

## **LEAN OFFICE - ELIMINANDO OS DESPÉRDICIOS NAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

### 1. Por que adotar o Lean Office?

Parabéns! Você já conseguiu estabelecer o fluxo contínuo em suas atividades do chão de fábrica. (Bem... Você foi **obrigado**<sup>1</sup> a criar um Kanban, mas nada é perfeito!). Você foi muito bem sucedido em seu esforço de reduzir o tamanho dos lotes de produção, graças à aplicação de técnicas tais como o SMED e TPM. Seus esforços para conter os ânimos da equipe, quando os problemas começaram a vir à tona tiveram êxito: hoje, vários projetos de solução de problemas utilizando a técnica PDCA, estão em andamento. Por fim, depois de ter colocado **sua**<sup>2</sup> "casa em ordem", você deu início a bem sucedidas negociações junto aos fornecedores de materiais e componentes, onde ficaram claras as grandes vantagens da nova política de várias entregas, divididas em pequenos lotes.

Contudo, as coisas não estão tão bem quanto você imaginava no início de sua jornada Enxuta e os "incêndios" voltaram a rondar sua empresa:

- Paradas de produção causadas por lotes de matéria-prima que não chegam a tempo;
- Lead times enormes no desenvolvimento de ferramentais, processos e produtos
- O número de funcionários indiretos está se tornando maior do que o número dos diretos!

Analisando mais profundamente esta situação, você irá concluir que as **atividades suporte**<sup>3</sup> de sua empresa não estão "acompanhando" a velocidade das atividades de manufatura!

Qual o "remédio" para esta "dor de crescimento": O Lean Office!

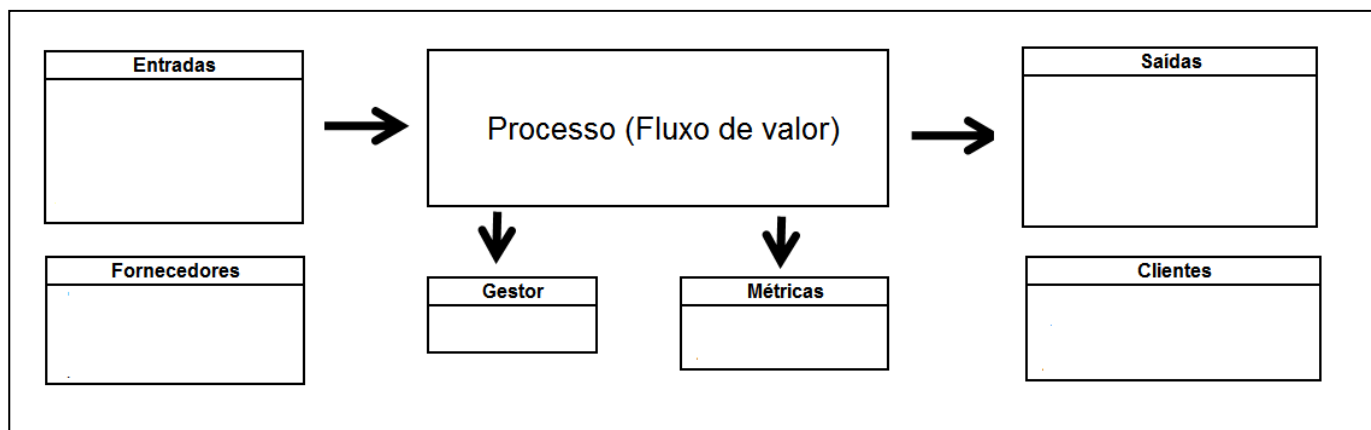
### 2. O que é um **Processo**?

Em função de sua bem sucedida experiência com a produção, você já sabe que para tornar os processos suporte "Lean", você deverá reduzir seu lead time. Contudo, na produção os processos estão claramente definidos. E no escritório? Onde estão os processos?

