

Logística & SUPPLY CHAIN

IMAM

ano 40 Nº 340 Nov/Dez 2019

40
anos

Fundação do Grupo IMAM
Edição Especial

40

ANOS DE PARCERIA ENTRE SAUR E KAUP



Há 40 anos o **IMAM** foi fundado e há 40 anos, a empresa brasileira **SAUR** e a empresa alemã **KAUP**, desenvolvem equipamentos para empilhadeiras, com foco na eficiência dos processos de intralogística.

Uma parceria entre **GRANDES MARCAS**, que trabalham juntas há mais de quatro décadas para o desenvolvimento dos processos logísticos de movimentação de materiais.

Uma homenagem ao **GRUPO IMAM**, pelos 40 anos de fundação.



www.saur.com.br

Panambi | RS: +55 (55) 3376.9300

Valinhos | SP: +55 (19) 3518.7200



SCAN ME

HOMENAGEM AO MESTRE BANZATO

O BEM MAIOR QUE UM SER HUMANO PODE
FAZER A OUTRO É COMPARTILHAR
SEU CONHECIMENTO

E você fez isso com maestria, Banzato. Não há pessoa que tenha conhecido você que não se lembre de alguma citação ou ensinamento seu.

Por sua energia, seu carisma, sua forma única de expressão, você certamente transformou a vida de muitos.

Sim, porque você possuía esse poder. Seu "entusiasmo", seu "abraço de coração com coração", sua "harmonia", sua gratidão ao "Ser Supremo", você era verdadeiramente um "Tolteca".

Sempre daremos uma salva de palmas ao Criador, por tê-lo colocado neste plano e em nosso tempo.

Por **Eliane Oliveira**



EDIÇÃO ESPECIAL 40 ANOS

Fundador:

Reinaldo A. Moura

Diretores:

José Maurício Banzato (In Memoriam)

Eduardo Banzato

Eliane Moraes de Oliveira

Mariana Moura Picolo

Colaboradores:

Sidney Rago

Alessandro Casado

Projeto gráfico e direção de arte:

Eder Martins

Jornalista:

Claudio Brião (MTE 10.059/RS)

Edições anteriores:

Podem ser consultadas no site:

www.revistalogistica.com.br

Siga-nos na rede:



www.revistalogistica.com.br



<http://twitter.com/logistica>



www.facebook.com/revistalogistica



A Revista LOGÍSTICA & SUPPLY CHAIN é uma publicação do Grupo



SUMÁRIO

06

7 TENDÊNCIAS DA
MOBILIDADE NA CADEIA
DE SUPRIMENTOS

10

A INEFICÁCIA DA
EFICIÊNCIA

12

LEAN? TOC? SIGMA?
WCM? 4.0?

16

IMPLEMENTAÇÃO DO
SISTEMA WHB DE
PRODUÇÃO

20

KYOSEI ESPÍRITO DE
COOPERAÇÃO

22

MISSÃO BRASIL
A IMPORTÂNCIA DO
BENCHMARKING

24

OMNICHANNEL...
DISTRIBUIÇÃO CRIATIVA

26

NOVO SISTEMA
DE GESTÃO

30

UM POUCO DA HISTÓRIA
GRUPO IMAM - 40 ANOS

34

SCRUM VS PMI
EIS A QUESTÃO

36

TRUE LEAN NÃO É O
QUE VOCÊ PENSA

40

UNIVERSIDADES
CORPORATIVAS

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Pense na evolução de seus processos.
Pense na vanguarda de seu negócio.
Você pensou Ninecon.

A Ninecon reúne o expertise necessário para transformar o seu negócio através da plataforma **Oracle Supply Chain**.

Venha visitar nosso **Experience Center** e descubra como.

SCM / EPM / ERP / TECNOLOGIA



ORACLE®

Platinum
Partner
Cloud Standard

www.ninecon.com.br

+55 (11) 2177-1107

contato@ninecon.com.br

7 TENDÊNCIAS DA MOBILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Tecnologias móveis estão certamente mudando o modo como monitoramos o frete, colocando a gestão logística em “tempo real”. Entretanto, há mais trabalhos por fazer em investimento e integração nas operações

Por **Reinaldo Moura**



Conforme as tecnologias móveis continuam a evoluir dentro e fora dos centros de distribuição, vemos desde o monitoramento de bens em tempo real, passando pela assistência em roteirização, até a Internet das Coisas, “cortando os fios” entre o armazém até a porta do cliente, que quer o pedido rápido em tamanhos menores com cada vez maior expectativa.

Em retorno aos investimentos feitos em tecnologia, os embarcadores estão obtendo benefícios, como menores tempos de entrega,

melhor visibilidade na Supply Chain, redução de erros, otimização da rede de transporte e melhor gestão de estoque. Combinadas, essas vantagens estão ajudando as empresas a trabalharem de forma mais inteligente e eficiente no acelerado mundo dos negócios.

Os dias que os motoristas usavam rádios para se comunicar com uma base deram lugar a dispositivos processados, em que os dados são continuamente alimentados e com uma dinâmica de otimização que não somente ajuda a criar rotas mais eficientes, como também dá ao embarcador infor-

mações em tempo real sobre a performance do motorista.

As tecnologias móveis estão também ajudando as empresas a melhorarem a comunicação entre sua rede de transporte e a medirem mais apuradamente a produtividade e eficiência dentro destas redes.

AS 7 TENDÊNCIAS DA MOBILIDADE

1) Aumentando a sofisticação da comunicação em veículos

Tolentino

ENGENHARIA

Movimentação e
Armazenagem de Materiais

O REPRESENTANTE DE MARCAS GLOBAIS

Procurando por uma ***solução***
em movimentação e armazenagem?



- ▶ VENDA
- ▶ ASSISTÊNCIA TÉCNICA
- ▶ LOCAÇÃO
- ▶ PEÇAS

REPRESENTANTE COMERCIAL E SERVIÇO AUTORIZADO



STILL

MEMBERS OF KION SOUTH AMERICA

DEMATIC



COMERCIAL E SHOWROOM

T. (81) 3441-5629 (tecla 1)
E. comercial@tolentino.com.br
E. Av. Mal. Mascarenhas de Moraes, n. 4896
Imbiribeira, Recife-PE – CEP 51200-000

OFICINA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

T. (81) 3441-5629 (tecla 2)
E. sac@tolentino.com.br
E. Rua Flávio Guerra, n. 185
Macaxeira, Recife-PE - CEP 52090-620

SIGA NOSSA EMPRESA!



www.tolentino.com.br

Havia um tempo em que o único contato que o motorista tinha com a base era após ter havido alguma ação (por exemplo, descarregamento da carga) ou quando havia tido algum problema. Hoje, embarcadores se comunicam com seus motoristas em tempo real, enquanto se presta mais atenção à operação do veículo, rota e programação, e outros indicadores de performance-chaves (KPIs).

Na maioria dos casos, a mobilidade é a facilitadora por trás desses avanços. Recentemente, um cliente implementou uma ferramenta de otimização em tempo real, que permitia à sua frota coletas e entrega no mesmo dia. A empresa melhorou a capacidade de seus sistemas de bordo, que levou à melhoria do transporte em diversas localidades.

Melhoraram o equipamento do veículo e agora estão treinando seus motoristas a utilizá-lo. O custo inicial dessa transição está sendo elevado, mas os benefícios a longo prazo serão substanciais.

2) A proliferação de APPs

Aplicativos de frete sob demanda trará maior utilização de ativos fixos para frotas menores e autônomos. Ajudará a reduzir custos logísticos para embarcadores.

3) Não é mais só para os grandes

Seja uma empresa que queira soluções para confirmação de entrega, gestão de frota, gestão da força de trabalho, ou gestão de recursos, a maioria das soluções é acessível para uma grande parte dos embarcadores. A mobilidade está se tornando muito mais acessível para empresas de operações logísticas ou de expedição de qualquer tamanho.



4) Mobilidade performance e produtividade

Saber onde tudo está a qualquer momento (por exemplo, visibilidade) é o desejo de todos os gerentes de logística, e a mobilidade está colocando esse objetivo ao alcance deles. Com informação acurada, embarcadores podem facilmente identificar e mitigar problemas de performance, melhorar agilidade, identificar problemas de estoque e fazer qualquer outra ação de forma mais rápida e produtiva.

5) Mais dados significa mais tecnologia móvel

Embarcadores que movimentam bens perecíveis e refrigerados, por exemplo, estão usando sensores para detectar temperatura, duração de baterias e outros problemas que podem impactar as cargas.

Usando sensores – e os dados que eles geram – os embarcadores podem tomar confiantemente

melhores decisões de negócios. Essa é só uma tendência que está tornando a Internet das Coisas e implantações móveis mais valiosas como um todo.

6) Clientes querem mais informação e dados

As expectativas dos clientes para informação de entrega em tempo real que esteja disponível ao toque dos dedos sem ter que pegar o telefone ou escrever um e-mail está crescendo.

Eles querem poder fazer isso rapidamente on-line, requer um certo nível de tecnologia móvel. Essa é outra tendência que continua a levantar a necessidade de mobilidade, os expedidores têm que ser capazes de fornecer esse nível de informação.

7) Profissionais mais bem treinados

O ambiente da mobilidade faz cada vez mais parte da vida das pessoas, mas é importante que os profissionais que se apoiam na tecnologia para tomar decisões, estejam capacitados e conscientes a respeito da importância em contribuir com a correta aplicação e o aprimoramento da tecnologia. ■■



CARVALHÃO



KARGA RIO
ARMAZÉNS GERAIS

Com **20.000 m²**
de armazéns e o
suporte técnico
e operacional

RÁPIDAS SOLUÇÕES NO MANUSEIO DE
PRODUTOS ACONDICIONADOS

SERVIÇOS DE ARMAZENAGEM,
MOVIMENTAÇÃO E GESTÃO DE ESTOQUES,
COM DESEMPENHO OTIMIZADOS,
NOS MAIS RÍGIDOS PADRÕES DE
SEGURANÇA E QUALIDADE

DIVERSOS TIPOS DE EMBALAGENS,
COMO TAMBÉM MÁQUINAS,
PEÇAS E COMPONENTES,
PRODUTOS ESPECIAIS,
QUÍMICOS E/OU PERIGOSOS

ARMAZENAMENTO GERAL E OPERAÇÕES LOGÍSTICAS



GUINDASTES, EMPILHADEIRAS E VEÍCULOS

TODO O SUPORTE DO GRUPO CARVALHÃO

📍 Rodovia Washington Luiz, 5049 Km 4,5
Vila São Luiz - Duque de Caxias
RJ - CEP: 25065-007

🌐 www.carvalho.com.br
📞 (21) 2775-1712
(21) 2775-1700

A INEFICÁCIA DA EFICIÊNCIA

As diversas ferramentas e metodologias que podem ajudar a analisar e medir os mais diversos processos

Por **Alessandro Casado**



Não é novidade a quantidade de trabalhos realizados pelas empresas com foco em aumentarem sua produtividade, pois essa já era uma necessidade vital desde muito tempo (embora a maioria das empresas não tenham lhe dado a devida importância), mas o momento econômico dos últimos anos evidenciou muito esta necessidade, antecipando o desfecho trágico das empresas que estavam se “afogando” nos próprios desperdícios. Mas por que empresas que estão trabalhando intensamente para reduzir seus desperdícios (para serem mais produtivas) acabam,

muitas vezes, tornando-se menos produtivas?

Em geral, a resposta é mais simples do que parece. Simplesmente faltou foco na verdadeira perda, ou seja, ela não foi identificada.

Apesar das diversas ferramentas e metodologias que podem ajudar a analisar e medir os mais diversos processos, as empresas insistem em analisar os processos por partes (como sendo etapas independentes), julgando, que se for possível extrair o máximo de cada etapa, o resultado será o melhor possível. Infelizmente este é um engano que custa muito caro.

Não é incomum observarmos

empresas em que os principais indicadores relacionados à produção são a quantidade diária de itens produzidos nos postos de trabalho, o tempo de máquina parada ou o rendimento global do equipamento (OEE), que muitas vezes provocam postos de trabalhos (ou setores inteiros) a produzirem o máximo possível sem um alinhamento com a demanda dos clientes. Vale lembrar que a “eficiência” (OEE) é medida pela combinação dos fatores.

Ocupação, Ritmo e Qualidade e (é principalmente a ocupação, e eventualmente o ritmo) que estão sendo questionados aqui. Se estivermos falando do posto “gargalo” (posto com capacidade abaixo da

demanda imposta pelos clientes), realmente é necessário extrair o máximo possível desse recurso, pois qualquer perda impacta diretamente a capacidade do processo, porém a busca insana pela eficiência máxima em todos os postos de trabalho resultará em ações que fatalmente não levarão em conta as restrições e as necessidades do processo como um todo, ocasionando mais prejuízos do que benefícios. E o que gera a maior perda: parar um recurso (ou setor) ou produzir o que não precisa?

