

STAUFEN.

**THEN
MASS
NOW
CLASS**





Temos focado na cultura Lean há 15 anos.
No final, a simples aplicação de métodos se tornou
um modo de vida.

Stefan Munsch, Managing Director, Munsch Chemie-Pumpen GmbH

Then mass, now class

Munsch Bombas Químicas GmbH de Westerwald teve que se reinventar depois da crise financeira de 2009. A reestruturação da produção como parte do projeto „Blue Sky“ criou a fundação para seu espetacular crescimento de vendas.

RETRATO DA EMPRESA

De Ransbach-Baumbach nordeste de Koblenz para o mundo: Munsch Bombas Hidráulicas GmbH entrega 80% da sua produção para exportação. O que faz as bombas deste negócio familiar tão único: Elas são feitas inteiramente de plástico ao invés do usual metal. Isto torna possível, por exemplo, transportar líquido contaminados quimicamente que, em outros casos, danificariam as bombas metálicas. A empresa foi fundada pelo pai do Managing Directorem 1964. Atualmente a empresa tem 125 colaboradores e gerou vendas de 27.5 milhões de Euros em 2017. Notadamente, perto de um décimo das vendas anuais é investida em pesquisa e desenvolvimento todo ano, onde a média da indústria está entre 4 e 6 por cento.

SITUAÇÃO INICIAL

“Com a crise financeira de 2009, nosso mundo mudou completamente quando as ordens começaram a cessar”, relembra o Managing Director Stefan Munsch. “Até então, 70% das nossas vendas eram atingidas em uma única indústria com um portfólio limitado de bombas padrão. Graças a padronização, nós tínhamos um excelente fluxo nas áreas de manufatura e montagem.” Quando as ordens começaram a cair, a empresa teve sucesso em conquistar novas indústrias como clientes com a ajuda da inovação de produtos. O resultado: um explosão na variedade de produtos. Ao invés de bombas padrão, bombas sob encomenda eram necessárias. Isto impactou no anteriormente, bom fluxo de valor. O sistema kanban existente atingiu seu limite,” diz o Managing Director Munsch. A área de montagem havia sido reestruturada com critérios lean antes de 2007, enquanto a área de produto se manteve intacta.





Stefan Munsch, geschäftsführender Gesellschafter, Munsch Chemie-Pumpen GmbH



A produção foi virada de cabeça para baixo

MÉTODO

No início de 2015, a Staufen AG foi incumbida com a reorganização da área de produção, que consiste da planta de usinagem e estamparia, de acordo com os princípios lean. Até então as duas áreas eram organizadas para o clássico agrupamento por tipo de máquinas. O primeiro passo foi determinar o grau de maturidade da estrutura organizacional existente como parte de uma auditoria. Desde que ela era tão baixa quanto esperado, entre 30 e 40 por cento, rapidamente se tornou claro que havia um potencial considerável de otimização. Na sequência uma análise do fluxo de valor foi realizada. O lead time através do sistema foi determinado. Foi verificado que com 120 dias, ele era extremamente alto. Isto reduzia drasticamente a flexibilidade da empresa. Era notável que até então, cada máquina produzia quase tudo. Os Setups eram frequentes. Para minimizar estas paradas mandatórias, como primeira medida uma separação foi implementada. „Nossas bombas possuem cinco componentes principais: rotor, carcaça, tampa da carcaça, partes fundidas e placa base. Uma cadeia separada de processos foi criada para cada componente,“ diz o Managing Director Munsch. Desde que cada componente passa por uma destas cadeias, ambos setup e lead times puderam ser reduzidos significativamente.



Shopfloor Management Board in der Fertigung

Os colaboradores se sentiram valorizados e levados a sério

INTRODUÇÃO DO SHOP FLOOR MANAGEMENT

Com a introdução do Shop Floor Management na manufatura, um novo sistema de gestão foi implementado. Até então não havia um sistema abrangente com esta função. No começo os colaboradores e executivos não estavam exatamente entusiasmados com o plano. Havia um medo do controle. Entretanto assim que os colaboradores entenderam o significado e o propósito do Shop Floor Management na prática, o medo desapareceu. No seu conceito, o novo sistema não trata de controle pessoal, mas sim de identificar desvios em relação a meta e tomar medidas para melhorar. Enquanto isso, os colaboradores reconheceram o que era o Shop Floor Management para o trabalho em time. E amaram. Eles participaram ativamente das reuniões diárias do Shop Floor e se aperfeiçoaram através treinamentos para apresentação e moderação. Agora toda empresa trabalha mais próxima e efetivamente em conjunto. “Cada Líder de time realiza, toda manhã, uma reunião em sua área no quadro de shop floor. Os números de produção e logística da unidade são verificados e então informados a mim” diz o Managing Director Munsch.” Às nove e trinta eu sei exatamente o que está acontecendo na fábrica.” Graças ao Shop Floor Management, seu Gerente de Produção Jörg Martin não somente tem um sistema de gerenciamento, mas também um sistema de Indicadores Chave a sua disposição. Ele mede produtividade, desvios de setup, qualidade e confiabilidade de entrega, entre outras coisas, diariamente. Os números principais estão alinhados de tal maneira, que os colaboradores podem identificá-los e influenciá-los com seu trabalho.

RESULTADOS

Bombando o volume

Os resultados da transformação são impressionantes. Apesar do número de colaboradores não ter mudado de 125, as vendas cresceram significativamente entre 2015 e 2017 de 22.8 milhões de Euros para 27.5 milhões de Euros. Isto corresponde a 21% de aumento de produtividade na mão-de-obra. No mesmo período, o lead time da produção de bombas caiu 20%. Também o inventário caiu nesta área. Ao invés de 30% a 40%, a maturidade lean está agora em 75%. “A produção agora está limpa e organizada. Porque os pedidos são despachados o mais tarde possível, então quase não há material na produção.” Diz o Managing Director Munsch. Para o material isto significa “O primeiro que entra é o primeiro que sai.” No outono de 2017, o conceito do shop floor na Munsch foi implementado na primeira área administrativa: vendas. E os resultados são grandiosos: graças ao novo sistema de desvios introduzido, o pessoal de vendas cresceu de maneira conjunta para formar um time verdadeiro. O Managing Director Munsch está satisfeito com os resultados: Hoje nós vemos o conceito lean como um sistema de qualificação, treinamento e melhoria. De um lado, nós o usamos para criar benefícios para o cliente. Do outro lado, e tão importante quanto, para a satisfação dos colaboradores.”



SOBRE A STAUFEN

- 340 colaboradores
- 14 escritórios em 10 países
- 17 idiomas
- 500 visitas Best Practice todos os anos
- 7.000 participantes dos treinamentos todos os anos
- >90 parceiros Best Practice



Brasil

STAUFEN.Táktica
Consultoria.Academia

Escritório Sede Campinas
Rua Guapuruvu, 180, sala 7 - Alphaville
13098-322 Campinas, SP

Escritório Porto Alegre
Rua Castro Alves, 600 - Independência
90430-130 Porto Alegre, RS

☎ +55 19 3262-0011

www.staufen-taktica.com.br
contato@staufen-taktica.com.br

Headquarters

STAUFEN.AG
Consulting.Academy.Investment

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen

☎ +49 7024 8056-0

www.staufen.ag
contact@staufen.ag

Demais Unidades

Alemanha (Köngen e Colônia)
China (Hong Kong, Shanghai, Shenyang)
Eslováquia (Bratislava)
Hungria (Budapeste)
Itália (Milão)
México (Cidade do México)
Polônia (Breslávia)
República Checa (Bruno)
Suíça (Zurique)

STAUFEN.

INSIDE EVERY COMPANY
THERE IS AN EVEN BETTER ONE.