

Case

PRÊMIO GLP DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Título

EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE RECURSOS NO CONTROLE DE QUALIDADE

Categoria

GESTÃO

SINOPSE

Atualmente um grande desafio na gestão das empresas é a implementação efetiva da mentalidade de risco, e somada à mudança do cenário econômico nos últimos anos, fica evidente necessidade de um olhar mais próximo às expectativas dos clientes e exigências do mercado.

A Clesse do Brasil Ltda. tendo como premissa em seu direcionamento estratégico a melhoria contínua de seus processos, e visando atender os requisitos das partes interessadas, assim como atender os desafios atuais de uma gestão ágil e de resultados objetivos, o que exige uma grande capacidade de adaptação diante desses desafios do mercado atual, analisou as necessidades de seus clientes e fornecedores, e a partir daí implantou no seu setor de controle de qualidade uma metodologia para apontar os picos de trabalho e períodos de ociosidade, a fim de identificar a sazonalidade desses acontecimentos e de posse dessa informação replicou para toda a cadeia produtiva interna, a fim de distribuir de forma adequada todas as atividades que devem ser efetuadas, desde o planejamento e compra dos insumos necessários para produção, até a expedição desses produtos para o cliente, de forma eficiente e sem o grande contraste de períodos com picos excessivos de trabalho, o que resulta na melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados, assim como a melhoria da produtividade.

O principal propósito é demonstrar que uma análise crítica direcionada (mentalidade de risco), com implementação de novas estratégias de gestão podem alavancar uma mudança significativa para os negócios da organização.

Índice

1. PARTICIPANTES DA ELABORAÇÃO DESTE CASE	3
2. PROBLEMAS E OPORTUNIDADES	4
3. PLANO DE AÇÃO, OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS	6
4. CONCLUSÃO	8
5. BIBLIOGRAFIA	9

Índice De Figuras

Figura 1 - Gráfico Eficiência do Setor de Controle de Qualidade de 2019 a 2021 – Cenário Pandemia	5
Figura 2 - Gráfico do setor Controle de Qualidade de 2019 a 2021 - Desconsiderando o cenário pandêmico	5
Figura 3 - Fluxograma dos processos - Manual da qualidade 03/05/2019	6
Figura 4 - Fluxograma dos processos - Manual da qualidade 29/10/2021	6
Figura 5 - Indicadores em 2021	7
Figura 6 - Indicadores em 2022	7
Figura 7 - Gráfico Eficiência do setor Controle de Qualidade de 2019 a 2022	8
Figura 8 - Satisfação do cliente em relação ao prazo de entrega	8

1. BREVE HISTÓRICO DA CLESSE DO BRASIL

A Clesse é uma empresa multinacional francesa com aproximadamente 120 anos de experiência no mercado de gases combustíveis, possuindo plantas produtivas na França, Itália, Reino Unido e Brasil. Instalada no Brasil, na cidade de Sorocaba desde 1997, a Clesse do Brasil Ltda é especializada no projeto e fabricação de reguladores de pressão, estações de regulagem e medição, e na distribuição de tubos & conexões do sistema multicamada e produtos para telemetria.

Ao longo dos mais de 23 anos instalados no Brasil a empresa evoluiu seu negócio de reguladores de pressão para gás LP para produtos de captação, controle e condução de energia, que a luz deste conceito integra todos os negócios da empresa (Gás, Estações, Tubos & Conexões e Telemetria); além de utilizar os mesmos canais de venda para clientes principais, como: Cias distribuidoras de Gás Natural e LP; Instaladoras; Construtoras e Distribuidores de pequeno porte.