O uso de indicadores inadequados (ou o não entendimento deles) e a falta de uma visão sistêmica da empresa e de seus processos pode gerar a armadilha de buscar o ótimo local, esquecendo-se de que a maioria dos processos envolvem mais de um recurso (ou departamento) que possuem necessidades, restrições e capacidades diferentes. Assim, quando buscamos os ótimos locais, ou seja, a melhor eficiência de cada posto de trabalho, estamos “forçando” cada recurso a trabalhar com ocupação máxima e em ritmos diferentes (e na maioria das vezes diferente do ritmo do mercado), gerando estoques em processos que não servem para atender o cliente porque os demais componentes ou recursos não estão disponíveis (que implica em atrasos no atendimento devido à falta de sincronismo entre os processos); também não podem ser utilizados para outras demandas, pois já sofreram alguma alteração, o que gera ainda mais perdas com movimentação e armazenagem de itens que não serão utilizados de imediato.

Se considerarmos o risco de cancelamento ou alterações de pedidos ou de prioridades, ainda poderá haver retrabalhos ou perdas dos



materiais utilizados, podendo ser necessário adquirir novamente materiais por já terem sido transformados em itens que não serão vendidos ou entregues no momento, o que ocasiona ainda mais desembolsos e custos à empresa.

Não basta ser pontualmente EFICIENTE, é preciso ser EFICAZ. Uma empresa eficaz não é aquela que consegue produzir mais ou produzir mais rápido, mas sim aquela que atender melhor suas demandas, produzindo somente o necessário, no momento correto, reduzindo o tempo entre o desembolso do dinheiro (compra de materiais, consumíveis, energia, etc.) e o seu retorno (faturamento).

A eficácia começa com um planejamento bem feito, direcionado ao atendimento da demanda e não à ocupação máxima dos seus recursos, afinal o resultado esperado pela empresa vem do faturamento dos produtos entregues ao cliente e não da produção e estocagem de produtos desnecessários.

Sendo assim, o grande segredo é entender e analisar os processos

integralmente e assim definir as ações necessárias somente após identificar qual a verdadeira perda (que pode ser falta ou excesso de recursos).

Não caia na armadilha da máxima eficiência local ou do custo mínimo de produção unitário. Mantenha seus recursos sempre aptos a trabalharem em sua capacidade máxima, mas só o faça quando necessário.

Execute um planejamento adequado e cobre a eficácia (do planejamento, da produção, da entrega, etc.) e não somente a eficiência do equipamento ou posto de trabalho isoladamente. A eficiência é apenas um dos meios para atingir a eficácia do atendimento e certamente tem sua importância, porém deve ser avaliada juntamente com outros indicadores (custos, nível de serviço, etc.), sempre pensando no processo como um todo.

Lembre-se: EFICIÊNCIA é apenas MEIO e não FIM. ■ ■

LEAN? TOC? 6 SIGMA? WCM? 4.0?

Qual é o modelo “sua empresa” de Gestão Competitiva?

Por **Eduardo Banzato**



E ainda tem TPS (Toyota Production System), TLM (Toyota Lean Management), TLS (TOC + LEAN + SIX SIGMA), SFM (Shop Floor Management), Lean Six Sigma e outros derivados, t como Lean 4.0, WCSC (World Class Supply Chain) etc. Mas não para por aí, vale o destaque às centenas de Modelos de Gestão customizados às diferentes empresas no Brasil e exterior, como SIMPS (Sistema Integrado Marcopolo de Produção Solidária), SWHBP (Sistema WHB de Produção), PAMC (Processo Araforros), LMS (Lear Manufacturing System) etc. etc. etc.

Este ano, o IMAM completa 40 anos, período que pudemos acom-

panhar a transformação dos modelos de gestão, desde as primeiras iniciativas (anos 70), como os (CCQs) (Círculos de Controle de Qualidade), em empresas como Embraer, Johnson & Johnson e Volkswagen, até os modelos atuais focados em resultados e que já encantaram e formaram milhares de profissionais por todo o Brasil.

EVOLUÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL

Hoje, o Brasil tem milhares de profissionais com formação em LEAN, Six Sigma, TOC, WCM...

O Japão continua sendo referência em qualidade e produtividade, como constatamos em quase 650 visitas técnicas que já realizamos às empresas japonesas, mas muitos profissionais e empresas aqui no Brasil também já se tornaram referências mundiais e exportam conhecimentos e experiências de sucesso.

Apesar de nossos desafios econômicos e sociais, temos inúmeros nichos de excelência profissional que precisam ser cada vez mais valorizados e multiplicados.

EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

A partir de experiências (passado), e da aplicação de novas iniciativas e conceitos (presente e futuro), os modelos de gestão também evoluem continuamente (kaizen).

Uma das curiosas maneiras de se observar comportamentos é visualizar a curva de tendência de termos pesquisados no Google (vide gráficos com o histórico dos últimos 15 anos no Brasil).

Não conclua nada a partir da visão isolada desses dados, mas reflita e construa análises a partir de seus conhecimentos e experiências adquiridas.

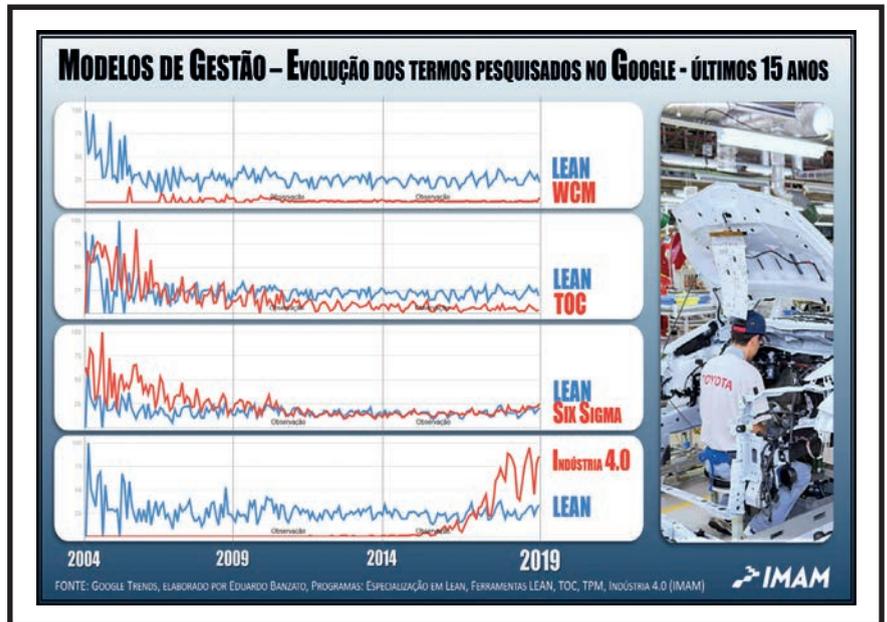
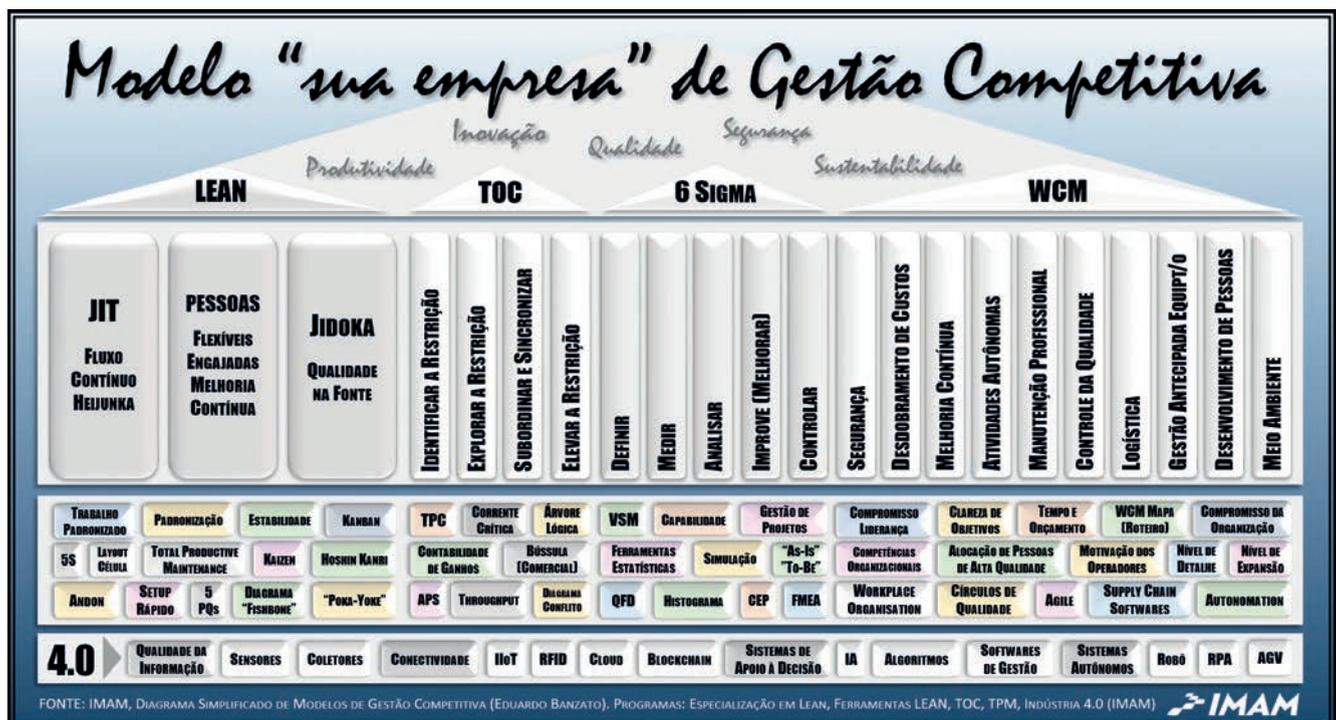


DIAGRAMA SIMPLIFICADO DE MODELOS DE GESTÃO COMPETITIVA

Compartilho aqui nossa visão sobre os diferentes modelos de gestão, obviamente, sem a pretensão de estabelecer o certo e o errado.

No início dos anos 2000, a partir das experiências adquiridas com a aplicação de técnicas "japonesas" (desde 1985), concluímos que a

"melhor" estratégia de implementação de modelos de gestão competitiva (ex.: TOC, LEAN, 6 SIGMA, WCM...) estava baseada nas melhores práticas de cada modelo. Essa estratégia, baseada na construção de modelos customizados para a "SUA EMPRESA" a partir dos





inúmeros caminhos apresentados no Diagrama Simplificado de Modelos de Gestão Competitiva, tem se mostrado TÉCNICA, COMPORTAMENTAL e ECONOMICAMENTE viável, por isso que a utilizamos até hoje.

Denominamos de Diagrama Simplificado, pois, apesar de retratar muitos diferentes modelos de gestão de forma integrada (LEAN, TOC, 6 Sigma e

WCM) e inúmeras técnicas que se aplicam a vários modelos, o universo é bem mais amplo do que podemos visualizar no diagrama.

