



Meio Ambiente

## Como a Tokheim usa os 5S para melhorar seu desempenho ambiental

KELLY SINGER – 26/06/2017



**DESTAQUE - Os muitos benefícios dos 5S são bem conhecidos, mas poucas pessoas percebem o impacto positivo que a técnica pode ter em nosso desempenho ambiental, diz nosso correspondente lean sustentável depois de visitar a Tokheim Italia.**

Certas histórias sustentáveis são muito aclamadas. A energia solar e as casas passivas, por exemplo, fazem manchetes atraentes, porque despertam interesse sobre nosso futuro. Em contraste, as histórias da vida real sobre o trabalho do dia-a-dia que acontece para nos ajudar a alcançar um futuro sustentável são muitas vezes ignoradas. Então, deixe-me compartilhar uma dessas histórias, que aconteceu em uma empresa de serviços na tranquila cidade de Garbagnate, a 15 quilômetros de Milão.

A Tokheim começou como fabricante de bombas de combustível em 1901, mas agora oferece uma série de produtos e serviços, incluindo gerenciamento de projetos, instalação e manutenção de bombas de combustível (tanto para produtos da Tokheim quanto de concorrentes) e soluções de tecnologia e de pagamento em mais de 30 países. A localização de Garbagnate fornece serviços para a região de Milão.

O diretor de operações da Tokheim Milan, Furio Clerico, e seus diretores, Mauro Cartello e Raffaele Romagnolo, são controladores cuidadosos dos investimentos e da infraestrutura da Tokheim. No entanto, essa frugalidade e engenho não são apenas para melhorar o balanço econômico. Furio disse: "O edifício mais sustentável é aquele que já está em pé. Em todas as nossas decisões, consideramos o desperdício



ambiental que criaríamos ao substituir nossos ativos fixos por opções ecológicas. A maior parte do que substituímos vai diretamente para o aterro e, no quadro de análise de carbono e de seu ciclo de vida, isso simplesmente não faz sentido. Podemos competir no desempenho ambiental com o que já temos a partir de hoje".

O trio criou um Manifesto Sustentável para atuar como um "norte verdadeiro" para alinhar decisões da empresa com sua visão de longo prazo. Isso foi há um ano, e seus resultados ambientais foram excelentes. Tanto que o Manifesto e suas atividades de eco-melhoria estão, agora, sendo compartilhadas e implementadas nas unidades da Tokheim em toda a Itália.

Mas talvez o ponto mais notável dessa transformação contínua "lean sustentável" seja que a Tokheim alcançou um desempenho ambiental tão grande quanto as empresas duas ou três vezes maiores que ela, e sem uma equipe dedicada de Responsabilidade Social Corporativa.

Como eles fizeram isso? Ao encorajar todos os colaboradores a participarem de um dos princípios básicos básicos: **5S. A prática dessa abordagem de organização do local de trabalho é conhecida por sua contribuição para melhorar a segurança, a qualidade, os custos e o tempo de entrega. Agora, a Tokheim mostrou que os 5S também podem produzir desempenho ambiental.**

Os 5S foram desenvolvidos na Toyota e podem ser traduzidos das palavras japonesas como "separar", "organizar", "limpar", "padronizar" e "sustentar". A ideia é simples: organizar um espaço de trabalho para eficiência e eficácia, classificando apenas os objetos de trabalho necessários, configurando-os em um lugar dedicado, mantendo uma ordem, fornecendo manutenção regular e sustentando tudo. Um local de trabalho centrado no colaborador é a base de uma organização pensativa e encoraja todos os membros da equipe a adotar uma atitude de "responsabilidade" - o alinhamento de uma transformação lean e sustentável.

A Tokheim concentrou-se primeiro no elemento mais evidente de desuso e excesso: através dos 5S, os colaboradores eliminaram o excesso de estoque, as caixas e o armazenamento desnecessários e as máquinas e liberaram espaços não utilizados no armazém. Eles eram implacáveis em seu julgamento, avaliando com base na pergunta: "Este item nos torna mais efetivos?". Sempre que a resposta fosse não, o item era removido.

Depois de trabalhar nisso por vários meses, a redução foi significativa, e Furio percebeu que poderia operar em um armazém e um escritório muito menores. Então, eles se mudaram para outra, um local menor. Mauro disse: "Desperdício gera desperdício. Quanto melhor nos tornamos em eliminar desperdícios e identificar coisas de valor real, menor será nosso impacto na natureza e no uso de recursos naturais e maior será o sucesso comercial". O novo escritório da Tokheim é um terço menor, assim como sua pegada de carbono, enquanto o aluguel foi reduzido quase pela metade.