A estratégia no gás é atender diretamente às Cias distribuidoras de Gás (Natural e LP), desenvolvendo produtos específicos para sua aplicação. Ajudar sempre que possível na especificação técnica dos produtos e ter foco em customização / personalização de produtos. Produtos de alta e baixa pressão para atender o mercado doméstico até o industrial, com foco nos produtos técnicos ou que possuam sistema de segurança integrado. Desenvolvendo soluções seguras, inovadoras e rentáveis para captação, controle e condução de energia, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, visa crescer e atender às expectativas dos clientes, colaboradores e acionistas, no intuito de ser referência nacional em qualidade e tecnologia nos mercados em que atua, com agilidade e versatilidade, procurando sempre a inovação em seus produtos e serviços, e comprometida com a satisfação dos clientes.

2. PARTICIPANTES DA ELABORAÇÃO DESTA CASE

- **Glauber Alberto de Souza**, Gerente de P&D e Qualidade na Clesse do Brasil Ltda com 25 anos de experiência em inspeção e desenvolvimento de sistemas de regulagem de pressão para gases combustíveis, Graduado em Engenharia de Produção Mecânica, Pós graduado em Engenharia de Petróleo e Gás Natural, Especialista em Gestão de

Projetos, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e atualmente se especializando em Gestão Industrial pela Fundação Getúlio Vargas.

- **Robson Medeiros**, Coordenador do Controle de Qualidade na Clesse do Brasil Ltda, graduado em Tecnologia Mecânica, modalidade Processos pela Faculdade de Tecnologia de Sorocaba – FATEC, dentre outras formações como Método de Análise e Solução de Problemas – MASP, Comunicação Neurolinguística e Dale Carnegie Training – Gestão de Pessoas .
- **Laís Pires Borges**, Analista de Processos e Qualidade na Clesse do Brasil Ltda, graduada em Tecnologia Mecânica, modalidade Projetos pela Faculdade de Tecnologia de Sorocaba – FATEC, especializada em Supply Chain Management pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, dentre outras formações como auditor interno e interpretação da norma ABNT NBR ISO 9001.

3. PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

A Clesse do Brasil Ltda. com objetivo de se aproximar de seus clientes internos e externos mantém uma rotina de pesquisa, bem como se mantém aberta para reclamações, sugestões e comentários provenientes dos clientes e das interfaces entre os processos em suas rotinas diárias; e foi nesse cenário que observou-se, em duas frentes, um déficit no que diz respeito à “prazo de entrega”.

Paralelamente haviam (1) a insatisfação dos clientes com relação ao prazo para receber seus produtos e (2) uma constante reclamação do setor da produção com relação ao fluxo de liberação de materiais no setor de controle de qualidade.

Com essas duas evidências a Alta Direção analisou criticamente os casos, e identificou uma possível convergência dos temas. Como ponto de partida, para coletar mais dados e propor uma ação efetiva a Clesse do Brasil Ltda. iniciou a medição de entradas para o setor da qualidade semanalmente, onde observou-se picos de entrega de materiais e solicitações de liberação das linhas de produção concomitantemente, o que impactava diretamente na eficiência do setor de controle da qualidade, demonstrado a seguir:

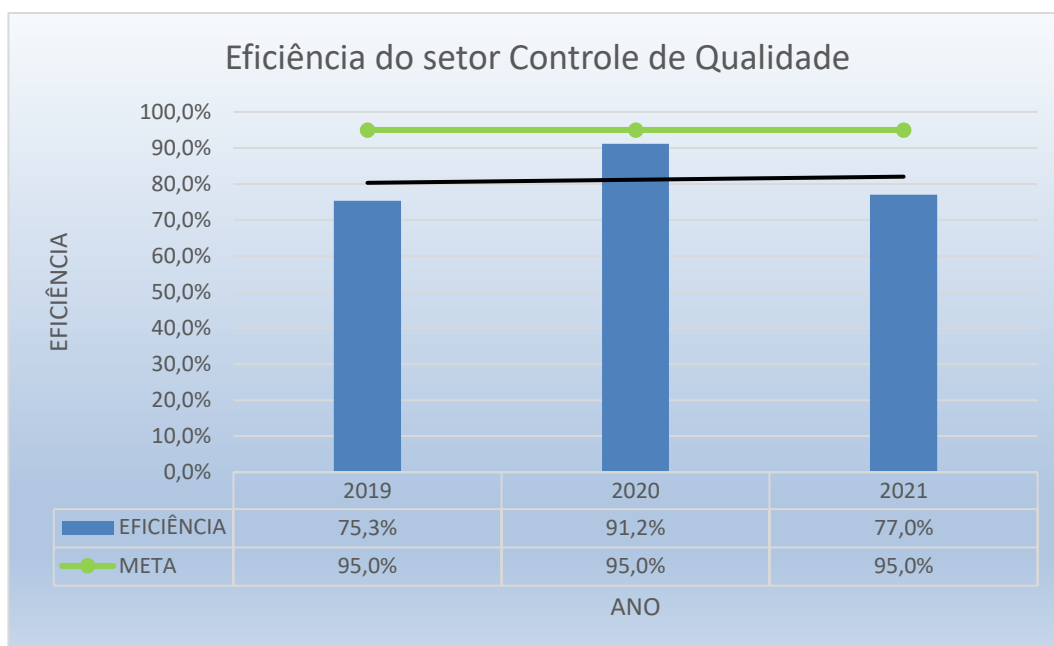


Figura 1 - Gráfico Eficiência do Setor de Controle de Qualidade de 2019 a 2021 – Cenário Pandemia

É possível notarmos que mesmo em um cenário de incertezas devido à pandemia de Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2 no ano de 2020, quando houve considerável baixa de volume de trabalho do setor, apesar do “aumento” da eficiência, ainda ficamos aquém da meta desejada para o período. Note abaixo como ficaria a eficiência considerando o ano de 2020 sem intercorrências:

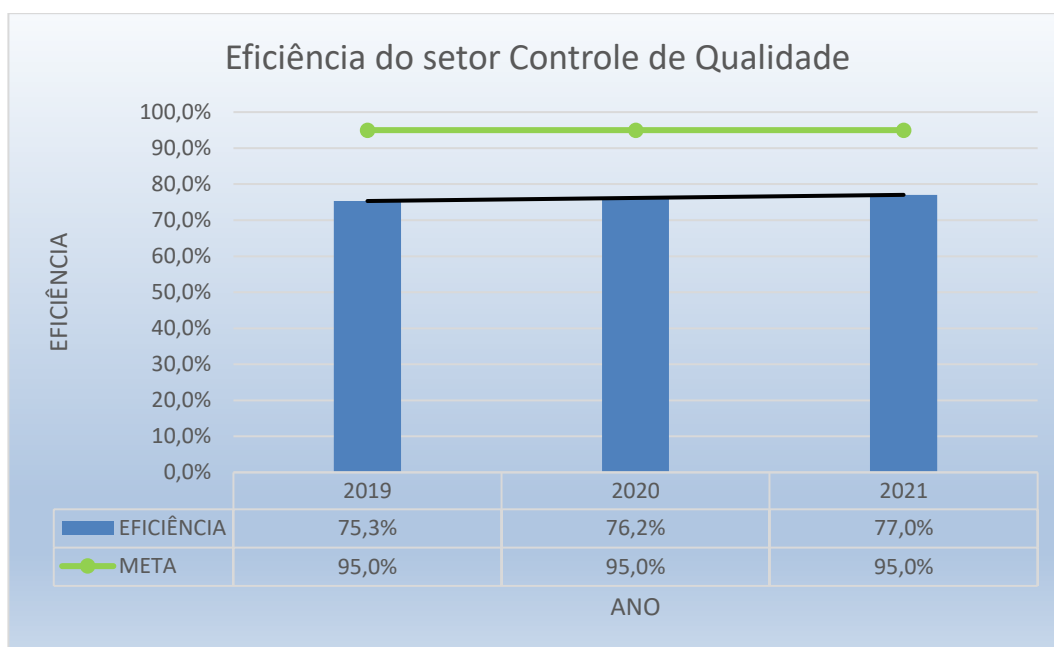


Figura 2 - Gráfico do setor Controle de Qualidade de 2019 a 2021 - Desconsiderando o cenário pandêmico