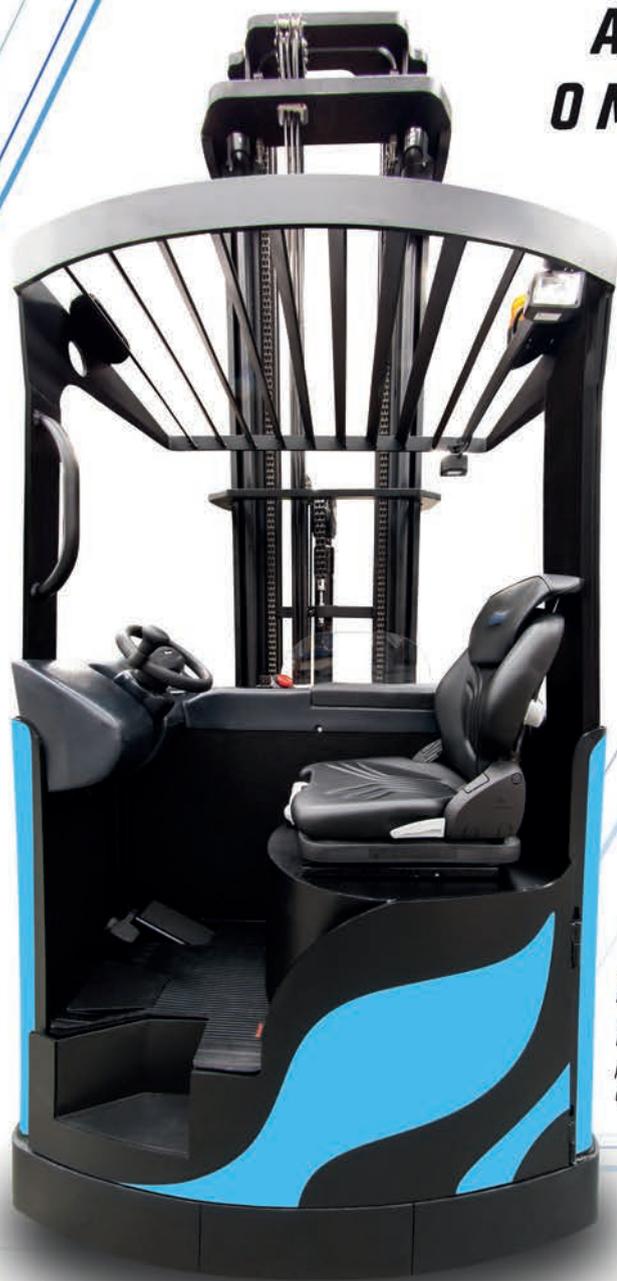
GESTÃO 4.0

Avançar em 1. Qualidade da Informação, 2. Conectividade, 3. Sistemas de Apoio à Decisão e 4. Sistemas Autônomos também é resultado de uma

customização que deve respeitar o atual momento e necessidades de cada negócio, bem como as expectativas de seus profissionais (liderança) em melhorar, inovar ou mesmo “disruptar” (foco na inovação disruptiva). Por isso a Gestão 4.0 aparece no diagrama simplificado como a base que apoia a melhoria no desempenho de todo e qualquer modelo de Gestão Competitiva. ■■

**NOSSA MISSÃO É GARANTIR QUE
A SOLUÇÃO PALETRANS TENHA
O MELHOR CUSTO DE OPERAÇÃO
INTRA LOGÍSTICA DO BRASIL.**

dS3



PR20i

Empilhadeira Retrátil
p/ 2.000kg de capacidade
e elevação até 12.000mm

NÓS MOVIMENTAMOS O BRASIL

Paletrans
EMPILHADEIRAS



FAMÍLIA TMA

FAMÍLIA TMS c/ Balança

FAMÍLIA LM

FAMÍLIA LE

FAMÍLIA PX

FAMÍLIA PT e PT Fast

FAMÍLIA TE18

FAMÍLIA TE25W

FAMÍLIA TE25

FAMÍLIA SP

FAMÍLIA RC40

FAMÍLIA PR17

FAMÍLIA PR20i

LINHA COMPLETA DE EMPILHADEIRAS E TRANSPALETES

paletrans.com.br

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA WHB DE PRODUÇÃO

Para oferecer soluções aos seus clientes, investe constantemente em equipamentos de última geração, pesquisa de novas tecnologias e desenvolvimento de seus profissionais

Por **Sidney Rago**



A WHB Automotive é uma empresa de capital nacional que possui seis unidades fabris localizadas nos estados do Paraná e Pernambuco, foi fundada em 1993, por Sr. Teodoro Hübner Filho, e tornou-se uma das maiores fornecedoras de peças para a Indústria automotiva e ferroviária, atendendo as principais montadoras e sistemistas do setor.

Iniciou na área de Usinagem e atualmente conta com processos de fundição de ferro, fundição de alumínio por injeção e gravidade, forjaria e duas unidades de usinagem (Curitiba-PR e Glória do Goitá-PE), oferecendo um portfólio completo para o mercado automotivo.

O grande foco da WHB é oferecer soluções aos seus clientes, por isso investe constantemente em equipamentos de última geração, pesquisa de novas tecnologias e desenvolvimento de seus profissionais, fortalecendo o compromisso e primando pela excelência de seus produtos.

Reconhecida por seu empreendedorismo, a empresa conquistou seu espaço entre as maiores e melhores do ramo de autopeças. Sempre buscando atualizações tecnológicas e de gestão de resultados.

Em 1986, seu fundador Sr. Teodoro Hübner Filho, teve os primeiros contatos com o **IMAM** e participou de sua primeira **Missão**

ao Japão. Nesses últimos 33 anos, a WHB investiu em 12 profissionais que participaram das missões do IMAM ao Japão, incluindo toda a linha sucessória da empresa: Adriano Hübner, Magaly Hübner Busato e Roderjan Busato dentre outros Diretores e Gerentes da empresa.

Encantados com as possibilidades do novo sistema de Gestão utilizado nas empresas que visitaram durante a missão, implementaram muitas ferramentas ao longo desses anos, porém, embora tivessem várias das melhores práticas implementadas, o retorno ainda estava aquém das expectativas.

Pensando fora do padrão da

maioria das empresas quando são atingidas pela crise, a WHB aproveitou o momento de queda do mercado automotivo e resolveu se reinventar.



Da esquerda para a direita: Sidney Rago, Adriano Hübner e Paulo Scheibe

Em 2017, depois de algum tempo evoluindo, contataram novamente o IMAM e mais uma vez, os senhores Teodoro e Adriano seguiram para o Japão para compreender a evolução em relação às visitas passadas. Nessa viagem, respirando o ar do berço do sistema de produção, perceberam que faltava alguma coisa para amarrar e perenizar as ferramentas implantadas, padronizando-as e tornando-as autossustentáveis.

De volta ao Brasil, discutiram a ideia no comitê executivo e decidiram estrategicamente criar o SWHBP (Sistema WHB de Produção) com o intuito de preparar a empresa para a retomada do crescimento quando mercado reaquiescesse. Para orquestrar essa implantação confiaram a missão ao IMAM Consultoria e sua equipe de profissionais.

“Muitas empresas que conhecemos possuem ferramentas implementadas, porém estas dependem de pessoas especí-

ficas para funcionarem, serem mantidas e melhoradas. Às vezes, essas pessoas saem da Empresa e os modelos acabam. A vantagem principal de um modelo de gestão é que o ele pode evoluir e ser compartilhado por várias pessoas, inclusive Diretores e Gerentes, o que diminui drasticamente o risco de perda ou desistência, fazendo-o melhorar continuamente, ressalta Sidney Rago, Gerente da Divisão de Estratégias & Performance do IMAM Consultoria.

Para o IMAM, o primeiro e mais importante passo foi a definição do Sistema WHB de Produção. A ideia foi analisar a cultura e as necessidades da empresa. É comum e recorrente que empresas que, decidam implantar um sistema de produção copiem modelos como, por exemplo, da Toyota, entre outros. O grande diferencial do IMAM é adaptar as metodologias bem-sucedidas à cultura, realidade e ao momento da empresa contratante e a partir daí construir um modelo próprio e específico que realmente funcione para ela.

Segundo Sr. Adriano Hübner (Vice-Presidente e Membro do Comitê Executivo), a princípio, sua ida ao Japão foi para ver, no “Gemba”, o funcionamento da ferramenta TPM, aplica-lá como piloto na Fábrica de Usinagem de Curitiba e, posteriormente, avançar para as outras unidades. Porém, ao dividir sua ideia com Diretor da Planta de Usinagem. Sr. Luiz Cláudio Lacerda Rodrigues, percebeu que está seria apenas mais uma ferramenta. De acordo com Luiz Cláudio, ela já havia sido implantada no passado e não avançou, era preciso

algo a mais para trazer o resultado que esperavam. Após várias conversas sobre o tema, de por que várias ferramentas iam e vinham, mas não entravam na cultura da gestão dos negócios, chegaram à conclusão de que era necessário fazer algo diferente, sistêmico, concreto e duradouro. Levaram então a ideia ao comitê executivo e assim nasceu o SWHBP (Sistema WHB de Produção), não só na Usinagem, mas com áreas-piloto em todas as unidades. O projeto se tornou tão importante que o comitê decidiu criar uma Diretoria específica para o SWHBP.

“Já estamos há um ano e seis meses nesse processo: o sistema é auditado mensalmente por uma equipe interna específica e periodicamente pelo IMAM Consultoria. Acredito que essa amarração sistêmica conduzida pelo IMAM, a gestão firme e constante do Paulo Scheibe (Diretor do SWHBP) e a motivação de toda liderança envolvida é o segredo do sucesso do projeto; já estamos colhendo os frutos deste trabalho junto aos clientes, funcionários e fornecedores, em todas as unidades. É muito gratificante fazer parte da idealização e manutenção de um projeto tão inovador como esse dentro do Grupo WHB Automotivo,” enfatiza Adriano Hübner.”

O primeiro passo foi um amplo diagnóstico com a ferramenta ARA – Árvore da Realidade Atual – para identificar as oportunidades de melhoria. Depois, a definição dos pilares ou estratégias do sistema.

No caso da WHB Automotiva, a grande base do modelo e da

casa é: “Pessoas com Qualidade Assegurada”, que representa a capacitação dos funcionários baseada no desenvolvimento técnico, na motivação e satisfação de trabalhar na empresa. São eles que darão a sustentação para a implementação e manutenção do sistema.

A seguir, foram definidos mais cinco pilares, são eles: Estabilidade de Processos, Produtividade, Supply Chain & Logística, Gestão Comercial e Segurança e Meio Ambiente. Todos dando sustentação ao telhado da casa: Gestão Estratégica, que dá a direção ao conjunto.

Para cada pilar, foi designada uma equipe em todas as fábricas, em conjunto definiram as ferramentas preferenciais, suas metodologias e iniciou-se a implantação.

Hoje o sistema está implementado nas fábricas e em processo de auditorias frequentes realizadas por funcionários da WHB e pelos consultores do IMAM. O intuito é verificar a disciplina e o grau de padronização das fábricas e como melhorar o sistema continuamente.

O responsável pela implementação e manutenção do modelo, Sr. Paulo Scheibe, ressalta que

a maior dificuldade está em transformar em rotina os procedimentos que foram criados.

Ou seja, saírem do papel e virarem prática internalizada na cultura do

chão de fábrica. Isso vem sendo alcançado com procedimentos extremamente detalhados e muitos treinamentos. Os ganhos já são uma realidade, podemos citar como resultados internos as mudanças de patamar na qualidade e na produtividade e a melhora na comunicação entre as diferentes áreas internas da empresa. Como resultados externos, houve incremento nos índices de satisfação dos clientes atuais e também conquista de novos clientes, importantes para o crescimento da empresa.

Com certeza o investimento nesse projeto será um diferencial competitivo que irá impulsionar ainda mais o crescimento e garantir os resultados da WHB Automotive de forma consistente e perene. ■■



ATUALIZE SUA EMPRESA

com o que há de mais moderno em
inovação tecnológica

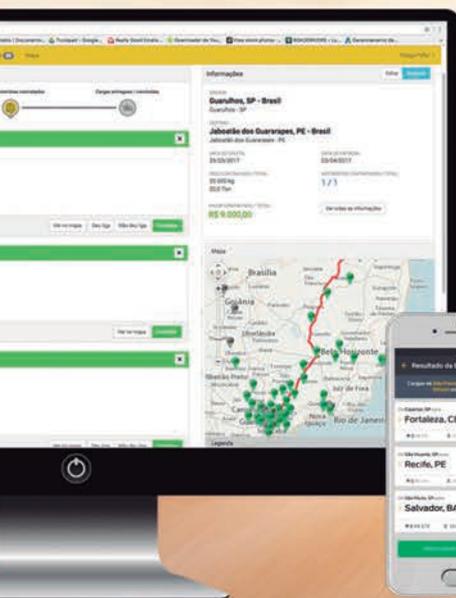


Ofereça a seus clientes **visibilidade e controle** sobre os caminhoneiros autônomos que você utiliza em sua operação.

Conecte sua transportadora agora mesmo à plataforma **TruckPad** - o primeiro e maior '**Digital Freight Marketplace**' do Brasil!

Tenha acesso aos **melhores motoristas terceiros** do país e **aumente a performance** operacional do seu negócio.

BEM-VINDO À NOVA REALIDADE DO TRANSPORTE
ACESSE JÁ O TRUCKPAD!



TruckPad.com.br

contato@truckpad.com.br



Apoio:



KYOSEI ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO

Fabricantes, empresas de serviço e de tecnologia, consultorias, escolas, profissionais autônomos, entre outros, integram atualmente um “ecossistema” de projetos em que falta cooperação na busca de soluções ideais

Por **Wagner Salzano**



Títulos, “rankings”, classificações, desafios, escolhas... A sociedade está constantemente nos levando a **COMPETIR**, saber ganhar e buscar novos desafios e saber perder, com a cabeça erguida, buscando a próxima oportunidade.

Assim, somos treinados a fazer escolhas e, conseqüentemente, ganhar ou perder... A simples leitura deste artigo já estabelece que você perdeu a oportunidade de estar fazendo outra coisa qualquer, mas ganhou a oportunidade de identificar novas possibilidades.

