

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Lean Management

Colaboramos no desenho e execução de soluções de melhoria dos processos operacionais e administrativos e de negócio dos nossos Clientes

Perante os desafios e actuações que se colocam às Organizações, as soluções e práticas de **Lean Management** em projectos de **Eficiência Operacional** permitem um retorno seguro e significativo no caminho da produtividade e da competitividade, até porque são mudanças de muito baixo custo e de envolvimento total das pessoas, pois são elas que analisam, definem, executam e controlam as suas próprias actividades.

Sector de aplicação

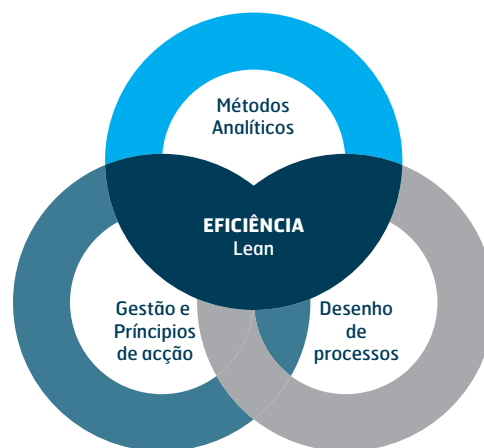
- > Indústria
- > Serviços
- > Banca e Seguros
- > Saúde
- > Utilities
- > Automóvel
- > Media
- > IT's
- > Aviação e Defesa
- > Administração Pública
- > Transportes e Logística
- > Ensino Superior



O que é a prática Lean?

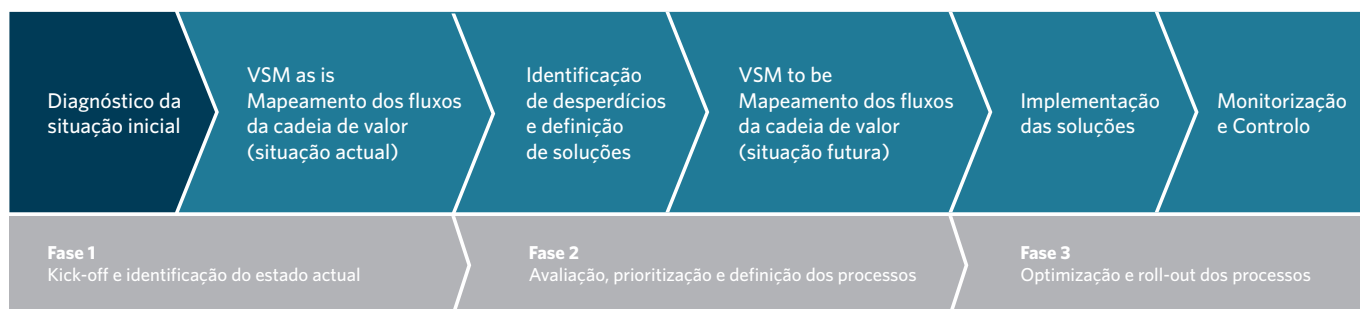
- Um processo de gestão derivado do TPS – sistema de produção Toyota
- Foca-se na redução do desperdício e na melhoria contínua
- Enfatiza a redução da variação dos processos, daí a ligação aos projectos Seis Sigma
- Utiliza um conjunto de ferramentas e metodologias (5 Why?, Kaizen, Poka-Yoke, 5S's, Gestão Visual, Kanban, SMED, Mapeamento de Fluxos, Pull Flow, TPM, ...)
- Centra-se na regularidade e eficiência dos fluxos

TPS – Toyota Production System



Fases de implementação do projecto Lean e de Eficiência Operacional

Desenho holístico, mensurável e sustentável



Os dez mandamentos Lean para operacionalizar a Eficiência

O sucesso dos grupos de trabalho Lean depende essencialmente do empowerment dos participantes e, para tal, devem ser adoptados os seguintes mandamentos:

- 1 Abandonar as ideias preconcebidas e questionar as práticas actuais.
- 2 Não explicar porque é impossível, mas pensar como fazer!
- 3 Realizar rapidamente as propostas de melhoria escolhidas.
- 4 Não procurar a perfeição; ganhar 30% de imediato já é um passo!
- 5 Corrigir imediatamente o erro.
- 6 Perante uma dificuldade, procurar novas soluções.
- 7 Pesquisar a causa real, aplicar os "5 Why?" e procurar uma solução imediatamente aplicável e reproduzível.
- 8 Procurar as ideias de 10 pessoas em vez de uma só.
- 9 Experimentar e validar duas vezes em vez de uma.
- 10 A melhoria é infinita e a sua busca também!