A leve tendência de ascensão nesses gráficos representa o tímido investimento na melhoria do Planejamento, Programação e Controle da Produção,

PROCESSO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	PROCESSO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
PC-16 PPCP	Horas não apontadas	PC-16 PPCP	Aproveitamento de horas produtivas
PC-16 PPCP	Produção (Realizada x Programado)	PC-16 PPCP	Erro de tempo de operações no Totvs
<i>Figura 5 - Indicadores em 2021</i>		PC-16 PPCP	Avaliação de estoques mínimos
		PC-16 PPCP	Avaliação de estoques mínimos
		<i>Figura 6 - Indicadores em 2022</i>	

- Validação de lead time junto ao fornecedor, pelo processo de aquisição e transferência dos lead times atualizados para o PPCP em 2022.
- Implantação do MRP (lote mínimo, lote múltiplo, estoque mínimo, etc) iniciado em 2021 com os principais produtos:
 - AP40/KIT 1º ESTÁGIO – finalizado em Jul/21
 - Expert / Estabilizador Expert – Ago/21
 - BP2202 / KIT INVERSOR – Set/21
 - Tecnix OPSO / BP1800BR / Tecnix – Out/21
 - CRC COMGAS / CRM's (make to order) – Nov/21
 - Módulos Ultragaz – Dez/21
- Implementando a análise crítica das ordens sugeridas pelo MRP .
- Reprogramando as entregas, baseadas nas ordens do MRP, distribuindo uniformemente durante o mês, dentro das possibilidades, para atender aos prazos de entrega da produção e conseqüentemente do cliente.

Como consequência das ações tomadas pelas diversas frentes de trabalho, a Clesse obteve um resultado positivo, demonstrado a seguir com a melhoria no prazo de entrega para os clientes e eficiência do setor de controle da qualidade.

