

## TEMPO É DINHEIRO! REDUZA O LEAD TIME INDUSTRIAL

Certamente, todos já ouviram a expressão "tempo é dinheiro". Atribuída a Benjamin Franklin, essa máxima destaca a valiosa conexão entre o tempo bem administrado e o sucesso nos negócios.

Ampliando essa perspectiva, entramos no cenário de Rajan Suri, uma figura proeminente no campo da gestão empresarial. Suri é o visionário por trás da **Quick Response Manufacturing (QRM)**, uma abordagem que visa a redução do lead time em ambientes industriais com ampla variedade de produtos. Suri enfatiza que o valor do tempo transcende a percepção comum dos gestores.

Na competitiva **indústria farmacêutica**, onde o tempo é um recurso primordial, o gerenciamento eficaz de prazos se apresenta como a chave para uma vantagem competitiva notável.

Este artigo aprofundará essa perspectiva, explorando como a gestão estratégica do tempo pode ser um diferencial significativo no contexto industrial.

### **Você sabe quanto tempo seus produtos demoram para ficarem "prontos"?**

A resposta está no entendimento do **Lead Time Industrial**, uma medida do tempo gasto pelo sistema produtivo para transformar matérias-primas em produtos acabados, englobando processamento, esperas e filas.

A importância de medir e gerenciar o Lead Time não é apenas técnica. Reduções nesse tempo significam **maior rapidez no atendimento ao cliente, melhoria do nível de serviço, menores níveis de estoque e menor necessidade de capital de giro.**

Uma simples caminhada pelo chão de fábrica pode revelar oportunidades de alavancar os resultados do seu negócio, caso haja muito estoque, filas e listas de prioridades.

### **Apresentamos agora um estudo de caso real em uma indústria farmacêutica em São Paulo:**

Uma empresa de médio porte passou por uma transformação voltada para a Excelência Operacional, com foco em Lean e na metodologia Quick Response Manufacturing (QRM).

#### **Cenário identificado pela Borgatti Consulting:**

Anteriormente, a falta de foco no fluxo e uma visão 'departamentalizada' contribuíam para um alto Lead Time.

Outros fatores observados foram:

- Falta de definição dos fluxos produtivos, ou seja, todos os produtos podendo rodar em todos os equipamentos;
- Falta de domínio da Capacidade Produtiva;

- Programação em todos os pontos da Fábrica, alterando-se a sequência em função de diversas “prioridades”;
- Falta de controle do estoque em processo, com produtos excedendo o tempo de holding me, gerando necessidade de análises de controle de qualidade adicionais;
- Gestão departamental, objetivando exclusivamente as máquinas rodando durante todo o tempo.

### **A abordagem da Borgatti Consulting:**

Trabalhando em conjunto, definimos fluxos dedicados por família de produtos, organizamos estoques visualmente, implementamos lógica de sequenciamento FIFO e treinamos a equipe para uma liderança voltada para o fluxo.

Foi realizado um **trabalho conjunto com as áreas de Produção, Excelência Operacional e PCP** atuando com:

- Definição dos fluxos produtivos, estabelecendo Rotas por família de produtos dedicados por equipamento;
- Programação em um único ponto - Pacemaker (Pesagem);
- Dimensionamento e organização de estoque em processo com gestão visual (Figura 1);



- Lógica de sequenciamento FIFO;
- Movimentador de Materiais com rota e tempo definidos
- Indicador para Gestão do Estoque em Processo;
- Implementação de Liderança voltada para Fluxo com treinamento da equipe;

### **Resultados expressivos**

As conquistas deste case de sucesso incluem: **Estoque otimizado, produção sincronizada com a demanda** e uma **redução superior a 34% no Lead Time Industrial** nos primeiros meses, resultando na **eliminação de mais de R\$ 5,5 milhões em estoque em processo**.

Como observado, uma metodologia estruturada pode facilitar o fluxo produtivo, alcançando resultados surpreendentes!

Na **Borgatti Consulting**, estamos comprometidos em impulsionar a transformação de empresas.

*\*Artigo escrito por Joanan Delmond, consultor da Borgatti Consulting, em novembro de 2023.*