O primeiro passo é lembrar que qualquer processo é definido como: ***Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, que a partir de entradas vindas de "fornecedores", utilizando recursos definidos, tem o objetivo de produzir um produto ou serviço, com Valor para um grupo específico de "clientes". Para monitorar a evolução da Qualidade deste processo, são definidas Métricas.***

Também podemos representar um processo da seguinte maneira:

## Lean Office – Eliminando os Desperdícios nas Atividades Administrativas



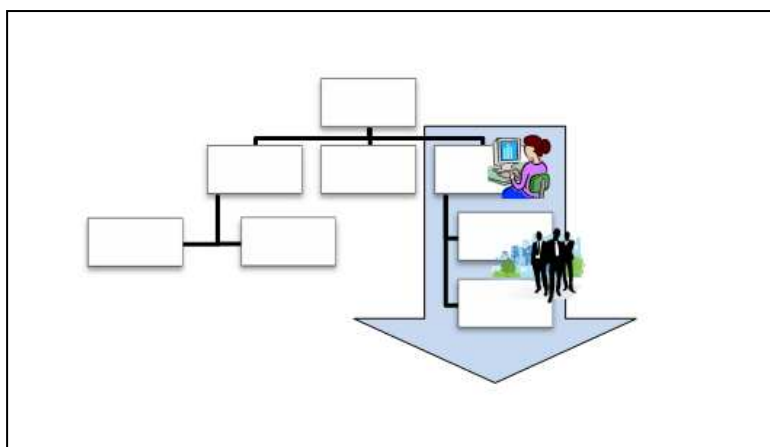
Onde:

- **Entradas:** Materiais e componentes, especificações de serviços, relatórios, documentos, etc;
- **Fornecedores:** Elementos (pessoas, organizações, departamentos) internos e externos que fornecem as entradas;
- **Saídas:** Produtos acabados, relatórios, planilhas, serviços prestados;
- **Clientes:** Elementos internos e externos (pessoas, organizações, departamentos) que recebem as saídas;
- **Métricas:** Indicadores do desempenho do processo.

Também é muito importante lembrarmos que um processo **não é um departamento**. Há casos especiais onde todas as atividades de um processo são executadas unicamente por elementos de um único departamento, mas isto é raro.

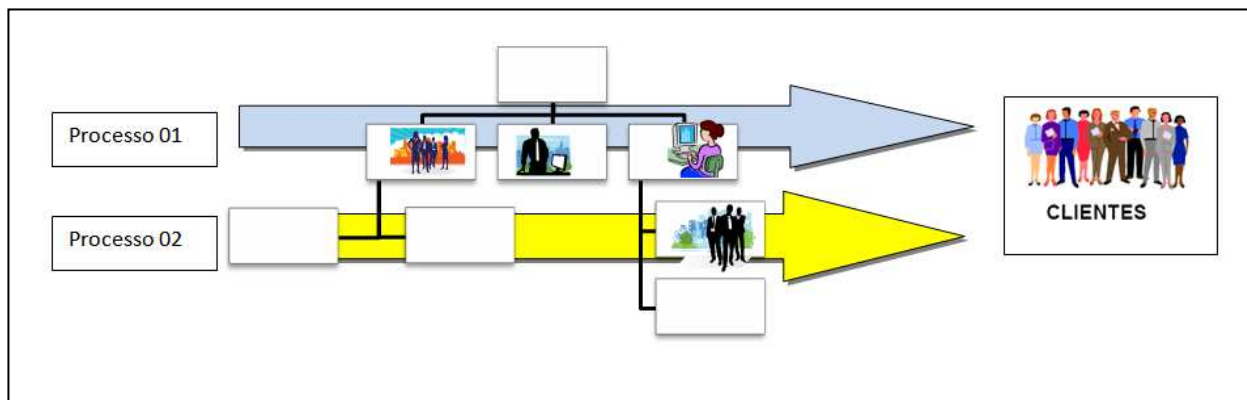
Veja as figuras a seguir:

### Departamentos



# Lean Office – Eliminando os Desperdícios nas Atividades Administrativas

## Processos:



Você deve perceber que são os processos e não os departamentos que geram o Valor desejado pelo cliente. Desta forma, o primeiro passo para a implantação do Lean Office é o **Definir os elementos de um Processo**.