E a nova possibilidade que é destacada neste artigo é a **COOPERAÇÃO!**

A partir do momento que você **NÃO** compete a qualquer custo, de

certa forma, você está cooperando. Sabemos que qualquer que seja o jogo/competição, somos levados a seguir determinadas regras: não roubar, não subornar, não mentir, não matar... estas e outras regras já caracterizam uma certa cooperação entre os competidores.

Parece óbvio, mas os limites éticos e morais que ajudam a estabelecer estas regras variam de pessoa para pessoa.

COMPETIR A QUALQUER CUSTO OU COOPERAR?

30 anos observando decisões corporativas e seus resultados em mais de 300 projetos me levaram a

escrever este artigo e compartilhar os impactos da cooperação ou da falta dela, na busca das “melhores” decisões.

Para facilitar a compreensão, destaco, apenas como referência de análise, um projeto logístico que envolveu muitas empresas e profissionais (investimento de R\$ 130 milhões). Projetos como esse implicam em escolhas que podem agradar alguns e desagradar outros em função de seus diferentes interesses.

A tabela a seguir apresenta alguns dos possíveis interesses (negativos e positivos) das partes envolvidas em projetos dessa natureza e suas diferentes posturas em relação a cooperação:

PARTES ENVOLVIDAS		POSTURA NEGATIVA	POSTURA POSITIVA
EMPRESA	INVESTIDOR	Deseja o melhor retorno sobre o investimento apenas sob a sua ótica e não se relaciona com outros investidores.	Interage com diferentes investidores e geralmente identifica melhores oportunidades de investimentos conjuntos.
	ACIONISTA	Teve oportunidade de conhecer a solução automatizada no concorrente e agora deseja apostar em uma igual ou mais automatizada ainda.	Interage com os concorrentes, sabendo que a solução adotada pelos mesmos atende ao negócio deles e não necessariamente o seu.
	CEO	Se empolga e vê o projeto como uma ótima oportunidade para se promover no mercado como CEO, já visando novas oportunidades.	Destaca a importância de buscar a colaboração e o conhecimento de várias fontes, para que o projeto atenda as estratégias corporativas.
	DIRETOR X	Disputa o protagonismo do projeto com outros diretores a fim de consolidar sua posição de aspirante a mais poder.	Vai procurar estabelecer um ambiente harmônico e participativo, onde todos os diretores e as partes envolvidas poderão contribuir para o sucesso do projeto.
	DIRETOR Y	Pode enxergar o projeto como uma estratégia de ganho pessoal ilícito, por meio de corrupção e desvios de verba de investimentos.	Investe na transparência e na colaboração de todos os envolvidos a fim de identificar os melhores caminhos para a melhor solução (Qualidade, Custos e Investimento).
	GESTOR DO PROJETO	Profissional da empresa que "atropela" os outros e faz conchavos para ser escolhido como gerente de projeto a fim de obter ganhos pessoais.	É escolhido por ser justamente o profissional que já mostrou suas habilidades de cooperação e simplesmente dará continuidade a isto no projeto.
	PROFISSIONAIS TÉCNICOS	Fazem aquilo que compete apenas a sua responsabilidade para dizer e ter a "glória" da realização: "a minha parte eu fiz"	Se dedicam e cooperam com todos os membros do time pois sabem que em projetos desta natureza podem ocorrer demandas subdimensionadas.
CONSULTORIA	DIRETOR	Deseja ser o grande e único mentor intelectual do projeto, buscando apenas influenciar a alta cúpula, desmerecendo a capacidade de outras consultorias.	Tem experiência e investe na construção de um time cooperativo, com diferentes especialistas (consultores "concorrentes", fornecedores, técnicos etc.)
	GESTOR DO PROJETO	Está gestor na consultoria, mas fica observando a oportunidade de tomar o lugar de alguém e assumir mais poder e ganhos financeiros no projeto.	Cria "laços" de cooperação com suas equipes de projeto e sente que faz parte de um time que contribuirá com o desenvolvimento e implementação do projeto.
	ESPECIALISTA	Aguarda o momento mais delicado no projeto para mostrar que a equipe estava errada e apenas ele certo e assim ser mais valorizado e cobrar mais.	Coopera com o time desde o início, alertando sobre os fatores de risco, assegurando assim uma participação discreta, mas importantíssima.
OPERADOR LOGÍSTICO	DIRETOR	Visualiza que o faturamento da operação logística será maior, quanto menos inteligente for o sistema. Não tem interesse em cooperar com a consultoria.	Sabe que a cooperação e a excelência operacional é a única que pode assegurar a continuidade de contratos de operação logística.
	GESTOR DA OPERAÇÃO	Gerencia a operação atual para assegurar que não vão perder a oportunidade para concorrentes e gera melhorias com ênfase em melhorar os resultados OL.	Gerencia a operação atual e já compartilha, desde o início, o potencial de otimização e redução de custos por meio de uma infraestrutura mais adequada.
	EQUIPE TÉCNICA	Desenvolvem projetos alternativos de acordo com seus interesses operacionais, não considerando ideias e propostas de empresas concorrentes.	Desenvolvem projetos em cooperação com a consultoria, fornecedores e cliente, a fim de submetê-los para avaliação e que possam melhorar a solução do projeto.
FORNECEDOR	DIRETOR	Foco na venda do projeto mais completo, visando o maior investimento no curto prazo. Todos os que pensam diferente são vistos como "concorrentes".	Sabem que a cooperação com todos os envolvidos é a base para um projeto de sucesso, inclusive com "concorrentes", no curto, médio e longo prazo.
	GESTOR DO PROJETO	Se dedica para que ninguém interfira no projeto original, gerando assim o maior retorno sobre o investimento (ROI) para o fornecedor de soluções.	Possui habilidade de relacionamento e cooperação para assegurar a interação de todos os envolvidos na busca da melhor solução tecnológica.
	TÉCNICOS/ ESPECIALISTAS	Não cooperam com ninguém e se o problema é em um sistema integrado com o concorrente o problema é dele e assim não cooperam com a solução.	Estão acostumados e pedem para participar todos os envolvidos no projeto e levam para visitar operações, interagem e cooperam na busca do sucesso.

Fonte: IMAM Consultoria.

Nota: Obviamente, não existem projetos onde todas as pessoas tenham postura negativa, a maioria dos profissionais são cooperativos, mas vale destacar que é muito comum encontrar profissionais com posturas negativas em quase todos os projetos.

KYOSEI – ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO

A palavra japonesa "KYOSEI" (KYO: trabalhar juntos e SEI: vida) significa basicamente "viver e trabalhar juntos para o bem comum, permitindo que a prosperidade da cooperação seja mútua e coexista em um ambiente de competição saudável e justa".

A origem do Kyosei se deu a partir das análises biológicas de concorrência e relações entre as espécies e, obviamente, esse contexto pode ser levado para o ambiente corporativo.

Quem adotou o Kyosei como estratégia e filosofia corporativa, em 1987, quando o IMAM já realizava suas primeiras missões ao Japão, foi a CANON. Na sequência, outras empresas japonesas começaram a adotar e, em 1994, pude conhecer também a abordagem da aplicação do Kyosei pratica-

do na TEPCO – Companhia de Energia Elétrica de Tóquio.



Japanese Environmental Philosophy

J. Baird Callicott James McRae 1 de maio de 2017
Oxford University Press

Nota: Sugiro o e-book acima para aqueles que desejam compreender um pouco melhor a filosofia japonesa associada à cooperação.

O DESAFIO DA COOPERAÇÃO EM PROJETOS

Existem ambientes corporativos que, mesmo sem utilizar a palavra Kyosei, já estão adaptados a essa realidade... Você percebe na atitude das pessoas, na participação das mesmas em reuniões, no apoio que oferecem aos seus fornecedo-

res, na honestidade em se relacionar com outros profissionais, no apoio que cada integrante do time recebe em caso de erros, na comemoração dos acertos e até no relacionamento com os seus concorrentes. Sim, concorrentes!

Mais cooperação! Ainda temos um enorme desafio cultural por vencer e não é apenas no Brasil...

O desafio é grande pois nossa formação e pressão por competitividade, por vezes, pode limitar nossa natureza cooperativa.

COMPETIR E COOPERAR são dois lados de uma mesma moeda e minha tentativa, ao escrever este artigo, é tomar uma iniciativa no sentido de contribuir para um futuro com mais KYOSEI. ■■

MISSÃO BRASIL: A IMPORTÂNCIA DO BENCHMARKING

O Benchmarking, se bem planejado, contribui de maneira significativa com o aumento da competitividade dos negócios

Por **Eduardo Banzato**



Benchmarking é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas.

Basta estar de coração e mente abertos para aproveitar as melhores práticas e adaptá-las à cultura e restrições do seu negócio.

Com esse intuito, a PERBRAS – Empresa Brasileira de Perfurações – realizou a Segunda Missão de Estudos no Brasil com a IMAM Consultoria. O grupo foi composto por gestores das unidades da PERBRAS de diversos Estados do Brasil, tais como: Bahia, Alagoas, Rio Grande do Norte, Espírito Santo e Rio de Janeiro.

O tema central foi “*Excelencia Operacional*” com ênfase em Gestão Lean, Indústria 4.0, Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica.

Seguindo os moldes das Missões ao Japão, foram escolhidas empresas de diferentes segmentos – Rousselot, Marzo Vitorino, BASF, Carhej, Schmersal, Eurofarma e MTE – Thomson e desenvolvida uma agenda de visitas.

A logística das visitas também foi importante, para viabilizar duas visitas por dia, foram escolhidas empresas da mesma região.

A semana começou na segunda-feira com um evento de abertura na Sede da IMAM, em São Paulo e da terça-feira até a sexta-feira foram realizadas visitas em dois períodos,

manhã e tarde.

As visitas contaram com uma apresentação institucional das empresas, visita ao *Gemba – Chão da Fábrica* e uma sessão de perguntas e respostas.

Ao final o grupo saiu muito mais fortalecido, muito motivado e com o compromisso de implementar diversas melhorias em seus processos.

O Benchmarking, se bem planejado, contribui de maneira significativa com o aumento da competitividade dos negócios. ■ ■

EMPILHADEIRAS

Por que
COMPRAR
se você pode
ALUGAR?



LINHA COMPLETA DE PRODUTOS

Transpaleteira
elétrica
2,75t



Empilhadeira
elétrica retrátil
2,0t



Empilhadeira
elétrica
2,0t

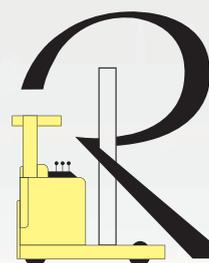


Empilhadeira
combustão
2,5t



Empilhadeira Linde
até **18,0t**



 **Retrak[®]**

OMNICHANNEL... DISTRIBUIÇÃO CRIATIVA

Se você vende algum produto ou serviço, está na hora de compreender os inúmeros caminhos que se abrem à medida que as empresas definem suas estratégias

Por **Eduardo Banzato**



Você já parou para pensar na complexidade que se tornou a distribuição e em como você pode se tornar mais competitivo que os seus concorrentes? Se você vende algum produto ou serviço, está na hora de compreender os inúmeros caminhos que se abrem à medida que as empresas definem suas estratégias. Assim como em um jogo de xadrez, a cada jogada abre-se um universo de possibilidades que deveriam ser planejadas estratégica e criativamente.

Vamos lá... Pense na cadeia de suprimentos... Pense nos inúmeros

recursos de transporte, em que motorista e caminhão formam apenas uma das infinitas combinações que fazem o produto sair de sua origem e chegar ao seu destino; pense também nos milhares de recursos de armazenagem que permitem que a distribuição se pulverize em operações mais próximas e alinhadas às expectativas dos consumidores.

Amazon e Uber foram certamente grandes aceleradoras de mudanças que vivenciamos atualmente. Enquanto a Amazon mostrava que a experiência do cliente implicava em uma revisão dos modelos de distribuição, com melhor eficiência e transparên-

cia de relações, a Uber acelerou a "economia gig" na mobilidade. Mas o mercado não parou aí... ele inspirou e, hoje, a velocidade, comodidade, conveniência e outros atributos viraram referências de serviço ao cliente e, dessa forma, uma série de "novos" modelos de distribuição ganharam espaço e se viabilizaram técnica e economicamente.

Modelos de distribuição criativos não são necessariamente novos. O desafio é: qual melhor combinação de estratégias na distribuição?

Mini Hubs (mini CDs) em lojas que trabalham com moradores da região para fazer entregas por meio de aplicativos.

