

Estratégia e Gestão

## Cancelando a distância

JOSÉ IGNACIO GARCIA CORNEJO  
FRANCISCO SOLER BENITO

O que fazer quando você opera em um mercado competitivo e está localizado em um canto remoto da Europa, a milhares de quilômetros do seu cliente? Uma palavra: lean.



### PARTE 1

Palavras: **José Ignacio Garcia Cornejo**, *head* de produção na Deutz Spain – Zafra, Extremadura

Abra o Google Maps e você ficará imediatamente impressionado com a nossa localização: estamos escondidos no canto sudoeste da Europa, com o nosso cliente localizado a 2.500 quilômetros de distância. Aqui em Zafra, produzimos peças de motor para o Grupo Deutz, que depois enviamos para a Alemanha. Não é de se espantar que nossos custos de transporte cheguem a cerca de 5 milhões de euros por ano!

Do ponto de vista logístico, isso não faz sentido. Então, por que nossos clientes continuam conosco? Uma razão é que a fábrica já está por aqui há 150 anos, o que significa que, quando se trata de motores, temos

níveis muito altos de conhecimento técnico. Mas há outra razão mais importante: nossa transformação lean, que nos permitiu manter nossa qualidade alta, nossos custos baixos e um atendimento ao cliente suficientemente satisfatório para convencer o grupo a nos manter como seu maior fornecedor.

Nossa jornada lean começou, como normalmente acontece, com pequenos eventos *kaizen*. Nós os usamos para experimentar algumas ferramentas. Ao mesmo tempo, a cada duas semanas organizávamos workshops ensinando as pessoas sobre 5S, *just-in-time*, *jidoka* e assim por diante. Decidimos executar um projeto piloto na área de montagem. Foi um ano muito intenso, durante o qual introduzimos o *kanban* e o *milk-run*, movendo as máquinas e transformando completamente o trabalho da montagem. Foi nesse momento que realmente transformamos nossa planta em uma planta lean. Quando todo o site começou a entender o que é o lean, apresentamos o Sistema de Produção Deutz – inspirado no STP, é claro, mas personalizado de acordo com nossas necessidades.

Em 2014 e 2015, começamos a trabalhar com a consultoria da Renault-Nissan. Foi quando realmente fomos apresentados à ideia de uma transformação lean e à necessidade de envolver a gestão e levar a mudança para fora da área de produção. Desenhamos mapas de fluxo de valor, criando um vínculo entre nosso *gemba* e o resto da empresa. Começamos a analisar os processos criticamente, e não por departamentos – até nomeamos gerentes de fluxo de valor. “Fluxo” se tornou uma palavra comum à medida que buscávamos uma visão global do processo.

Depois disso, começamos a trabalhar com o Instituto Lean Management – o que finalmente nos permitiu alcançar todos em toda a empresa. Ao convidar pessoas para participar do programa Lean Practitioner e incentivá-las a executar projetos de melhoria, percebemos que uma transformação só poderia ter sucesso se todos fossem envolvidos. Eu também afirmo que foi nesta última fase que realmente chegamos ao chão de fábrica.

Estamos na jornada há anos, mas ainda parece que acabamos de começar. Talvez seja porque colocamos muita ênfase no reforço dos fundamentos. Sempre (até mesmo a Toyota está retomando o básico!). O motivo é que você pode implantar bem sua estratégia, mas ainda pisar em ovos – por assim dizer. Sabemos que entender verdadeiramente os princípios e as técnicas lean significa praticar constantemente o PDCA em nossa aprendizagem.

O próprio Sistema de Produção Deutz é uma maneira de avaliar o nível de implementação dos padrões e das técnicas para garantir que nossos resultados sejam sustentáveis. É um manual em que confiamos para verificar nosso nível de “saúde lean”: sabemos que, sempre que não alcançamos as metas, a resposta está no *gemba*. É aí que o lean pode ser visto em ação. Nosso próprio mantra de “voltar às bases” significa fortalecer nossos padrões e nosso uso dos princípios lean, algo de que o gerente do fluxo de valor é encarregado.

O que é muito interessante sobre o lean é que você pode estar totalmente envolvido com ele e ainda assim perder a visão geral. Veja nosso exemplo. Sinto que estamos bastante avançados em nossa aplicação dos princípios e das ferramentas lean, mas no momento ainda não conseguimos enxergar o elefante na sala: temos muito material na fábrica, e isso, em minha visão, não é lean. Uma planta saudável precisa ter o mínimo de material possível; temos 13 dias de estoque em processo para um de nossos produtos e 10 dias



de produtos acabados. Acabamos nos perdendo nos detalhes e nos esquecendo dos fundamentos! Então, agora temos que arrumar a casa novamente.

Não me entenda mal: todos na Deutz Spain conseguem reconhecer os desperdícios e sabem como lidar com eles, mas é muito fácil se envolver no trabalho diário e perder a visão geral necessária para enxergar seu trabalho e checar se ele está deixando de ser lean. Focar muito no aspecto técnico tem suas desvantagens.

Essa é uma das muitas razões pelas quais o desenvolvimento constante de pessoas é tão importante para nós. As pessoas são o principal pilar de nossa transformação, porque são elas que permitem que a melhoria contínua e a mudança criem raízes. Oferecemos treinamento regular (atualmente também estamos explorando o *kata coaching*), além de oportunidades para melhorar o trabalho deles.