### 3. Como definir os elementos de um Processo?

Não existe fórmula mágica! Após escolher o processo a ser mapeado, por exemplo, emissão de notas fiscais, orçamento de preços, emissão de pedidos, etc., reúna a equipe e defina:

- As saídas;
- Os clientes;
- As entradas;
- Os fornecedores;
- As atividades do processo (fluxo de valor);
- As métricas
- O gestor do processo.

Provavelmente, você ficará surpreso ao saber quantos elementos de sua empresa **não** são capazes de dizer quais são os Clientes dos seus respectivos processos. Este fato é extremamente preocupante, pois se não sabemos quem é o nosso Cliente, como saber o que é Valor<sup>4</sup> e, conseqüentemente, o que é Desperdício?

### 4. Como tornar processos Administrativos Lean?

Assim como na manufatura, a resposta é: identificando e eliminando os desperdícios presentes no Fluxo de Valor.

Para processos administrativos, os sete desperdícios (propostos anteriormente para a manufatura) têm a seguinte interpretação:

- **Superprodução:** Gerar informações (relatórios, dados, etc.), dados para os quais o Cliente do processo não terá uso imediato.

## Lean Office – Eliminando os Desperdícios nas Atividades Administrativas

---

- **Inventário:** Estoque de material de escritório, e-mails não lidos na caixa de entrada, documentos na Caixa de entrada.
- **Processamento:** Fornecer Qualidade superior à requerida pelo Cliente. Executar etapas desnecessárias para obtenção de um serviço. Por exemplo, checagem de dados, follow-ups, adição de dados desnecessários em relatórios, etc.
- **Espera:** Esperar por informações e/ou atividades executadas por terceiros.
- **Retrabalho - Defeitos:** Erros na entrada de dados, re-escrever um relatório, reprocessar uma transação eletrônica.
- **Transporte:** Aprovação de Documentos exigindo mais de uma assinatura.
- **Movimento:** Movimentação de pessoas para obtenção de informações, ou para encontrar utensílios e/ou outras pessoas.

Uma maneira muito eficaz de eliminar estes desperdícios é a aplicação da "V.A.C.A. Analysis"<sup>5</sup>. Esta técnica consiste em analisar cada uma das atividades de um processo, questionando se a mesma:

**V** *É Valuable?* Ou seja, a atividade agrega valor de acordo com a ótica do cliente? Se a atividade não agrega valor segundo a ótica do cliente, simplesmente devemos eliminá-la. Por outro lado, se não agrega valor, **porém**, não se pode eliminá-la, devemos torná-la o mais enxuta possível.

**A** *É Adequate?* Ou seja, a atividade está sendo executada com os meios adequados? Se não a estamos executando auxiliados por recursos e/ou métodos adequados, provavelmente teremos desperdícios de retrabalho, e/ou de movimento (procurar relatórios/registros num arquivo ou computador desorganizado, caminhar para chegar ao local de armazenamento). É facilmente identificável em ambientes com implementações precárias de 5S e/ou gerenciamento visual.

**C** *É Capable?* Ou seja, a atividade é capaz?<sup>6</sup> A capacidade de um processo ou atividade é uma medida de sua estabilidade. Processos/atividades com baixa capacidade são instáveis e geram desperdícios de espera, retrabalho e/ou movimento. A baixa capacidade é uma característica de processos/tarefas com baixo grau de padronização (procedimentos escritos, pessoal treinado, etc)

**A** *É Available?* Ou seja, a atividade gera Espera? Se um processo não está disponível quando necessário e/ou tem um tempo de ciclo (execução) muito longo, gerará desperdícios de espera, superprodução, movimento e/ou processamento. É um "sintoma" de processos/tarefas com fluxos de trabalho desbalanceados, inexistência de "back-ups" para aprovações de documentos, etc

## Lean Office – Eliminando os Desperdícios nas Atividades Administrativas

### 5. Mãos à obra...

O primeiro passo é listar as atividades do processo e construir uma tabela de atividades. Sugerimos que você utilize uma planilha Excel<sup>®</sup>

O próximo passo é Mapear o processo. Para tanto, há várias ferramentas, que vão desde simples rabiscos no papel até sofisticados softwares. Somente sua experiência dirá qual é a melhor. Contudo, sugerimos que você dê preferência a soluções simples: muitas vezes o tempo investido para aprender a utilizar o software poderia ter sido utilizado para identificar e eliminar desperdícios.