Dark Store ou depósitos “escura”, não aberta ao público e que opera como um CD para atender o e-commerce em regiões com bons acessos viários, longe de áreas “caras” e que estão preparadas para coletas.

Postos de combustíveis que possuem “lockers” (armários inteligentes) e que estão diretamente ligados ao cliente que retira sua compra por meio de aplicativos.

Vendor Machine dos mais diversos tipos e equipamentos automatizados de estocagem e separação que podem se viabilizados em locais “caros”.

Lojas de conveniência e/ou pequenos negócios que podem absorver operações de distribuição para agregar valor.

Com criatividade, é fácil conceber centenas de possíveis combinações estratégicas, cada uma se desdobrando em processos operacionais absolutamente distintos.

VAMOS TESTAR TODOS OS MODELOS?

Essa é a estratégia daqueles que não apreciam muito planejamento e preferem seguir o método da tentativa e erro. O problema dessa estratégia é o elevado investimento.

O ideal é planejar estratégias baseadas inicialmente em uma base de conhecimentos gerada a partir de informações de mercado (internas e externas) e que serão úteis na simulação de cada cená-

rio, antes de se colocar em operação.

Essas estratégias avançadas não são para a nossa empresa. Outra abordagem errada, que ignora o potencial do planejamento criativo, pois; sempre existe um modelo simples e possível de ser implementado a fim de apenas se diferenciar do concorrente e ganhar vantagem competitiva.

INVISTA EM PLANEJAMENTO CRIATIVO DA DISTRIBUIÇÃO

- Analise o perfil da demanda atual, mas não se esqueça da demanda potencial (o que não se vende pode ser mais determinante).

- Analise a operação manual, mas não deixe de considerar a automatizada.

- Analise a distribuição com caminhões, mas lembre-se da bicicleta, da moto, do carro, da caminhada, do ônibus.

- Analise o layout da loja com clientes, mas como ficará o layout da loja sem clientes, que funciona apenas como CD?

- Analise os fluxos de papéis, mas considere o uso da tecnologia.

- Analise as soluções em planilhas... mas não descarte as soluções especializadas.

Enfim, o investimento em planejamento é inversamente proporcional ao investimento em infraestrutura para atender os desafios do omnichannel e, muitas vezes, um dos caminhos mais adequados para viabilizar soluções criativas e inovadoras.

O PLANEJAMENTO OMNICHANNEL PASSA POR ALGUNS PONTOS CRÍTICOS, TAIS COMO:

1. Big Data e Data Analytics

Colete e conecte dados históricos dos clientes (consultas, compras etc.), seus comportamentos, informações demográficas, afinidades de produto (categorias) e “fale com dados”.

2. Personalização

Compreenda seu cliente e personalize cada ponto de contato (sites, dispositivos, locais físicos etc.) de acordo com suas expectativas.

3. Fulfillment

Planeje a integração de canais “off-line” e “on-line” para viabilizar a conveniência no atendimento (atenção: conveniência para você pode não ser para o seu cliente).

4. Criatividade

Invista em tempo para analisar todas as possibilidades e soluções disponíveis e/ou não disponíveis que podem impactar o seu desempenho no “jogo.” ■■

“Bons jogadores de xadrez antecipam pelo menos 5 jogadas, ótimos jogadores, 10, campeões mundiais, 15. Adicione a isso criatividade e tecnologia e siga em frente na contínua busca da excelência”

NOVO SISTEMA DE GESTÃO

Conheça como a Marluvas implementou seu modelo de gestão lean

Por **Sidney Rago**



Evoluir para estar sempre à frente. É assim que a Marluvas trabalha, desde 1972, levando proteção, inovação e conforto para os trabalhadores e clientes.

Desenvolve seus produtos a partir de rigorosas pesquisas para atender as diversas áreas profissionais, com alta performance, durabilidade e design diferenciado.

Hoje é o maior fabricante de calçados de segurança da América Latina, com Sede na cidade de Dolores de Campos e mais oito fábricas, todas no Estado de Minas Gerais.

Com um modelo de gestão muito bem estruturado há alguns anos, sendo uma referência na região, sua Diretoria deu início em maio de 2018, um novo ciclo

de melhorias, com o apoio da IMAM Consultoria, que vem desenvolvendo

o Sistema Marluvas de Gestão. A partir de um amplo diagnóstico



Foto 1: Quadro SCRUM de gestão à vista do time de desenvolvimento de produto

26ª EDIÇÃO

INTERMODAL
2020 SOUTH AMERICA



17 - 19 | MARÇO | 2020

SÃO PAULO EXPO - SP - BRASIL



UMA PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA NOVOS NEGÓCIOS



Circulação de
38.000
profissionais



68
países
visitantes



400
marcas



37
países
expositores

SEJA UM
EXPOSITOR!

INTERMODAL.COM.BR

CONTATO@INTERMODAL.COM.BR

+55 (11) 4632 0200

PATROCINADOR OFICIAL

ASSOCIADO

PROMOÇÃO E ORGANIZAÇÃO



tico, foram definidos cinco pilares prioritários; manufatura enxuta, supply chain & logística, desenvolvimento de produtos, qualidade na fonte e escritório enxuto. “Colaboradores com qualidade assegurada” são a base de toda a competitividade da Marluvas.



Foto 2: Colaborador participando do Dia D, um novo padrão de conservação dos equipamentos

A partir dessa definição, foram formados os times que iriam absorver as ferramentas preferenciais e implementá-las em um processo piloto. “Para conseguirmos potencializar os resultados, fizemos uma série de workshops com as principais lideranças estratégicas, táticas e operacionais, chamados de Excelência Operacional, com o intuito de fortalecermos a implementação dos processos, piloto, que na Marluvas foram 3: processo industrial, o processo de desenvolvimento de novos produtos e um processo administrativo ressalta Sidney Rago da IMAM Consultoria, Gerente da Divisão de Estratégias e Performance e mentor do Projeto.”

Esses times passaram por uma etapa de treinamentos, homogeneização de conceitos, levantamento da situação atual e implementação de propostas.



Foto 3: Bancada Kaizen, com ferramentas básicas e livro de registro para envolver todos com a melhoria contínua

No processo industrial, participaram os times de manufatura enxuta, supply chain & logística, qualidade na fonte e colaboradores com qualidade assegurada, cada qual buscando implementar as ferramentas indicadas.

O time de manufatura enxuta aplicou o VSM – value stream mapping, mapeamento do fluxo dos materiais (gráfico do spaghetti) e técnicas de layout.

O time de supply chain & logística implementou kanbans de abastecimento; o time de qualidade na fonte implementou a cadeia de ajuda e Andon e o time de colaboradores com qualidade assegurada implementou um programa de kaizen operacional e 5S.



Foto 4: Mapeamento e análise de valor dos processos administrativos

O Sistema Marluvas de Gestão ainda conta com um time responsável pela comunicação corporativa do Projeto, fundamental para a chegada das informações aos níveis operacionais, que trata do endomarketing do Projeto.

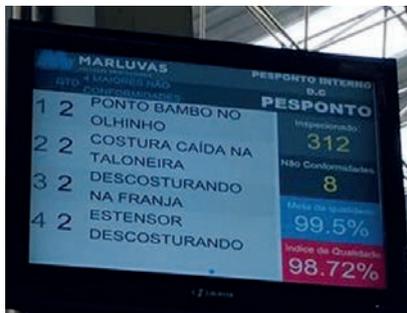


Foto 5: Sistema de controle de falhas on line para ações rápidas da cadeia de ajuda

O RESULTADO OBTIDO FOI EXCEPCIONAL:

- Aumento da capacidade produtiva equivalente a R\$ 5 milhões/ano de faturamento.
- R\$ 75 mil/ano de redução de custos.
- Redução de 6.637 horas/ano (553 horas/mês).
- Redução da distância percorrida de 9.828 km/ano.
- Redução de área necessária de 90 m².

O time de escritório enxuto aplicou a metodologia do Lean Office, que já foi incorporada pela área de TI da Marluvas, que antes de automatizar qualquer processo, agora promove primeiro a análise de valor e implementa melhorias que buscam eliminar as perdas.



Foto 6: Cartões kanban de abastecimento de bicos na linha

O time de desenvolvimento de produtos, desenhou um fluxo sintético, com todas as macroetapas e controles necessários, e aplica o método ágil de gestão de projetos – SCRUM –, a partir do empoderamento da equipe que busca constantemente simplificar os controles e processos

de desenvolvimento melhorando o processo continuamente, com gestão à vista e cadeia de ajuda.



Fotos 7: Material de divulgação das ações do projeto na fábrica



Fotos 8: Luiz Carlos Mendes, Diretor Industrial

Segundo Luiz Carlos Mendes, Diretor Industrial e Coordenador do Sistema Marluvas de Gestão, "a partir do projeto, treinamentos e conceituação, visualizamos uma expressiva melhoria nas equipes envolvidas diretamente com o setor piloto, com relação à de organização, qualidade dos trabalhos e, principalmente, o engajamento com as melhorias por meio da filosofia Kaizen."



Fotos 9: Denilton J. Silva, CEO da Marluvas

Os próximos passos já estão sendo definidos pelo Comitê Executivo, para levarmos os mesmos métodos aos demais processos e plantas da Marluvas, o que demandará um grande esforço de padronização e treinamento.

Para Denilton J. Silva, CEO da Marluvas, principal responsável pelo sucesso da implementação, "O Sistema Marluvas de Gestão é um marco no incremento da nossa Competitividade".

Com esse mesmo propósito e para potencializar a implementação do SMG, como é conhecido o sistema, a Marluvas enviou quatro participantes na 47ª Missão da IMAM ao Japão, que aconteceu em outubro de 2018; o próprio Denilton J. Silva, CEO, Luiz Carlos Mendes, Diretor Industrial, Wellerson Marcelo Arruda, do setor de desenvolvimento de produtos, e Everton Alain de Melo, Controller da Empresa. ■ ■



UM POUCO DA HISTÓRIA...

Por **Reinaldo Moura**

 **IMAM**
LEVA VOCÊ MAIS LONGE...



Foto: Reinaldo Moura

Aos 68 anos (2019), 48 dos quais dedicados ao aperfeiçoamento profissional de adultos, Reinaldo Moura inaugura sua galeria de livros publicados ao longo dessas quatro décadas.

Reinaldo Moura começou a atuar na educação nos anos 1970, quando recém-ingressou na Faculdade de Engenharia de Produção, ministrava aulas de Geometria Descritiva no Colégio Antônio Alves Guimarães, na Rua Capote Valente, no Sumaré, São Paulo (SP).

Ainda no mesmo ano, passou no concurso para instrutor do SENAI para os cursos de Desenho Técnico e Tecnologia da Indústria, onde manteve-se até 1974, época de sua formação em Engenharia de Produção, cujo Trabalho de Conclusão de Curso – Tópicos Especiais de Plant Layout – tornou-se a primeira publicação de Reinaldo.

Dois anos após a graduação, completava o Curso de Especialização em Engenharia de Segurança e Higiene no Trabalho e, incentivado pelos diretores da Lorenzetti (onde trabalhou), escreveu o 2º livro – Segurança na Movimentação e Armazenagem de Materiais – que foi também objeto de um Trabalho

de Conclusão de Curso.

Em 2009, Reinaldo ampliou e reeditou esse livro com o título de Manual de Segurança do Trabalho na Movimentação de Materiais.

Apaixonado pela área de *Material Handling*, Moura não parou de pesquisar, adquirir, ler, traduzir e adaptar à cultura brasileira tudo sobre Movimentação e Armazenagem de Materiais. Ministrando aulas de Produtos, Processos e Instalações Industriais, introduziu a cadeira de MAM (Movimentação e Armazenagem de Materiais) no curso de Engenharia de produção da FEI e, como mestrando de Engenharia de Produção na Escola Politécnica da USP, incentivou o Prof. Floriano Amaral a introduzir a mesma disciplina nos cursos de graduação de Engenharia da Produção da POLI.

Mas foi em agosto de 1979 que Reinaldo reuniu todos os seus con-





scheffer[®]

LOGÍSTICA
E AUTOMAÇÃO

www.schefferlogistica.com.br

scheffer@schefferlogistica.com.br

42 3239 0700



teúdos e criou a primeira publicação completa sobre esse tema no Brasil – o livro “Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais”, um *best-seller* do setor com mais de 10.000 livros vendidos em oito edições.

Ainda correlacionando os trabalhos acadêmicos com a prática da consultoria, o próximo livro publicado por Reinaldo foi “Flexibilidade Total Homem vs. Máquina”, um extrato de sua dissertação de mestrado na Escola Politécnica em 1983. Na obra é feita uma comparação entre o FMS (Sistema Flexível de Manufatura) vs a FSE (Fabricação sem Excesso de Estoque), criando-se as células de manufatura, que visam a integração das pessoas e o uso de objetos mais flexíveis do que os já superados FMS.

