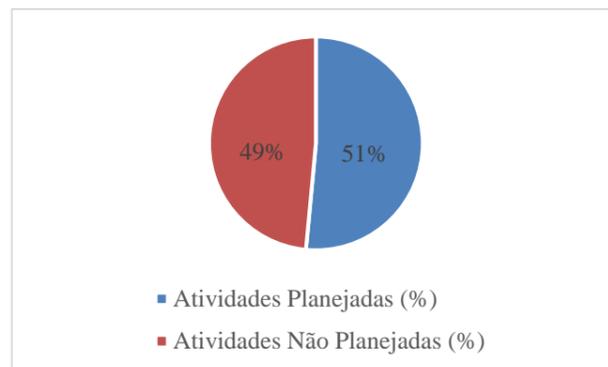


Empresa: Parque Gráfico da Grande Florianópolis

Autores: Renata Pizoni, Steffan Macali Werner, Thaís Faria, Edson Pacheco Paladini

Título: Divergência entre Planejado X Executado (PCP) - Gráfica rotativa

Problema/Causas Raiz: A equipe envolvida no projeto identificou oportunidades de melhorias no que tange o planejamento e controle da produção da gráfica rotativa (máquina responsável por cerca de 90% da produção da fábrica). No período de julho/2017 a dezembro/2017 observou-se que 49% das atividades desenvolvidas pela máquina rotativa não estavam planejadas, conforme mostra o gráfico:



Análise da Situação Atual:

Situação no momento da abordagem:

- (i) *Ambiente:* Inexistência de plataforma única para comunicação;
- (ii) *Métodos:* Divergência de informação entre os canais de comunicação; falta de procedimento padrão para o PCP; falta de contramedidas: o que fazer quando ocorrem problemas?;
- (iii) *Pessoal:* Falta de conhecimento da cadeia de valor; ausência na definição de limites nas funções e nas tomadas de decisões; mudanças na programação sem avisos.

EFEITO: Divergência entre PCP x Executado

Ferramentas Utilizadas para Solução: Utilizou-se o método do Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Causa e Efeito para se chegar a raiz do problema específico, analisando todos os fatores que puderam contribuir para a sua geração. Também empregou-se o recurso 5W1H e *brainstorming* com os responsáveis pelo PCP. Desta forma, pode-se chegar em quatro causas raízes:

- (i) Inexistência de um ambiente unificado de comunicação;
- (ii) Padrões de processo não definidos;
- (iii) Falta de formalização do fluxo de valor;
- (iv) Não há “dono do processo”.

Plano de Ação:

Canal único

- 29/11/2017 – Gerente Industrial → Realização de reunião demonstrando a situação atual e sensibilizar a mudança;
- 06/11/2017 à 06/01/2018 – Equipe de TI → Apresentação e capacitação dos colaboradores no novo sistema;
- 07/01/2018 – Equipe de TI → Unificação das informações e replicação aos demais canais;
- 07/01/2018 – Equipe de TI → Implementação do novo sistema;
- À partir de - 07/01/2018 – Equipe de TI → Acompanhar desenvolvimento.

PCP

- 29/11/2017 – Gerente Industrial → Fazer uma reunião demonstrando a situação atual e sensibilizar a mudança;
- Semanal - Gerente Industrial → Na primeira reunião semanal cobrar a entrega dos dados necessários ao PCP de cada área;
- Semanal – Responsável pelo PCP → Fazer o planejamento semanal e repassá-lo para as áreas cabíveis;
- Diário – Responsável pelo PCP → Cobrar e acompanhar a execução do planejado;
- Semanal – Responsável pelo PCP e Gerente Industrial → Na segunda reunião avaliar a primeira semana identificando erros e acertos;
- Diário – Responsável pelo PCP → Consolidar o processo conforme a concepção do mesmo.

MFV e Cadeia de Comando

- 30/11/2017 – Gerente Industrial → Fazer uma reunião apresentando a situação atual e sensibilizar a mudança, mostrando o MFV atual e o MFV futuro evidenciando um maior controle do PCP;
- 30/11/2017 – Gerente Industrial → Instituir os responsáveis pelo PCP;
- De 30/11 à 04/12/2017 - Gerente Industrial → Acompanhar e cobrar a execução do processo PCP pelos responsáveis;
- 11/12/2017 – Gerente Industrial → Avaliar o organograma do PCP;
- 12/12/2017 – Responsável pelo PCP e Gerente Industrial → Consolidar o organograma e criar métricas para analisar sua eficácia.

Resultados Obtidos e Conclusões: O projeto foi apresentado aos gestores da empresa em 28/11/2017 e posteriormente validado. Houve a participação dos “donos do processo” na geração do plano de ação proposto e na definição das datas para execução das melhorias. No mais, algumas atividades contemplam trabalhos a serem desenvolvidos a curto e médio prazo. Em resumo, o presente trabalho cumpriu seu papel efetivo junto ao parque gráfico, levantando as causas dos problemas relacionados com a sua produtividade e gerando soluções de melhorias.