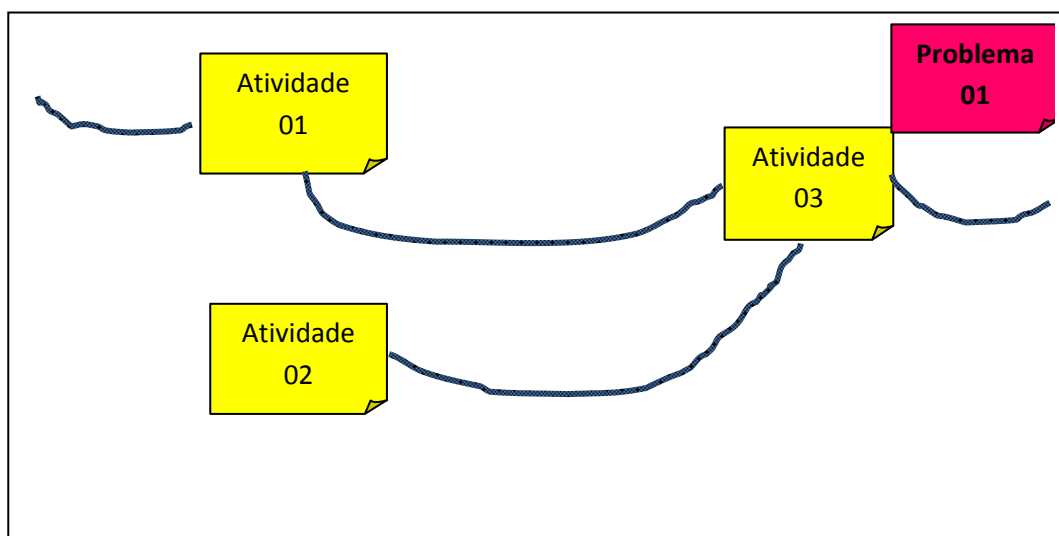
À medida que as atividades são “mapeadas”, efetue a análise V.A.C.A. atribuindo notas a seus 4 elementos (valuable/adequate/capable/available):

Sugestão:

Nota	Significado
●	Bom
△	Pode melhorar
X	Ruim
--	Não aplicável

Uma ótima relação custo-benefício é obtida com a utilização de post-its<sup>®</sup>, representando as atividades e os possíveis problemas e novelos de lã, representando os fluxos de informação:

Estado Atual



## Lean Office – Eliminando os Desperdícios nas Atividades Administrativas

Matriz de Análise V.A.C.A							
Atividade	V	A	C	A	Problema(s)	Execução (hh:mm:ss)	Espera (hh:mm:ss)
Atividade 01	●	X	X	●	Problema 01	0:04:00	0:05:00
Atividade 02	X	--	--	--	Problema 02	0:02:00	1:00:00
Atividade 03	△	●	●	X	Problema 03	0:05:00	16:00:00
....							

A matriz acima nos diz que:

- Atividade 01:

Análise	Conceito	Observações
Valuable	●	Agrega valor para o processo, segundo a ótica cliente
Adequate	X	Não está sendo executada com recursos adequados (software, procedimentos, etc.)
Capable	X	Não gera resultados esperados independentemente do tempo e da demanda (Por exemplo, quando o responsável pela tarefa está em férias, há problemas)
Available	●	Não gera espera significativa

- Atividade 02:

Análise	Conceito	Observações
Valuable	X	Não agrega valor para o processo, segundo a ótica cliente. Note que os outros pontos, (adequate – capable - available) não foram analisados, pois uma vez que a atividade não agrega valor para o cliente, será eliminada.
Adequate	--	
Capable	--	
Available	--	

- Atividade 03:

Análise	Conceito	Observações
Valuable	△	Não agrega valor para o processo, segundo a ótica cliente. Porém não se pode eliminá-la. Por exemplo, reuniões de acompanhamento de projetos
Adequate	●	Está sendo executada com recursos adequados (software, procedimentos, etc.)
Capable	●	Gera resultados esperados independentemente do tempo e da demanda
Available	X	Gera espera significativa