## ELIMINANDO A SUCATA

Os colaboradores da Tokheim continuaram a prática dos 5S em sua nova localização, dessa vez abordando a organização de resíduos e sucata de metais. Ter um lugar para cada tipo de metal mantém o armazém limpo, mas o benefício real é que a triagem torna os problemas visíveis. Os colaboradores podem identificar quando não há uma solução disponível para um novo tipo de resíduo ou quando há um desvio de um padrão - como quando um metal de aspecto semelhante, mas muito mais raro, é colocado na caixa errada.

A classificação também aumenta a probabilidade de que os materiais terminem no destino certo, uma prática crítica para garantir uma transição para a economia circular - uma alta prioridade para a União Européia (os materiais de mesmo tipo e qualidade mantêm seu valor quando são reciclados em conjunto, enquanto que a reciclagem de metais misturados resulta em uma substância que só pode ser usada para produtos de menor qualidade, exigindo que mais metais preciosos sejam extraídos para produção). A Tokheim também pode revender seu "resíduo" para outra empresa a um custo maior quando separado, e há uma taxa de retirada mais baixa da gestão de resíduos da cidade quando os materiais recicláveis e o lixo de aterro são separados.



A prática dos 5S mostrou aos colaboradores do armazém quanto desperdício havia na embalagem. Eles se desafiaram a reduzir em 50% através da coordenação de muitos outros departamentos, escritórios e

fornecedores. No final, eles superaram seu objetivo (medido por peso) implementando o uso de recipientes reutilizáveis para embarques entre escritórios internos na Itália. Externamente, eles trabalharam com os fornecedores para encontrar recipientes que poderiam ser reabastecidos com materiais de instalação e entregues com maior frequência, reduzindo o tamanho das caixas no armazém. Isso eliminou os resíduos de embalagens plásticas em aterros e até resultou em um pequeno desconto do fornecedor. Atualmente, a equipe do armazém está investigando a possibilidade de comprar mais suprimentos sem embalagens e expandir contêineres reutilizáveis para todas as atividades de serviço.



Fora do armazém, a equipe de serviços e suporte técnico também tiveram sucesso ambiental com os 5S. Eles estão na estrada todos os dias instalando novos produtos e corrigindo outros para clientes, e toda essa viagem resulta em poluição ambiental e aérea, cuja redução faz parte do Manifesto Lean Sustentável da Tokheim. "Sabemos que existem melhores opções do que os veículos de combustíveis fósseis com os quais prestamos nossos serviços. Estamos trabalhando para tornar a energia limpa uma realidade em nossa empresa. Entretanto, nós faremos o melhor que pudermos ao maximizar a eficiência de combustível de nossa van. E ao reduzir as viagens desnecessárias. Não estamos apenas esperando sentados até achar a solução perfeita", disse Raffaele.

O peso do veículo e a potência do motor são dois dos parâmetros mais importantes que influenciam o consumo de combustível e as emissões de CO2 do veículo, então a equipe de serviços e suporte técnico decidiu concentrar seus esforços primeiro na organização das vans de serviços para uma melhor eficiência de combustível.



As vans eram limpas de tempos em tempos, mas todos sabiam que elas carregavam peças extras e ferramentas desnecessárias que se acumulavam ao longo dos anos. A equipe esvaziou os veículos e os reorganizou com base nas ferramentas e nos equipamentos críticos necessários para completar a maioria dos trabalhos. As ferramentas e as peças necessárias para os trabalhos especializados foram mantidas fora das vans e apenas carregadas quando necessário. Essa mudança simples reduziu o peso da van em 140kg. Um estudo do MIT descobriu que, a cada redução de 100kg, o consumo combinado de combustível da cidade/rodovia poderia diminuir em cerca de 0,4L/100 km para caminhões e vans. Essa melhoria impediu a liberação de milhares de toneladas de carbono e economizou milhares de dólares em combustível para a Tokheim.



A organização melhorada das vans também significou menos serviços reprogramados, porque os técnicos podiam facilmente confirmar se tinham todas as peças e equipamentos necessários para fazer o trabalho.

Considerando a redução de CO2 e o aumento da rentabilidade por causa de menos viagens, os agendadores de serviços foram convidados a aderir ao desafio de aumentar a eficiência da viagem de serviço. A partir de sua experiência, os técnicos sabiam que suas viagens poderiam ser melhor planejadas para economizar emissões consideráveis, pois muitas vezes andavam em ziguezague pela cidade dirigindo para trabalhos sob demanda e voltando ao armazém para pegar peças no meio do caminho. Um novo padrão foi configurado para agendar viagens de serviço próximas entre si. Quando um pedido urgente era recebido, ele era despachado para o técnico que já estava nessa área.

**A Tokheim demonstrou que uma das coisas mais responsáveis que podemos fazer pelo meio ambiente é cuidar do que temos para que dure mais tempo e encontrar maneiras de fazê-lo funcionar melhor. É tão fácil fazer pequenas melhorias diárias sustentáveis quanto continuar desperdiçando e degradando nosso planeta. Abraham Lincoln disse: "O futuro vem um dia por vez".**

Fonte: [Planet Lean](#)