Reinaldo continuou esse trabalho publicando no dia de sua segunda viagem de estudos ao Japão (1984) o livro “Técnicas Japonesas de Manufatura”, que também se tornou um *best-seller* e que teve como propósito disseminar o just-in-time, kanban e o Sistema Toyota de Produ-



ção. Também publicou duas versões da apostila Just-in-Time, em 1986 e 1988.

Em paralelo a este novo campo foi revisor técnico do livro “Produção



Foto: Reinaldo Moura e José Banzato

sem Excesso de Estoques”, de Yasuhiro Mondem, e do *best seller* “A Meta”, de Eli Goldrat, cuja primeira edição foi publicada pelo Instituto IMAM. Em 1986, outros livros da área de logística industrial começaram a ser rascunhados e publicados, como a série “Manual de Movimentação de Materiais” atualmente rebatizada de Manual de Logística e que inclui os seguintes livros:



- Sistema e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais (atualização da versão original);
- Equipamentos de Movimentação e Armazenagem de Materiais (atualização da versão de 1982);
- Logística (Suprimentos, Armazenagem e Distribuição Física) em 1989, atual Armazenagem: do recebimento à expedição em almoxarifados e centros de distribuição;
- Equipamentos de Movimentação e Armazenagem de Materiais, em 1982;
- Aplicações Práticas dos Equipamentos de Movimentação e Armazenagem em coautoria com Eduardo Banzato, em 1988.

Também escreveu com ele em 1996 o livro Redução de Tempo de Setup. Outros dois livros foram escritos em parceria com o outro fundador do IMAM, José Maurício Banzato; Embalagem: acondicionamento, unitização e containerização.

Em 1988, após a posse do Collor, em 1990, durante três meses, Reinaldo e Banzato escreveram: Lições das Missões do Japão, relatando as visitas realizadas a mais de 100 empresas desse país asiático.



De lá para cá foram escritos: "Check sua Logística Interna", em 1998, "Separação de Pedidos", em 2003 e o "Movimentação de Materiais na Movimentação de Materiais", em 2008.



O mais famoso é o Kanban: a simplicidade do controle a produção, lançado em 1989.



Reinaldo Moura também é coautor de outros livros da série Atualidades na Logística: Cadeias de Abastecimento e Gestão da Manufatura, todos editados pelo Instituto IMAM após 2003. ■ ■



Foto: Professor T. Osada e Reinaldo Moura na Missão Japão do IMAM em 1992



Foto: Missão Japão do IMAM em 13 de Outubro de 2017

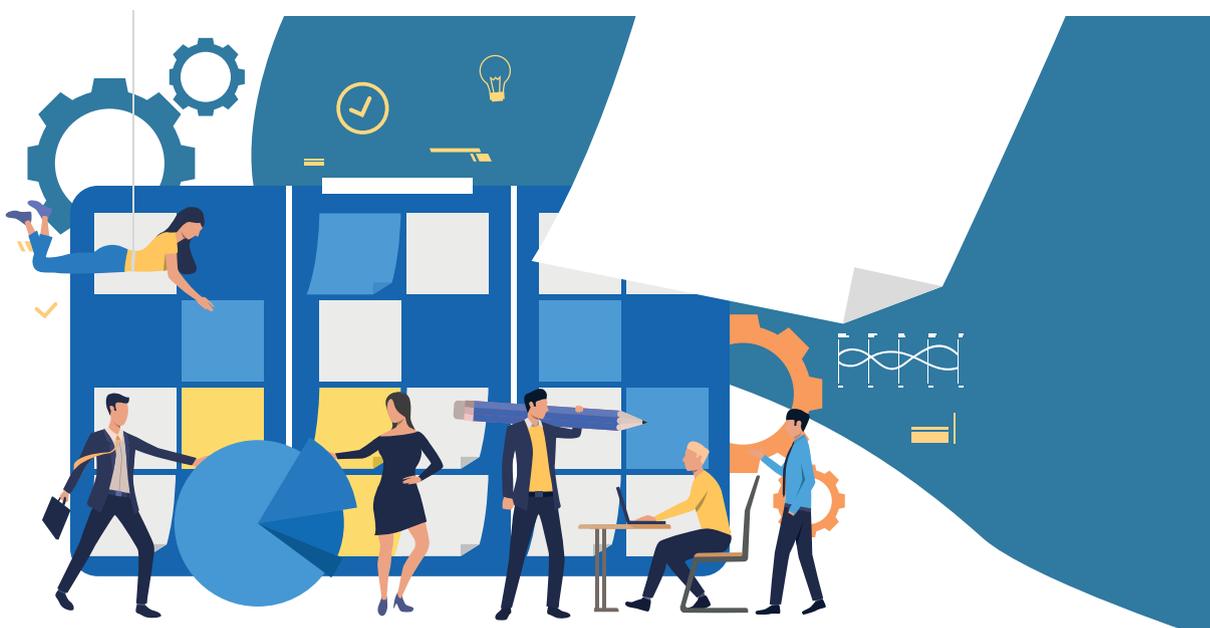
Os participantes da Missão Japão do IMAM em 1994 acompanharam também a palestra de TPM (Total Productive Maintenance) apresentada pelo professor e consultor Katsuyoshi, realizada em Kioto. Completando a apresentação, o consultor ressaltou a importância da correta implementação do conceito do 5S para se atingir a manutenção autônoma proposta no conceito do TPM.

SCRUM VS PMI

EIS A QUESTÃO

Fabricantes, empresas de serviço e de tecnologia, consultorias, escolas, profissionais autônomos, entre outros, integram atualmente um “ecossistema” de projetos em que falta cooperação na busca das soluções ideais

Por **Antonio Rezende**



O PMI – Project Management Institute ou Instituto de Gerenciamento de Projetos – é uma grande associação para profissionais do setor. Hoje conta com mais de 700.000 membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo.

Por muitos anos, foi o grande balizador dos profissionais de Gestão de Projetos no mundo todo, editando periodicamente o PMBOK – Project Management Body of Knowledge – que traz as melhores práticas de gestão de projetos. Nós, na IMAM Consultoria, por exemplo, utilizamos as metodologias do PMI desde a década de 90.

Porém, há alguns anos, surgiu o SCRUM – Método Ágil para Gestão de Projetos, desenvolvido inicialmente para projetos de novos produtos, a partir de um trabalho dos pesquisadores japoneses Hirotaka Takeuchi, reitor da Escola de Estratégia Corporativa Internacional na Universidade Hitotsubashi, e Ikujiro Nonaka professor emérito da Universidade Hitotsubashi que foi adaptado e popularizado por Jeff Sutherland e Ken Schwaber no *best seller* SCRUM, a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.

A princípio, o SCRUM foi muito utilizado para desenvolvimento de softwares por sua grande aderência à esse tipo de projeto, mas hoje temos

aplicado em diversos segmentos e em vários ambientes e situações que demandam a Gestão de Projetos, tais como: Engenharia de Desenvolvimento, TI, Engenharia de Produto, Engenharia de Aplicações, Planejamento Estratégico, Planos Emergenciais, Implementações de Lean, entre outros.

Por sua simplicidade de uso e poucas regras, o SCRUM, palavra que tem sua origem no jogo de rugby, em que a bola é levada primeiro para trás para depois ser lançada para frente, vem pouco a pouco sendo utilizado por empresas de diversos segmentos. Temos utilizado até mesmo com equipes de diretores, para a gestão das estratégias corporativas.



ENGAJAMENTO

Assim, após sua implementação em diferentes projetos, é incontestável que o SCRUM traz inúmeras vantagens, principalmente no engajamento da Equipe com os objetivos do Projeto, em função do método de envolvimento de todos na auto gestão do Projeto, tarefa que antes era executada apenas pelo Gerente do Projeto, que no SCRUM ganha a responsabilidade de remover os obstáculos, ou seja, suportar o trabalho da Equipe, ao invés de apenas cobrar resultados, como deve ser a famosa inversão da pirâmide organizacional.

Desta forma, é inevitável a comparação do modelo americano do PMI, muito bem estruturado, porém pesado e complexo em comparação com a simplicidade do modelo japonês SCRUM.

O MELHOR DOS 2 (DOIS) MUNDOS

Na minha modesta opinião e de

acordo com as nossas experiências dos últimos anos, temos que utilizar as melhores práticas de cada modelo, em função do tamanho, complexidade e grau de risco de cada projeto.

Por exemplo, uma das grandes polêmicas da implementação do SCRUM é abandonar o velho e bom cronograma, já que pelo método ágil de gestão de projetos, essa ferramenta é totalmente desnecessária, pois a gestão do tempo e, atividades do projeto são feitas por meio de um quadro com post its e um sistema de pontuação que pode ser desde 1 ponto para cada atividade ou por meio de pesos em função da complexidade de cada uma.

A equipe conhece todas as atividades a serem desenvolvidas *backlog* e por meio, do controle de pontos de cada atividade realizada a cada *sprint* (ciclo de controle) é possível prevermos o tempo no qual iremos entregar o

projeto todo.

Já encontramos casos, como na SCHMERSAL, por exemplo, na área de aplicações, em que o uso do cronograma é uma exigência de alguns clientes que é como padrão o modelo do PMI, fazendo com que, até agora, tivéssemos que mantê-lo, nessa situação.

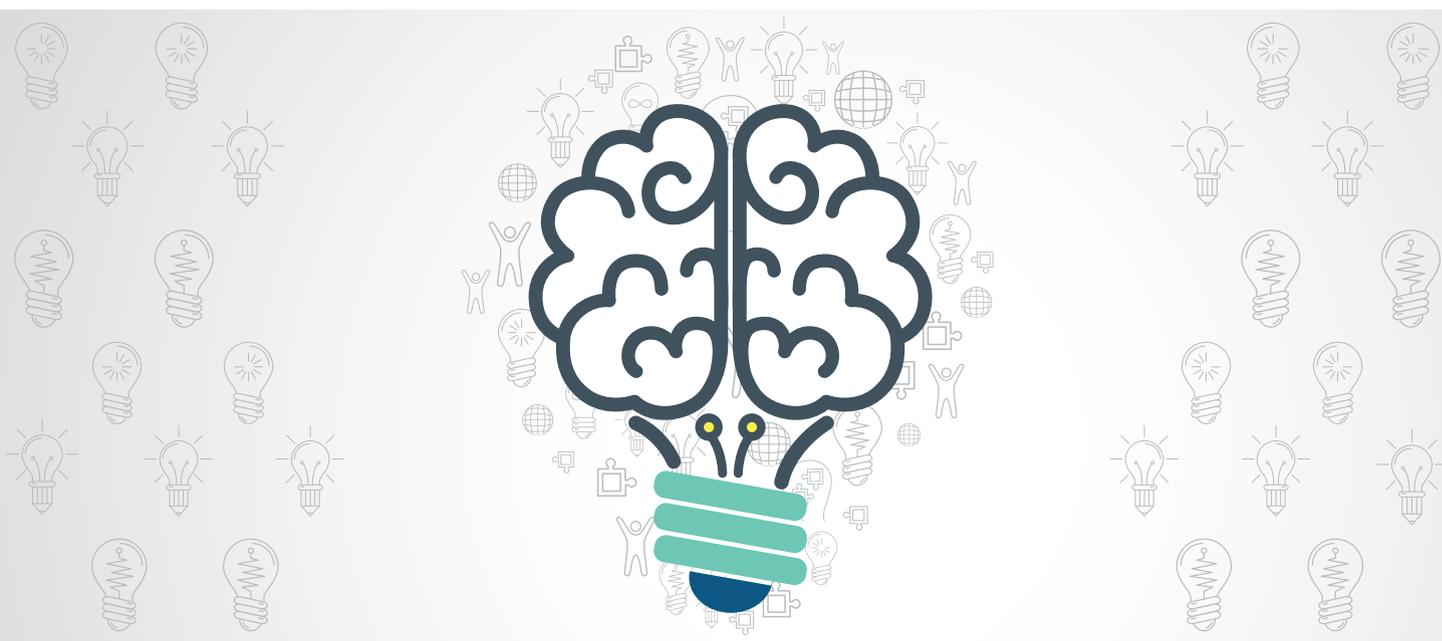
Portanto, o ideal é que tenhamos o conhecimento dos dois modelos e procuremos tirar o máximo proveito das melhores práticas em nossos projetos, mas sempre nos perguntando se esses controles realmente agregam valor à Gestão do Projeto.

Como costumamos dizer, controles não agregam valor para nossos clientes, mas são "um mal necessário" na gestão das nossas empresas e processos. Por isso devemos tomar muito cuidado na hora de definirmos como pretendemos controlar nossos projetos, definindo controles simples e eficazes. ■■

TRUE LEAN NÃO É O QUE VOCÊ PENSA

O verdadeiro Lean está relacionado à mente e ao coração, com foco nas pessoas!