## Lean Office – Eliminando os Desperdícios nas Atividades Administrativas

---

Por fim, se somarmos os valores das colunas *Tempo de Execução* e *Tempo de Espera*, teremos respectivamente:

Total **execução** = 9 minutos

Total **espera** = 17h - 5 minutos

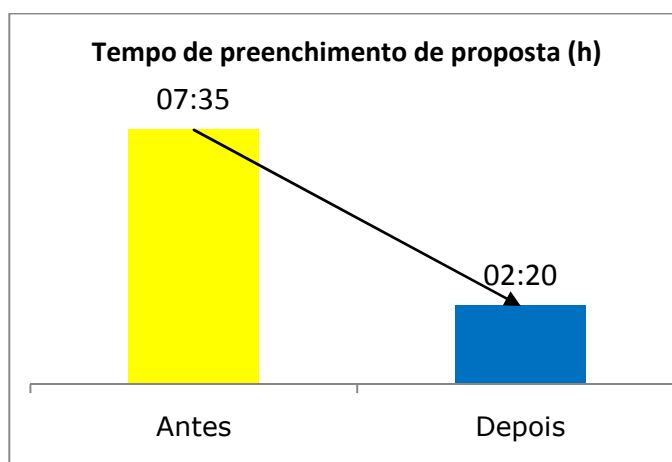
Ou aproximadamente, 0,9% de tempo de execução/espera!

Uma vez definido Estado Atual, o próximo passo é obter a proposta de estado futuro. Nossa sugestão é que você avalie cada uma das linhas da Matriz de Análise V.A.C.A. e defina quais ações serão tomadas para eliminar, ou pelo menos, diminuir os desperdícios apontados.

### 6. Resultados Típicos

Os resultados proporcionados com aplicação das técnicas Lean em ambientes administrativos são semelhantes àqueles obtidos na manufatura: Ganhos de "dois dígitos" que melhoram significativamente o desempenho dos processos.

Veja o resultado da aplicação da metodologia num processo de preenchimento de propostas de apólice de seguros:



### 7. Finalizando

Não há segredos ou mistérios no Lean Office. O que o torna tão diferente do Lean Manufacturing é que nos ambientes administrativos os processos, inventários e os outros desperdícios, nem sempre estão "visíveis".

Todavia, a idéia é a mesma: "A única coisa que estamos fazendo é diminuir o Lead time, eliminando os desperdícios" <sup>7</sup>

## Lean Office – Eliminando os Desperdícios nas Atividades Administrativas

---

### Notas:

- 1- A presença de um estoque (“supermercado”) administrado via kanban (sinal visual) entre dois processos, indica que não foi possível estabelecer o fluxo contínuo entre eles. A técnica do kanban só deve ser utilizada em último caso.
- 2- Um grande erro estratégico na implantação do Lean Manufacturing é o Cliente pedir que seus fornecedores adotem técnicas que não estão sedimentadas em sua própria organização. Primeiramente, os conceitos Lean devem estar solidamente disseminados na organização do cliente.
- 3- O principal elemento de uma empresa de manufatura é o departamento de Produção. Se não houvesse Produção não seria gerado o valor desejado pelo cliente final da empresa. Os outros departamentos dão suporte à Produção.
- 4- Segundo o Sistema Toyota de Pensamento, Valor são as características de um produto ou serviço pelas quais o Cliente (interno ou externo) está disposto a “pagar”. Como consequência desta definição, toda atividade que não adiciona valor ao produto ou serviço será considerada um Desperdício.
- 5- Uma atividade ou processo capaz tem a propriedade de gerar os resultados esperados em detrimento do tempo e da demanda. Na estatística, a capacidade de um processo é representada por  $C_{pk}$
- 6- Esta metodologia foi desenvolvida pelos profissionais do Honsha Associates em conjunto com o Lean Enterprise-USA
- 7- *O Sistema Toyota de Produção – Além da Produção em Larga Escala* - Taiichi Ohno

### Referência Bibliográfica

Gemba Walks – J. Womack