

Lóreal: Flexibilidade ajuda o Just In Time

Fonte: Administração da Produção – Nigel Slack

A Lóreal Cometics é agora o maior grupo mundial de cosméticos e artigos de toalete, com presença em mais de 140 diferentes países. No Reino Unido, suas instalações de 45.000 metros quadrados produzem 1.300 linhas de produtos num ambiente absolutamente limpo, que se compara a uma fábrica farmacêutica em termos de higiene, segurança e qualidade. A fábrica tem 55 linhas de produção e 45 diferentes processos de produção e os sistemas de manufatura empregados são de tal flexibilidade que permitem que cada uma das 1.300 linhas de produtos seja produzida a cada dois meses. Isto significa mais de 150 diferentes linhas a cada semana. Mas a fábrica não foi sempre assim tão flexível. Ela foi forçada a ampliar sua flexibilidade pela necessidade de despachar 80 milhões de itens a cada ano. O trabalho logístico envolvido na aquisição, produção, armazenamento e distribuição deste volume e variedade de produtos, levando-a ao seu atual foco de introduzir os princípios de JIT nos processos de manufatura.

Para auxiliar seu esforço rumo à flexibilidade e à produção just in time, a Lóreal organizou seu complexo em três centros de produção, cada um deles autônomo e focalizado em famílias técnicas de produtos. Seus processos e linhas de produção são então focalizados em subconjuntos de produtos. O responsável por todas as atividades desde a pré-pesagem até o despacho de sua área é o Gerente do Centro de Produção, sendo também de sua responsabilidade e o desenvolvimento, o treinamento e a motivação do pessoal. Dentro dos centros de produção focalizados, grupos de aprimoramento têm trabalhado na melhoria da flexibilidade, da qualidade e da eficiência do chão de fábrica. Um dos projetos reduziu os tempos de set-up na linha que produz colorações para cabelo, de 2,5 horas para apenas 8 minutos. Esses novos tempos de troca permitem que a empresa agora possa utilizar lotes menores, dando-lhe a flexibilidade necessária para atender a mercados just in time. Antes da redução no tempo de set-up, o tamanho do lote era de 30.000 unidades já podem ser produzidos a custo viáveis.