Por **Eduardo Banzato**



Na última ProMat, durante apresentações de Estudos de Casos, o IMAM participou da ótima e provocativa palestra de Scott Redelman, National Manager, Toyota Lean (Toyota Material Handling), que fez os participantes refletirem sobre algumas práticas nos projetos de Lean. O que chamou a atenção de Eduardo Banzato, diretor do IMAM, foi o fato de a Toyota apresentar os princípios do TPS – Toyota Production System – como o “Original Lean” e compará-lo com o que ela denomina de “Other Lean”.

Obviamente, sem querer dizer que uma abordagem é certa e a

outra errada, até porque utilizamos boa parte das ferramentas do “Other Lean”, mas o conceito do “Original Lean” é a abordagem mais alinhada ao que nós, do IMAM, utilizamos há anos em nossos projetos e treinamentos de “Lean”, aprendida com o próprio Taiichi Ohno (pai do TPS), mas que só pudemos entender e consolidar nas quase 50 missões de estudos ao Japão e nos mais de 500 projetos de “Lean” já realizados aqui no Brasil.

Scott destacou desde o nascimento do “Lean” (modelo original) com Sakichi Toyoda, o inventor e empresário japonês do início do século passado e que viveu pelas

referências de trabalho, gratidão e serviço, refletidas nos preceitos (regras) da Toyota:

- 1. Fidelidade aos deveres;**
- 2. Ser estudioso e criativo;**
- 3. Praticidade;**
- 4. Atmosfera amigável;**
- 5. Respeito e gratidão.**

Na opinião de Scott, Lean é aplicado em qualquer fábrica, mas não exatamente da mesma

ISMA

PORTA PALETES

SOLUÇÕES EM ARMAZENAGEM

HÁ 49 ANOS PRODUZINDO COM EXCELÊNCIA

- SISTEMAS DE ARMAZENAGEM ▪
- MÓVEIS DE AÇO ▪
- ARQUIVOS DESLIZANTES ▪
- INSPEÇÃO DE SISTEMAS DE ARMAZENAGEM ▪
- MONTAGEM E DESMONTAGEM ▪

MEZANINO E ESTANTE COM PISO

ARQUIVOS DESLIZANTES



ISA
SERVIÇO DE
INSPEÇÃO DE
QUALIDADE



GRATUITO: FAÇA A ANÁLISE DO SEU SISTEMA DE ARMAZENAGEM



MÓVEIS DE AÇO

0800 554 762 | (19) 9 9775 0376

ISMA.COM.BR

f ISMALTDA

forma... A grande ênfase da implementação está nas pessoas ("o molho especial").

POR ONDE COMEÇAR?

Apesar do IMAM, ao longo dos anos, incorporar a TOC - Theory of Constraints no início da implementação do Lean, os tópicos destacados por Scott para, início do processo são muito similares à metodologia que empregamos:

1. Comprometimento da alta direção;
2. 5S;
3. Genchi Genbutsu;
4. Gestão à Vista;
5. Padronização;
6. Cultura Kaizen.

de Produção e tantos outros que se desenvolveram em empresas brasileiras não são apenas sistemas ou técnicas de produção, mas modelos de gestão que foram construídos com base em diferentes estratégias, conceitos e ferramentas adaptadas às diferentes realidades brasileiras...

Do ponto de vista de gestão, ao se analisar as diferentes estratégias e metodologias que ganharam o mercado nos últimos anos (Lean, 6 Sigma, SFM, TLS, entre tantas outras), o WCM - World Class Manufacturing, que também teve origem no Sistema Toyota de Produção, se posiciona atualmente como um sistema de gestão estruturado e metodológico.

Apesar dos primeiros registros do termo WCM terem sido feitos por Richard Schonberger, responsável pela introdução

de jime Yamashina, um dos maiores estudiosos do TPS, que ajudou o Grupo FIAT a implementar o modelo de Gestão Integrada que também ganharia o mundo.

Assim, quando observamos a cultura de cada empresa brasileira, seus portes e estruturas organizacionais, a sua capacidade de implementar um modelo estruturado de gestão competitiva... É nesse ponto que a essência destacada por Scott Redelman se mostra presente.

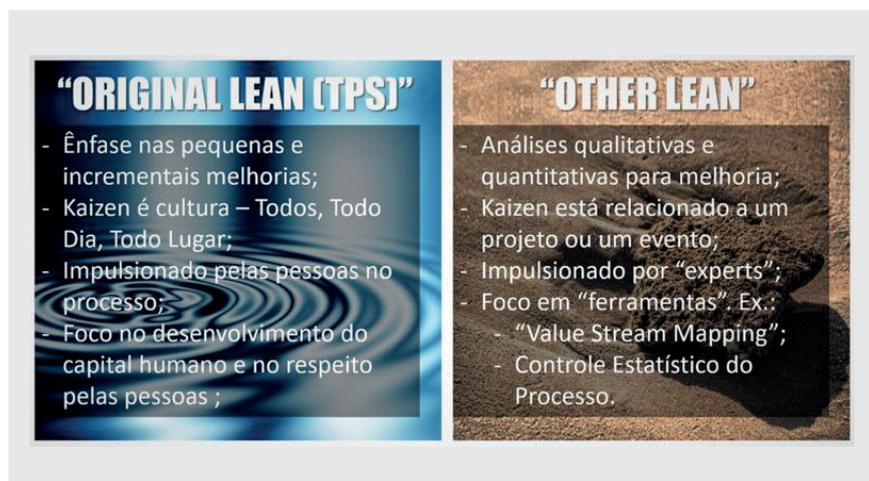
SIMPLICIDADE E COMPLEXIDADE

Se sua empresa não tem recursos (financeiros, profissionais, conhecimento etc.) para investir nos melhores modelos de gestão, foque inicialmente as pessoas! A simplicidade é a base da implementação de modelos de gestão competitiva.

Mas se sua empresa já venceu essa fase e os profissionais são seu maior valor, não pare por aí e saiba como explorar a complexidade de cada modelo a partir das oportunidades que o mundo 4.0 oferece.

E se você não sabe, há empresas multinacionais cujas instalações no Brasil já viraram referências mundiais em Lean 4.0 Sabe por quê? ■ ■

Simples, focaram as pessoas!



GESTÃO E CULTURA COMPETITIVA

SIMPS - Sistema Integrado Marcopolo de Produção Solidária, PAMC - Processo Araforrosde Melhoria Contínua, Sistema WHB

de diversas técnicas japonesas nas empresas americanas, o que o levou a escrever vários livros, entre os quais: "World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied", foi o professor Ha-



**O BENEFÍCIO DA MODEX
NÃO É APENAS UMA
ÚNICA COISA, É TUDO:
DE SESSÕES
EDUCACIONAIS
À “NETWORKING”
COM FORNECEDORES.**

KEVIN VLIET

*Vice Presidente, Supply Chain
Engenharia de Design & Automação
TARGET*

**A PARTIR DE 9 DE MARÇO, AS POSSIBILIDADES
EM SUPPLY CHAIN SÃO INFINITAS**

Da “Illuminating education” a “next-generation technology” e equipamentos em ação. MODEX mostra a você o que está por vir. Tire vantagens do evento para preparar suas operações de manufatura e supply chain para os anos que virão.

- **CONECTE-SE:** 950 fornecedores de soluções líderes apresentam seus equipamentos e tecnologias
- **CONHEÇA:** +100 sessões educacionais gratuitas com 4 grandes “keynotes”
- **FACE-TO-FACE:** encontre líderes e profissionais do setor dos Estados Unidos e de outros 140 países
- **CREDECIE-SE:** o registro dos participantes é gratuito

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS ACELERAM OS RESULTADOS DOS NEGÓCIOS

Você já parou para pensar em quantas coisas a direção de uma empresa precisa gerir?

Por **IMAM**



O dia a dia nas organizações é árduo, garantir que todos os processos sejam realizados com qualidade e da melhor forma é um desafio; gerir a linha de produção, armazenagem, distribuição, vendas, o relacionamento com o cliente, cuidar do ciclo de vida do produto, das normativas legais para manter o negócio funcionando, fazer a “conta fechar” no final do mês, manter o pessoal engajado e dar lucro não é uma tarefa fácil.

E não para por aí. Se o negócio tem o cliente como foco, precisa fazer com que todas as ope-

rações, áreas e departamentos trabalhem com o olhar do cliente, pensando na experiência dele, na sua jornada, em todos os pontos de contato dele com a empresa, em qualquer que seja a área, canal ou serviço, direta ou indiretamente. Aí está um novo desafio! Como fazer isso?

Para garantir que todos estejam “na mesma página”, alinhados à estratégia da empresa, é preciso que haja uma comunicação clara sobre os objetivos que devem ser alcançados, o que fazer, como, quando e por quê. Muitas vezes, o objetivo e a missão da empresa são claros para todos,

ficam expostos em alguns lugares e muitos executivos têm o discurso “na ponta da língua”, como, por exemplo: “Queremos ser referência no mercado nacional”. No entanto, muitos não sabem o que e como fazer para se tornarem a referência, tampouco por que a empresa quer fazer isso, falta o propósito. O propósito é o porquê.

Em outros lugares, a empresa tem o propósito claro, no entanto, não é “comprado” por todos, ou seja, nem todos assumiram e estão engajados em fazer com que ele aconteça. Isso se dá por diversos fatores, valores

organizacionais diferentes dos valores pessoais dos colaboradores; situações em que se ouve o

“isso é muito bom na teoria, mas na prática não é bem assim;

em que o que é vendido como comportamentos organizacionais apreciados não são percebidos como praticados no dia a dia; quando interesses pessoais se sobrepõem aos interesses coletivos e empresariais; quando o ritmo das mudanças é diferente do ritmo de maturação da própria companhia e o das pessoas, não tendo um processo de gestão da mudança para garantir que todos os impactos estejam sendo considerados; quando não há um processo educacional estruturado, cascadeando a estratégia organizacional para todos, impossibilitando, desse modo, a assimilação e o entendimento dos *stakeholders* sobre a jornada que a empresa terá e qual o caminho que ela irá percorrer. É sobre esse último ponto que eu gostaria de falar com você!

Ter um processo educacional estruturado não é algo simples, independentemente do tamanho da empresa, no entanto, é algo a ser considerado na estratégia organizacional, principalmente observando os resultados que esse processo trará para o negócio ao longo do tempo. Esse processo pode ainda ter ganhos exponenciais sendo guiado pela estratégia de uma Universidade Corporativa.

Imagine que os processos que contemplam o dia a dia dos colaboradores em suas respectivas

áreas possam ser mapeados, transformados em soluções de aprendizagem, por meio de cursos, vídeos, *ebooks*, jogos, encontros, etc., os conhecimentos passam a ser tangíveis, irão sair das cabeças dos *experts* no assunto e com todos, democratizando e padronizando as informações. Gostou?

Imagine também que os colaboradores recém-admitidos, novos líderes, possam ser integrados, capacitados nas suas funções, aprendendo na prática

“a vida como ela é,

potencializando a entrada deles e garantindo o alinhamento ao negócio; ter programas educacionais técnicos e comportamentais que ajudem os colaboradores a assimilarem a grande revolução 4.0 que estamos vivendo e como contribuir, ser mais competitivo nesse novo cenário; e ainda mais, ter uma estratégia de capacitação para todos os líderes, de modo a serem os embaixadores do propósito da empresa com seus liderados, que sejam melhores gestores de pessoas, processos e indicadores, com isso, garantindo, assim o futuro e a saúde da organização.

E se tudo isso fosse sustentado por uma arquitetura que tivesse como pano de fundo o propósito, os valores, a missão e os objetivos da empresa? Parece interessante? Ajudaria a alavancar os resultados de um negócio?

Uma Universidade Corporativa pode ajudá-lo com isso. Estudos comprovam que desenvolver os colaboradores pode contribuir para os resultados de uma organização; é um investimento que se faz pen-

sando na sustentação do negócio ao longo do tempo, na sua capacidade de fazer mais e melhor, na capacidade de aprender, desaprender e reaprender num mundo que vive a era da transformação digital, onde o conhecimento está se renovando em cada vez menos tempo.

Com uma Universidade Corporativa pode-se segmentar os conhecimentos de modo a deixá-los estruturados em academias, programas, trilhas e jornadas divididos por assuntos, públicos e interesses. Atualmente, pesquisas mostram que o conhecimento para o aluno não pode ser tão linear, ou seja, respeita-se o que ele quer aprender, quando e como ele quer aprender, por isso, ter uma estratégia educacional por meio de uma Universidade Corporativa alinhada às metodologias atuais de ensino-aprendizagem pode ser fundamental para garantir o sucesso da operação.