É um efeito colateral do lean olhar para sua planta e enxergar apenas o negativo. Dentro do Grupo Deutz, na verdade, somos um modelo: nossa sede alemã envia equipes inteiras para nos ver aqui em Zafra, para entender o pensamento lean e ver como trabalhamos. O resto do grupo nunca experimentou o mesmo senso de urgência que nós, pelas razões que expliquei no início do artigo (estamos longe de nosso cliente, e a economia em Extremadura não pode realmente ser comparada à da Alemanha). É por isso que se costuma dizer que o lean funciona melhor em cenários em que não há muitos recursos.

Para garantir que estejamos o mais alinhados possível à estratégia de grupo (que é fundamental para sobreviver), temos confiado no *hoshin kanri*. Essa é uma ótima maneira de visualizar o impacto que nosso trabalho tem nos objetivos da empresa e melhorar nossos processos com base no que os KPIs estão nos dizendo.

Para o *hoshin* funcionar, entretanto, precisamos de um forte sistema de gerenciamento diário. Aperfeiçoamos isso ao longo dos anos, o que significa que, como *head* de produção, atualmente só lido com riscos. O resto é uma prerrogativa das equipes no chão de fábrica. Os KPIs imediatamente me dizem como estamos indo, mas não é meu papel me intrometer e dizer às pessoas o que fazer quando temos um problema (e, sim, às vezes é difícil resistir a essa tentação). Em vez disso, concentro-me nos riscos que corremos como departamento. É a beleza do lean: ao capacitar as pessoas a enfrentar problemas no processo, ele permite que a liderança se concentre nos grandes problemas que afetam nossos objetivos estratégicos.

Falando em decisões estratégicas, uma das coisas em que estou focando agora é na criação do Sistema Deutz de Manutenção (DMS) – um manual que define as responsabilidades e descreve as técnicas de manutenção. Ele ensinará as pessoas a fazer manutenção da maneira mais lean possível. Isso estava muito atrasado, porque a manutenção é um custo muito grande para nós e simplesmente precisamos encontrar uma maneira de prever as situações que podem surgir com nossas máquinas. Se fizermos isso, economizaremos muito!

Qualquer problema, seja estoque ou interrupção no fluxo, representa o dinheiro de que precisamos em outro lugar. Estou convencido de que, para a Deutz Spain, o pensamento lean não é só bom de se ter; é uma questão de sobrevivência. Pode ser desconfortável e difícil de fazer, mas é necessário. Para permanecermos competitivos, precisamos continuar oferecendo ao cliente o menor preço possível – o que significa que

precisamos reduzir os custos fixos (simplesmente não há como contornar isso). Quando até suas matérias-primas são provenientes da Alemanha, não é fácil convencer seu cliente alemão de que faz sentido comprar componentes de uma pequena empresa localizada no outro lado do continente.

A única maneira que consigo provar a nossos clientes que somos a melhor opção é através do pensamento lean. O lean nos oferece a flexibilidade de que precisamos para oferecer o melhor serviço possível, sempre dar a eles o que precisam e mantê-los satisfeitos. Estamos trabalhando com isso e lutando todos os dias para cancelar virtualmente os 2.500 quilômetros que nos separam de nossos clientes.

## PARTE 2 – NOSSO CENTRO DE COMPETITIVIDADE

Palavras: **Francisco Soler Benito**, gerente de controle na Deutz Spain – Zafra, Extremadura

A Deutz Spain é como um oásis no deserto. Como a fabricante mais importante de Extremadura, representamos um grande recurso para a economia local. Mais de seiscentas famílias dependem diretamente de nós. Isso torna nossa competitividade mais do que apenas uma meta de negócios; é um imperativo moral.

No passado, nossa função de controle (aquela que define padrões, monitora o desempenho de nossos negócios e toma ações corretivas quando necessário) trabalhava principalmente com relatórios, mas agora desenvolvemos uma maneira de verdadeiramente gerenciar o fluxo de informações no negócio.

As coisas mudaram em 2014 e 2015, quando tivemos uma grande crise na Alemanha. Como resposta, realizamos uma sessão de *brainstorming* para tentar descobrir como reduzir nossos custos fixos. No curto e médio prazo, conseguimos economizar € 1,8 milhões. Esse foi o começo de nosso Centro de Competitividade.

Este é o local onde lidamos com os desperdícios na Deutz Spain. Toda quinta-feira, às 13h, fazemos uma reunião aqui. No início, todos os responsáveis pelos custos deveriam participar (estávamos sempre entre 30 e 40 pessoas), mas desde outubro de 2017 chamamos apenas os que estão enfrentando desvios para relatar o problema. Também temos uma reunião ao final do mês para informar sobre o desvio mensal.

A ideia por trás do Centro de Competitividade é resolver os problemas assim que eles aparecerem (é inútil resolver o desvio meses depois que ele ocorre). Com isso em mente, criamos um sistema de alerta automatizado: sempre que o sistema detecta um desvio – por exemplo, a produtividade cai mais de 5% –, ele imediatamente envia um alerta ao gerente responsável, que fica sabendo na hora que precisará aparecer na reunião de quinta-feira com um A3. A reunião também é o momento em que analisamos as contramedidas que implementamos e determinamos se elas estão ou não funcionando.

O maior benefício do Centro de Competitividade foi a criação de uma cultura de eliminação de desperdícios e a disseminação da ideia de que, para lidar com o desperdício de forma rápida e eficaz, precisamos



trabalhar juntos. Isso também nos deu uma maneira de focar nossas conversas nos problemas mais relevantes e nos forneceu um idioma comum para discuti-los.

Fonte: [Planet Lean](#)

*Aprenda mais sobre a estratégia lean de RH da Deutz Spain [aqui](#) (em inglês).*

Sobre os autores



*José Ignacio Garcia Cornejo é head de produção na Deutz Spain.*



*Francisco Soler Benito é gerente de controle na Deutz Spain.*

Publicado em 20-08-2020.