

GM "constrói" nova fábrica com ajuste na produção

Ana Paula Machado

Eliminação de gargalos em suas unidades faz a montadora aumentar volume produzido no Brasil e na Argentina em 150 mil veículos por ano sem fazer aportes

A missão é encontrar os gargalos na produção e eliminá-los. Com esse árduo trabalho, o vice presidente de manufatura da General Motors para o Mercosul, José Eugênio Pinheiro, conseguiu aumentar o volume fabricado pela montadora nas unidades instaladas no Brasil e na Argentina, em 150 mil veículos por ano.

"Essa produção eqüivale a uma fábrica. Esse é o pulo do gato: conseguir tirar o máximo de cada linha, dispensando novos investimentos. Sem essa estratégia teríamos que antecipar aportes em outra fábrica para darmos conta do aumento do mercado", disse o executivo que está há quase 42 anos na GM do Brasil e começou a carreira como ferramenteiro.

E não seria pouco dinheiro comprometido. Para abrir a fábrica de Gravataí, no Rio Grande do Sul, o último grande investimento no país, a General Motors desembolsou cerca de R\$ 1 bilhão para a unidade, que tem capacidade estimada em 130 mil veículos por ano.

"Sem fazer grandes investimentos ganhamos em capacidade produtiva. Isso é recompensador e desafiante", disse o vice-presidente da GM.

Pinheiro, um entusiasmado com processos de produção, explicou que as decisões de melhorias nos processos são tomadas no dia a dia, no chão de fábrica. "Meu trabalho é melhorar o ambiente, dar melhores condições do funcionário para produzir nossos carros e para isso há sempre um diálogo constante com todos eles", disse Pinheiro que recebeu a reportagem logo após uma reunião desse tipo com os metalúrgicos da unidade de São Caetano. "Tenho que incentivá-los e mostrar que é possível implementar cada medida proposta", ressaltou. Uma vez por semana, ele se reúne com os funcionários de cada fábrica para ouvir as queixas e sugestões para melhorar o processo de produção.

Um dos desafios lançados aos funcionários é reduzir em um segundo a produção de um carro.

"A cada 70 segundos temos um veículo passando nas estações de trabalho, se reduzimos isso para 69 segundos, temos , um ganho enorme na produção durante o ano", afirmou Pinheiro.

"Parece pouco, mas durante o processo de produção, esse um segundo representa muito no frigir dos ovos."

Com esse pequeno ganho de tempo, segundo Pinheiro, a GM consegue por ano uma produção de mais 3 mil carros. "Nada disso acontece se não há pessoas envolvidas."

Pinheiro, entretanto, explicou que esse trabalho só é bem sucedido quando a unidade está perto do limite de produção. "Sabemos quais os obstáculos de um rio quando ele está baixo. É a mesma coisa numa fábrica", disse. Em São José dos Campos (SP), onde é fabricado os modelos Corsa, Meriva, Montana, Sa-fira, S10 e Blazer, o sistema ainda é embrionário.

"Isso porque não se chegou ao limite da capacidade de produção nessa unidade. É difícil identificar quais os gargalos que precisam ser eliminados", afirmou. A fábrica tem uma capacidade instalada de 45 veículos por hora e hoje produz 39 carros a cada uma hora. "Com o crescimento do mercado brasileiro, São José dos Campos também será inserido nesse processo."

Em contrapartida, na unidade de São Caetano do Sul, a produção passou de 38 carros por hora em 2006 para 53 veículos por hora em março. "Em três meses conseguimos aumentar o volume em três unidades por hora."

EXPORTAÇÃO DE PROJETOS

● A área de manufatura da GM também é requisitada para realizar projetos de ferramentaria (moldes de carros) de outras subsidiárias da montadora.

● Recentemente, a unidade brasileira desenvolveu e produziu toda a ferramentaria do Volt, o sedã híbrido que vai lançar no mercado americano.

● A exportação de serviços rendeu US\$ 200 mi em 2009.

Fonte: Brasil Econômico, São Paulo, 17 mar. 2010, Primeiro Caderno, p. 22-23.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais