

## CASO DE ESTUDO

# A Abordagem da TBM: Como ela resgatou uma empresa farmacêutica da ineficácia.

### Cliente

Fabricante farmacêutico dos EUA de grande porte, com receita de US\$ 150 milhões.

### Desafio

Um grande fabricante farmacêutico enfrentava vários desafios no seu sistema de gestão existente. Apesar do crescimento significativo das receitas, a empresa não sentiu um aumento correspondente nos lucros.

### Solução

TBM Consulting Group estava conduzindo eventos Kaizen para os laboratórios quando descobriu ineficiências no sistema de gestão existente. Os líderes farmacêuticos concordaram em reformular seu sistema de gestão e contrataram a TBM para iniciar a implementação imediatamente.

### Resultados

Após seis meses de implementação do Sistema de Gestão da TBM:

- A produtividade aumentou em 17%.
- O tempo de troca de ferramenta (setup) foi reduzido de 60% a 75%.
- A entrega no prazo melhorou de 85% para 90%.
- Redução de 100% no backlog em 6 meses.
- Redução de 13% no estoque.

## Contexto

Um grande fabricante farmacêutico enfrentava vários desafios em seu sistema de gestão existente. Apesar do crescimento significativo da receita, a empresa não estava observando um aumento correspondente nos lucros. Do ponto de vista de capital humano, os gerentes se sentiam ineficazes, com problemas recorrentes que frequentemente resultavam em culpar uns aos outros. A falta de estratégias de melhorias e capacitação resultou em tomadas de decisão tardias e prejudicou o desempenho e os esforços de melhoria contínua.

## Identificação das Lacunas

O TBM Consulting Group estava trabalhando com o fabricante farmacêutico para conduzir eventos Kaizen nos laboratórios quando descobriu ineficiências no sistema de gestão existente. A pedido dos líderes farmacêuticos, os consultores da TBM conduziram uma avaliação para identificar as lacunas e propuseram sua abordagem de sistema de gestão para abordar essas questões. Os líderes farmacêuticos concordaram em reformular seu sistema de gestão e contrataram a TBM para iniciar a implementação imediatamente.

## Observações e Desafios Identificados

- As revisões do Conselho de Nível 1 (T1) e Nível 2 (T2) estavam em vigor, mas focavam principalmente na conclusão da produção em relação às metas, faltando uma visão holística das operações.
- As tentativas de relatórios Hora a Hora (Hr X Hr) fracassaram devido à baixa adesão dos supervisores e líderes de linha, resultando em acompanhamento de métricas ineficaz e falta de responsabilidade da liderança.
- A ausência de informações (Hr X Hr) dificultou a identificação de problemas e esforços formalizados de resolução de problemas.

- Reuniões frequentes (4 vezes durante o turno diurno) do Conselho de Nível 1 (T1) representavam um dreno significativo nos recursos de gestão e no tempo de supervisão de linha.
- A falta de um processo para revisar ações em aberto e a baixa responsabilidade dos grupos de suporte levaram à frustração da força de trabalho e à resolução atrasada de problemas.
- O rastreamento inadequado de métricas-chave de desempenho dificultou a avaliação do impacto das contramedidas no curto ou longo prazo, prejudicando os esforços de resolução de problemas.
- As reuniões de alta administração baseadas em PowerPoint careciam de adesão da equipe de suporte e comprometimento nas métricas-chave visadas para melhoria.
- A autoridade de tomada de decisão residia exclusivamente no vice-presidente e nos gerentes de departamento, resultando em ações e contramedidas atrasadas devido à falta de capacitação.
- O Excesso de horas extras resultou em eficiência reduzida na conclusão de tarefas para grupos de suporte.

## Plano de Atividades Proposto.

### Processos Desenvolvimento e Implementação de Objetivos Estratégicos:

A TBM reconheceu a falta de um processo definitivo de Implantação Estratégica e trabalhou com a liderança do local para criar um programa de Implantação Estratégica. Esse programa apoiou objetivos-chave de negócios e envolveu a identificação de Prioridades Anuais de Melhoria com membros da equipe designados responsáveis por abordá-las. Implementação de Rastreamento Hora a Hora (Hr X Hr):

- **Implementação do rastreamento Hr X Hr:** o rastreamento foi implementado para avaliar a capacidade do local de atingir as metas e capturar razões para não atingir as metas. Uma análise de Pareto de questões-chave em Segurança, Qualidade, Entrega e Custo foi realizada. Isso exigiu esforços de orientação, mentoria e auditoria.
- **Reuniões e Agendas do Conselho de Nível 1 (T1), Nível 2 (T2) e Nível 3 (T3):** A TBM desenvolveu estruturas de reunião e métricas para os níveis T1, T2 e T3. Processos de escalonamento foram estabelecidos para abordar questões não resolvidas em níveis mais altos de gestão.
- **Comitê de Direção:** Um Comitê de Direção com representantes da alta administração e diretores foi formado para garantir a alocação de recursos, lidar com obstáculos e fornecer orientação e mentoria.
- **Trocas Eficientes:** Trocas eficientes eram cruciais para linhas de alta velocidade e multiproduto. O trabalho padrão e parâmetros críticos de configuração foram estabelecidos para minimizar o tempo de configuração, incluindo o fase de expansão. Métricas T1 foram desenvolvidas para tempos de troca, e o treinamento de todos os colaboradores na linha garantiu consistência e eficiência.
- **Treinamento em Ferramentas de Resolução de Problemas:** O treinamento foi conduzido e auditado em todo o local, variando de ferramentas simples de resolução de problemas, como os “5 Porquês”, Pareto e diagramas de espinha de peixe, até resolução de problemas A3 mais complexa e gerenciamento do Conselho de Responsabilidade do Nível 3.
- **Coleta e Relatórios de Dados:** Os dados das reuniões T1 e T2 foram coletados e registrados usando papel e caneta. O suporte de TI permitiu relatórios eficientes, economizando tempo durante as reuniões de nível.
- **Trabalho Padrão do Líder:** Líderes de Equipe, Supervisores e Gerentes receberam o Trabalho Padrão do Líder para reduzir os combates a incêndios e permitir mais tempo para auditoria, treinamento, resolução de problemas e esforços de melhoria contínua.

## Resultados e Conquistas

Após seis meses de implementação do Sistema de Gestão da TBM, o fabricante farmacêutico observou as seguintes melhorias significativas:

1. A produtividade aumentou em 17%, conforme evidenciado pela redução do custo de mão de obra direta por unidade.
2. tempo de troca de ferramenta foi reduzido de 60% a 75%.
3. A entrega no prazo melhorou de 85% para 90%.
4. Redução de 100% no backlog em 6 meses.
5. Redução de 13% no estoque.

Essas melhorias demonstraram a eficácia da reformulação do sistema de gestão em impulsionar o desempenho e a melhoria contínua em toda a organização, e estarão alinhadas com as metas financeiras que estão esperando alcançar.

## A Velocidade Vence Sempre

A TBM é especializada em operações e consultoria de supply chain para fabricantes, construtores e distribuidores. Ajudamos as empresas a serem mais ágeis e rápidas e a terem um desempenho 3 a 5 vezes mais rápido do que seus concorrentes.

