



TI

## Automação e cadeia de suprimentos lean na FIAT Chrysler

No recente Lean Summit Europeu, reunimo-nos com um executivo sênior da Fiat Chrysler Automobiles para saber mais sobre a abordagem de fabricação de classe mundial da empresa.

LUCIANO MASSONE



Roberto Priolo: **Quando a FIAT e a Chrysler se fundiram em 2009, como a administração harmonizou as culturas das duas empresas?**

**Luciano Massone:** Não foi um processo curto; durou cerca de quatro anos. Um dos principais fatores de sucesso foi trabalhar lado a lado e entender uns aos outros. Primeiro, criamos uma equipe encarregada de trazer consistência, métodos e ferramentas aos processos. Depois disso, lançamos um programa de gerenciamento de mudanças que abrange os elementos culturais do nosso trabalho. A World Class Manufacturing (WCM) foi, naturalmente, um dos principais programas que contribuíram para a integração cultural da FIAT e da Chrysler: falar a mesma língua e usar as mesmas técnicas nos permitiu trabalhar em direção a objetivos comuns e desenvolver uma cultura de fabricação comum. Através do programa WCM, tivemos a oportunidade de





trabalhar juntos em projetos focados e rentáveis e trazer valor para a empresa. As pessoas em todos os níveis foram fundamentais para entregar a mudança necessária. Para apoiá-los em seu aprendizado, lançamos a Academia WCM em Warren, Michigan, onde um grande número de pessoas está exposto à cultura, às ferramentas e aos métodos do WCM. Hoje, podemos dizer que a integração é uma história de sucesso.

**RP: A Fiat Chrysler Automobiles possui 162 fábricas em todo o mundo. Como você lida com as diferenças culturais que você encontra em diferentes países?**

**LM:** É exatamente aí que os pilares gerenciais da WCM nos ajudam: eles estabelecem uma série de comportamentos que nos permitem engajar pessoas, motivá-las, recompensá-las e capacitá-las para assumir a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento. Acreditamos que o desenvolvimento de pessoas vai além do que apenas o treinamento oferecido pela empresa - também é autodesenvolvimento e desafiar-se a crescer como pessoa e como profissional.

*Nossos princípios e comportamentos gerenciais são comuns a todas as culturas com as quais trabalhamos, mas equipes em diferentes países as adaptam às suas próprias circunstâncias*

Nossos princípios e comportamentos gerenciais são comuns a todas as culturas com as quais trabalhamos, mas equipes em diferentes países as adaptam às suas próprias circunstâncias. Por exemplo, a Reunião Diária de Melhoria, que ocorre todas as manhãs, tem características diferentes dependendo de onde é definida: na Itália, acontece no início do turno, no chão de fábrica; nos Estados Unidos, ocorre durante uma pausa para uma xícara de café; na Turquia, é uma espécie de ritual com gritos e danças, como se fosse um jogo de rúgbi, e envolve intenso debate e troca de opiniões técnicas. Esse é o tipo de personalização que vemos em todo o mundo, com o trabalho de aprimoramento sendo o fio comum que usamos para unir as pessoas para alcançar uma meta compartilhada.

*Nosso objetivo é criar um entendimento comum de nossos respectivos sistemas de produção, a fim de maximizar o alinhamento de qualidade e logística*

**RP: Você pode nos contar sobre o trabalho que a FCA está fazendo para trazer seus princípios e maneira de trabalhar para seus fornecedores?**

**LM:** Nesta jornada em direção à excelência, não podemos permitir nenhum elo fraco. Dadas as conquistas da WCM, decidimos estender o alcance de seus princípios à nossa base de fornecimento, lançando o programa World Class Suppliers em 2010. Ao discutir o novo fornecimento de componentes com nossos fornecedores,





nosso objetivo é criar um entendimento comum de nossos respectivos sistemas de produção, a fim de maximizar o alinhamento de qualidade e logística.

Começamos trazendo os fornecedores para as nossas fábricas e mostrando-lhes como transformamos os nossos chãos de fábrica. Nossa esperança era que isso lhes desse uma ideia do que eles precisam para criar um sistema próprio de melhoria. Uma vez que eles se tornaram conscientes do fato de que fazer melhor é de fato possível, começamos a fazer acordos com eles para trazer mudanças semelhantes às suas operações.

Temos até um escritório interno de consultoria que os apoia em seus sites. Obviamente, o nosso trabalho não tem nada a ver com a consultoria tradicional: queremos garantir que os nossos fornecedores se tornem autônomos na sua capacidade de melhorar, e que façam isso o mais rápido possível. Assim que eles tiverem as capacidades internas necessárias para sustentar a mudança, tudo o que fazemos é realizar auditorias para medir o seu crescimento e desempenho, oferecendo oportunidades de educação e desenvolvimento sempre que necessário. Esta é a nossa maneira de construir uma infraestrutura de melhoria - alinhada com nossos objetivos estratégicos da WCM - em toda a cadeia de suprimentos.

**RP: O desperdício vem em muitas formas - qual é o compromisso da FCA para minimizar o seu impacto no meio ambiente?**

**LM:** Este é um desafio que se relaciona com todo o nosso processo e que estamos enfrentando de frente. As práticas de sustentabilidade da FCA ajudam a apoiar os esforços globais para estimular a transição para uma economia circular que é focada na maximização do valor e do uso de materiais e produtos, minimizando o desperdício. Manter os recursos em uso pelo maior tempo possível é uma prática comercial que reduz os custos de materiais e promove a eficiência, além de ajudar a reduzir o impacto no meio ambiente durante todo o ciclo de vida de um produto. Dessa forma, somos a favor de uma abordagem bem pensada e equilibrada que aborde todo o espectro de oportunidades. Da logística ao consumo de energia, da reciclagem de água ao tipo de tinta que usamos, o nosso compromisso de minimizar o impacto ambiental está diretamente ligado ao engajamento das pessoas. Precisamos que o nosso pessoal esteja ciente e participe dos nossos esforços para nos tornar cada vez mais amigos do meio ambiente. Isso não seria possível sem a cultura de aprimoramento que conseguimos criar.

*Para nós, a melhoria contínua é uma questão de responder às sugestões de melhoria que os nossos colaboradores fazem*





**RP: Vocês usam tecnologia de ponta para apoiar o trabalho do pessoal nas fábricas. Mas como vocês encontram o equilíbrio certo entre abraçar as tecnologias modernas e dar ao trabalho manual a dignidade que ele merece?**

**LM:** Como as pessoas estão diretamente envolvidas no trabalho de melhoria, a maioria das sugestões que recebemos - incluindo aquelas relacionadas ao uso da tecnologia - vem diretamente do chão de fábrica. Através de treinamento e educação, a WCM cria as condições para levar e implementar as ideias que as pessoas criam. Na verdade, muitos dos dispositivos digitais (como os *smartwatches*) que implementamos em nossos sites foram sugestões da nossa equipe, em vez de soluções impostas pela gerência. Sempre que os nossos funcionários nos dão ideias sólidas para usar a tecnologia para melhorar a qualidade ou a segurança do trabalho, é a nossa responsabilidade, como gerentes, incluir essas ideias no nosso esforço de digitalização. Você não encontrará operadores em nossas fábricas que não estejam dispostos a usar um *smartwatch*, por exemplo, porque eles foram os responsáveis por essa solução ter sido implementada. Para nós, a melhoria contínua é uma questão de responder às sugestões de melhoria que os nossos colaboradores fazem.

**RP: Falando de soluções, quão importante é para vocês que elas se espalhem por toda a rede de fábricas? Quão fundamental é a fertilização cruzada para o trabalho de melhoria da FCA?**

**LM:** É absolutamente crítico. Resultados e economias notáveis resultam da nossa capacidade de apresentar soluções aplicáveis nas nossas operações, não apenas em uma única fábrica. Custa tempo e esforço para desenvolvê-las, mas reutilizá-las multiplica o seu valor: imagine o impacto de uma melhoria em um robô que pode ser aplicada a, digamos, 1.200 outros robôs em outras 161 fábricas!

Temos várias maneiras de garantir que as soluções se "espalhem" na FCA: as ideias aprovadas se tornam as melhores práticas (normas referentes a um determinado processo, estação de trabalho ou peça de equipamento) que todos podem acessar on-line. As pessoas são incentivadas a adotar as melhores práticas e a implementá-las no seu próprio local de trabalho: temos KPIs não apenas para o número de ideias que uma fábrica gera, mas também para o número que ela implementa (incluindo as que vêm de outros lugares). Para proteger a propriedade intelectual das nossas Melhores Práticas, temos um processo de avaliação sistemática e patenteamento da melhor solução em termos de eficácia, novidade e inventividade. Os projetos cruzados são outro meio muito eficaz de disseminar as melhores práticas nas nossas fábricas. Eles abordam áreas específicas de melhoria, apoiando sinergias entre as nossas fábricas, promovendo *benchmarking* contínuo e gerando novas ideias por meio de workshops periódicos entre os nossos especialistas em WCM. Um exemplo foi o Projeto Cruzado de Automação de Baixo Custo, que conseguiu projetar e implementar soluções baratas e flexíveis através do uso de tecnologia simples, como ar comprimido, energia elétrica, gravidade ou molas. Essas aplicações trouxeram resultados significativos, tanto em termos de economia quanto de melhorias ergonômicas.





Para ser honesto, no entanto, a forma mais eficaz de fertilização cruzada vem de todas as pessoas dentro da FCA que tiveram a sua mentalidade alterada pela Fabricação de Classe Mundial e que adotaram e absorveram os princípios lean. Hoje são os melhores promotores da WCM, tanto dentro como fora da nossa empresa.

**Luciano Massone** é chefe da EMEA World Class Manufacturing & Projects na Fiat Chrysler Automobiles.

Fonte: [Planet Lean](#)

Publicado em 30/05/2018