Ter uma Universidade Corporativa é uma decisão que exige pensamento no futuro, sobre o que a empresa quer ser, como quer ser reconhecida no mercado, pelos clientes, parceiros e fornecedores; fazendo isso, estará desenvolvendo os colaboradores, fazendo-os protagonistas da sua própria carreira e alavancando os resultados do negócio, pois ambas as estratégias, da empresa e educacional estarão intimamente conectadas.

Hey, você conta com uma Universidade na sua empresa? Já teve alguma experiência com Universidade Corporativa? Conte pra gente como foi! ■■

Nos contate em imam@imam.com.br e vamos em frente.

João Carlos Silva, Psicólogo Organizacional e Coach, ex-coordenador de Recursos Humanos na Via Varejo e parceiro do IMAM na estruturação de Academias Corporativas de Supply Chain.

www.imam.com.br/livraria2



350 Dicas para Gerenciar seu Armazém
Ken Ackerman
308 páginas
cód. LIV350
R\$ 65,00



Atualidades em Armazenagem
Vários Autores
292 páginas
cód. LIV371
R\$ 65,00



Check sua Logística Interna
Reinaldo A. Moura
70 páginas
cód. LIV322
R\$ 40,00



Housekeeping 5'S
Takashi Osada
212 páginas
cód. LIV033
R\$ 70,00



KAIZEN - Estratégia para o Sucesso Competitivo
Masaaki Imai
cód. LIV046
R\$ 65,00



Gemba Kaizen
Masaaki Imai
332 páginas
cód. LIV187
R\$ 65,00



Kanban - A Simplicidade do Controle da Produção
Reinaldo A. Moura
355 páginas
cód. LIV047
R\$ 70,00



TPM/MPT - Manutenção Produtiva Total
Y. Takahashi e T. Osada
322 páginas
cód. LIV085
R\$ 70,00



Planejamento Simplificado de Layout (Sistema SLP)
Richard Muther e John Wheeler
56 páginas
cód. LIV352
R\$ 35,00



Planejamento Moderno da Produção
Thomas F. Wallace e Robert A. Stahl
212 páginas
cód. LIV383
R\$ 50,00



Planejamento de Vendas e Operações
Thomas F. Wallace
148 páginas
cód. LIV361
R\$ 65,00



Previsão de Vendas
Thomas F. Wallace e Robert A. Stahl
156 páginas
cód. LIV369
R\$ 50,00

Série Manual de Logística
Vários autores - 5 volumes
R\$ 315,00



Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais
Reinaldo A. Moura
655 páginas
cód. LIV310
R\$ 75,00

Embalagem, Unitização e Containerização
Reinaldo A. Moura e José M. Banzato
354 páginas
cód. LIV312
R\$ 75,00

Equipamentos de Movimentação e Armazenagem
Reinaldo A. Moura
151 páginas
cód. LIV313
R\$ 60,00

Aplicações Práticas de Equipamentos de Movimentação e Armazenagem de Materiais
Reinaldo A. Moura e Eduardo Banzato
200 páginas
cód. LIV314
R\$ 65,00

Armazenagem: do Recebimento à Expedição
Reinaldo A. Moura
343 páginas
cód. LIV311
R\$ 75,00

Manual de Segurança na Intralogística
Reinaldo A. Moura
cód. LIV818
R\$ 70,00

Separação de Pedidos
Reinaldo A. Moura
224 páginas
cód. LIV384
R\$ 60,00

Tecnologia da Informação Aplicada à Logística
Eduardo Banzato
200 páginas
cód. LIV399
R\$ 65,00

Gestão de Estoques e Suprimentos na Cadeia de Abastecimento
Vários autores
cód. LIV403
R\$ 50,00

Guia Prático para Supervisão no Chão de Fábrica
Kiyoshi Suzuki
200 páginas
cód. LIV400
R\$ 50,00

Sou Supervisor. E agora?
Bruce B. Tepper
98 páginas
cód. LIV191
R\$ 40,00

Compacta por fora, robusta por dentro **8FBE**

Se você precisa de uma empilhadeira compacta para realizar manobras em áreas com pouco espaço físico, a **TOYOTA** tem a solução perfeita.



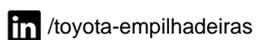
Modelo **8FBE**, com capacidade de até 2.0 toneladas e elevação máxima de até 6.0 metros.



A **8FBE** é a escolha certa para operações em locais que possuem pouco espaço físico. Energeticamente eficiente devido ao seu sistema de recuperação de energia, resistente à água, sendo capaz de operar em áreas externas auxiliando em cargas e descargas de caminhões, containers, vagões de trem e no transporte dentro de armazéns sem qualquer dificuldade por conta de sua robustez e seu design compacto.

Encontre a **TOYOTA** mais perto de você no site www.toyotaempilhadeiras.com.br

Central de Atendimento +55 11 3511 0400



Localização



Economia no custo de transporte

QUANTO MELHOR A LOCALIZAÇÃO E MAIOR ECONOMIA NO CUSTO DE TRANSPORTE, MAIS EFICIÊNCIA LOGÍSTICA PARA SUA EMPRESA

A GLP é líder global em instalações logísticas modernas com presença em nove países. Investe constantemente em infraestrutura, tecnologia e conhecimento para oferecer eficiência logística e potencializar os negócios de clientes dos mais diversos segmentos. São 73 milhões de m² globalmente, gerando valor para as empresas mais dinâmicas do mundo.

FAÇA AS CONTAS. ALUGUE UM GALPÃO GLP.



E. locacao@GLProp.com
S. www.GLProp.com.br
T. (11) 3500 3700 - (21) 3570 8180



GLP GUARULHOS (SP)
435.700 m² de área total



GLP DUQUE DE CAXIAS (RJ)
373.200 m² de área total



GLP CAJAMAR II (SP)
150.100 m² de área total



GLP IMIGRANTES (SP)
150.000 m² de área total

GLP Campinas (SP) – 182.300 m²
GLP Louveira I (SP) – 137.800 m²

GLP Gravataí (RS) – 106.100 m²
GLP Jundiaí III (SP) – 93.000 m²

GLP Pavuna (RJ) – 82.400 m²
GLP Jundiaí I (SP) – 53.600 m²

GLP Itapevi I (SP) – 35.000 m²
GLP Hortolândia IV (SP) – 30.200 m²

GLP Louveira IV (SP) – 18.700 m²
GLP Jandira II (SP) – 18.600 m²

Consulte disponibilidades

IMAM
40
anos



DESCONTOS PROGRESSIVOS

30 ATÉ
%
OFF

A IMAM oferece aos seus clientes descontos de até 30% em

- ✓ **30% de desconto** para inscrições e pagamentos efetuadas até 30 dias antes do curso.
- ✓ **20% de desconto** para inscrições e pagamentos efetuadas até 20 dias antes do curso.
- ✓ **10% de desconto** para inscrições e pagamentos efetuadas até 10 dias antes do curso.



Experiência
Prática

Nossos instrutores com grande experiência em suas áreas de atuação, contribui para transmitir o conteúdo de forma prática para utilização no dia a dia.



Assessoria
Gratuita

Oferecemos durante os treinamentos abertos, uma assessoria gratuita aos participantes que trazerem seus projetos, para discussão em sala de aula.



Ótima
Localização

Precisa de treinar seus colaboradores dentro da sua empresa? Oferecemos mais de 500 treinamentos ou adequamos os conteúdos de forma customizada.



Treinamentos
In-Company

Estamos em uma localização de fácil acesso as principais vias da cidade, próximo ao metrô Santa Cruz, estacionamentos, shopping e restaurantes.



CURSOS PRESENCIAIS:
DEDICAÇÃO E CONCENTRAÇÃO



CURSOS RÁPIDOS:
RETORNOS RÁPIDOS



COMPROVE NOSSA
METODOLOGIA PRÁTICA

PROGRAMAÇÃO



NOVEMBRO

01	Administração do Tempo
04 e 05	Gerenciamento Estratégico de Transportes e Frotas
04 a 07	PPCP - Planejamento, Programação e Controle da Produção
05 e 06	Lean Office
07	Logística 4.0
08	S&OP (Planejamento de Vendas e Operações)
08 e 09	Gerenciamento de Suprimentos e Compras
09	MRP/MRP II - Planejamento das Necessidades de Materiais e Recursos da Manufatura
11	Técnicas e Métodos de Inventário de Materiais
11 e 12	Custos Industriais
12 e 13	Customer Service
13	SCRUM - Metodologia Ágil para Gestão de Projetos
18 e 19	Compliance - da Teoria a Prática
18 e 19	Técnicas de Negociação
21 e 22	PCE - Planejamento e Controle de Estoques
21 e 22	Gerenciamento da Manutenção
22 e 23	Desenvolvimento de Fornecedores
25 a 27	Gerenciamento de Projetos
25 e 26	Gerenciamento das Operações de Armazéns/CDs
27 e 28	Gestão Integrada (Demanda, Estoque, Armazenagem e Transportes)
28 e 29	Lean Logistics/Warehousing
29	Manufatura Aditiva (Impressão 3D)

DEZEMBRO

02	Operações Compartilhadas (Sharing Operations)
02	PDM - Padrão de Descrição de Materiais
03	Big Data (Conceitos e Ferramentas)
03 e 04	Gestão de Estoques
04	Inovação e Disrupção na Cadeia de Suprimentos
05	MASP - Métodos de Análise e Solução de Problemas
05 e 06	Strategic Sourcing / Procurement
05 e 06	Desenvolvimento de Coordenadores e Supervisores
09 e 10	Layout (Método SLP)
09 e 10	Gestão de Acuracidade
11 e 12	Inspeção e Recebimento de Materiais
11 e 12	Embalagem de Consumo e Distribuição
11	Data Analytics
12	Omnichannel e seus Desdobramentos na Cadeia de Suprimentos



Missão Japão

IMAM

16 à 28
OUTUBRO
2020

A Missão Japão é conduzida pelo Grupo IMAM desde 1985 e tem sido apoiada por gestores e líderes "Lean" de diversos segmentos industriais.



OSAKA | KYOTO | NAGOYA | TOKYO

GRANDES EXPERIÊNCIAS CONSTROEM GRANDES MARCAS

"O IMAM apresenta o passado, o presente e o futuro da excelência operacional"

Vivencie o pensamento original japonês que está por trás do conceito Lean e suas bem sucedidas aplicações em diversos segmentos. Uma experiência única para auxiliar sua empresa a atingir o próximo nível na jornada Lean. Um verdadeiro Benchmarking!

SEGMENTOS INDUSTRIAIS VISITADOS:

- Automobilístico
- Metalúrgico
- Eletrônico
- Autopeças
- Logística



PASSAGEM
AÉREA EM CLASSE
ECONÔMICA



DIÁRIAS EM
HOTEL DE LUXO
(DUPLA OCUPAÇÃO)



PARTICIPAÇÃO
EM WORKSHOPS,
VISITAS TÉCNICAS E
MATERIAL DIDÁTICO



SERVIÇOS DE
INTERPRETAÇÃO



TRASLADOS
(ÔNIBUS, TREM BALA),
PELO INTERIOR
DO JAPÃO



CAFÉ DA
MANHÃ E ALMOÇO

A IMAM Consultoria oferece suas *soluções* de diversas maneiras, sempre customizadas às necessidades de seus clientes.

SUPPLY CHAIN

- Gestão Integrada (Suprimentos, Produção e Distribuição)
- Planejamento de Malha Logística (Física e Tributária)
- Gestão de Estoques e Inventários
- Tecnologia aplicada à Supply Chain

ESTRATÉGIAS & PERFORMANCE

- Gestão Competitiva (Lean, 6Sigma, TOC, WCM)
- Gestão por Indicadores (Hoshin Kanri / BSC)
- Técnicas (5S, Kaizen, Kanban, VSM, A3, TPM, FMEA, etc.)

LOGÍSTICA

- Planejamento da Logística 4.0 e Intralogística
- Plano Diretor (Infraestrutura Logística)
- Distribuição e Transportes (Impacto no custo final dos produtos)

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

- Plano Diretor / "Master Plan" (Operações)
- Engenharia de Tempos, Métodos e Layout
- Custos Industriais e Engenharia e Análise de Valor

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

- Desenvolvimento da Liderança
- "Soft Skills" (Gestão do Tempo, Conflitos, Negociação, etc.)
- Gestão de Processos / Rotina e Projetos

EQUIPE FORMADA POR PROFISSIONAIS CAPACITADOS, EXPERIENTES E ATUALIZADOS.

- Projetos
- Assessoria
- Implementação
- Treinamento Aplicado