.*

^A **Nota da tradutora:** As palavras “*production*”, “*letter-mail*” e “*processing*” foram traduzidas por “tratamento”, e “*facility*” (instalação) por “Unidade”, a fim de adequar o texto à linguagem utilizada pelos Correios do Brasil.

^B **Nota da tradutora:** Os Correios do Brasil utilizam duas nomenclaturas para identificar os tamanhos de cartas: Formato Normal (padrão) e Formato Semi-embarçoso (grandes). A terceira nomenclatura, Formato Embarçoso, é utilizada apenas para pacotes.