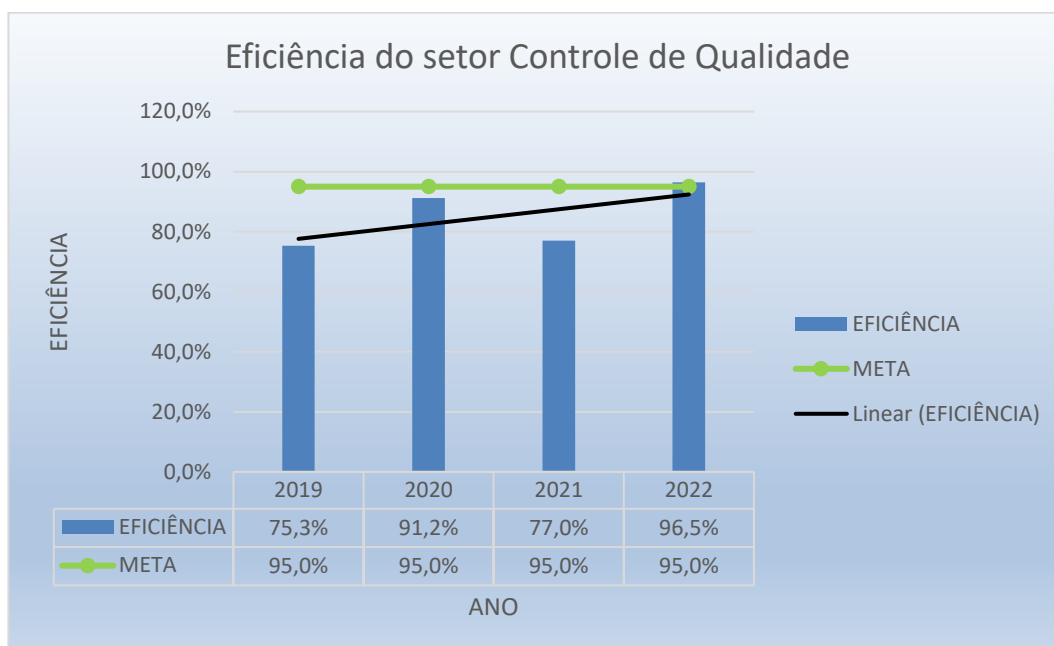


Figura 7 - Gráfico Eficiência do setor Controle de Qualidade de 2019 a 2022

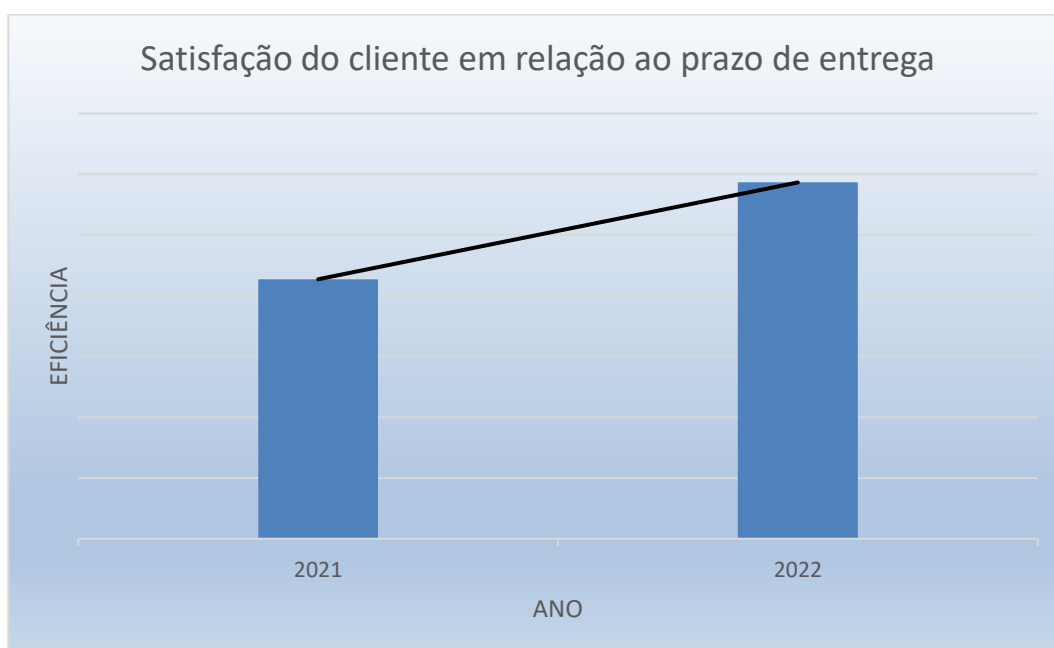


Figura 8 - Satisfação do cliente em relação ao prazo de entrega

5. CONCLUSÃO

No momento atual, onde há momentos de incertezas econômicas, escassez de matéria prima, etc. é necessário o amadurecimento da mentalidade de risco para aumentar a resiliência das organizações.

A melhor forma de fazer isso é olhar atentamente para as exigências do mercado, implementando novas metodologias de gestão da qualidade, oferecendo o melhor aproveitamento de recursos para alcançar uma equipe de alta performance, que ofereça exclusividade e cuidado especial aos seus clientes e colaboradores.

6. BIBLIOGRAFIA

[1] ABNT NBR ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos

[2] TURNER, Mike. Covid-19: Back to normal or back to the future?.CQI,2022.

Disponível em: <https://www.quality.org/blog/covid-19-back-normal-or-back-future>.

Acesso em: 21 de setembro de 2022

[3] BRASIL. 5, 17 de agosto de 1992. Portaria de Consolidação. Diário Oficial, 20 de agosto de 1992.

[4] FIRJANIEL, Jornada FIRJAN IEL. Jornada Gestão para a Mudança, 22 de

setembro 2022. Disponível em: <https://jornadafirjaniel.firjan.com.br/gestao-para-a-mudanca-aovivo>. Acesso em: 22 de setembro de 2022.