O que fazemos:

- Consultoria
- Coaching
- Auditoria
- Formação

Metodologia da Melhoria Contínua (em japonês: Kaizen)

- Anulação ou forte diminuição dos pontos ou áreas de desperdícios de recursos (MUDA)
- Redefinição dos processos e/ou das actividades que fazem parte da cadeia de construção e execução do produto ou do serviço, quer na óptica do cliente interno, quer na do cliente externo
- Flexibilização das funções, ajustando responsabilidades e tarefas dos Colaboradores
- Apologia, desenvolvimento e foco nas práticas de "just in time", isto é, execução e disponibilidade no tempo em que é necessário (produto/serviço)
- Desenvolver e praticar as técnicas e metodologias da gestão visual (uma imagem é sempre mais elucidativa do que um conjunto de palavras)

A gestão Lean fixa soluções

- De distribuição e **serviço ao cliente**
- De programação e **gestão de prioridades**
- De **fiabilização** dos meios
- De optimização de **mudança** de meios e condições de execução
- De melhoria de **produtividade, qualidade e desempenho**

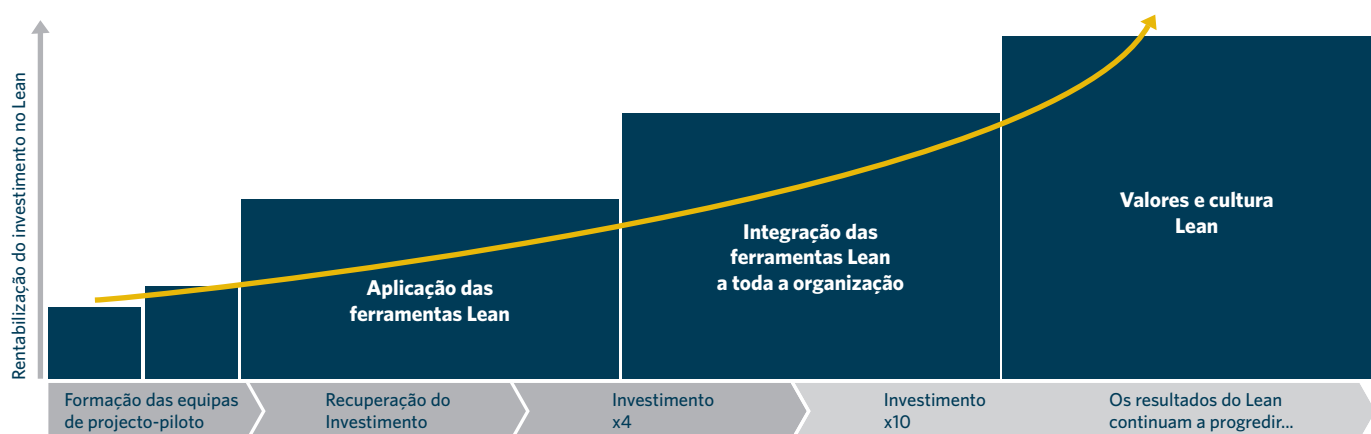
Resultados esperados nas Organizações

- Melhorar o **serviço ao cliente**
- Potenciar **polivalência** de tarefas
- **Eliminar** actividades de baixo ou nulo valor na cadeia produtiva
- **Redução dos custos** de realização do produto/serviço
- Redução de **lead time**
- Aumento de **flexibilidade operacional** e do tempo de reacção
- Gestão da **Mudança** (clima e cultura organizacional)





Resultados esperados num projecto Lean



Ferramentas de Eficiência Operacional

- Lean Management
- Mapeamento de processos
- VSM - Value Stream Mapping
- Método 5S's
- SMED - Mudança Rápida de Ferramentas
- TPM - Manutenção Produtiva Total
- Kanban (produção em fluxo "puxado")
- Poka-yoke (sistemas de prevenção de erro)
- Seis Sigma
- Visual Management
- Ciclo de Deming

Abordagem IBG

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E STAKEHOLDERS

Lean Estratégia & Monitorização	Lean Value Stream Mapping	Lean Office & Production	LEAN MANAGEMENT & EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Management Six Sigma	Sistema de Gestão	Quality Management
Definição do painel de bordo e dos indicadores	Mapeamento da Cadeia de valor	Aplicação da Melhoria Contínua		Ferramentas Avançadas 6 Sigma	Gestão por Processos	Reengenharia da Qualidade e dos Processos

MOTIVAÇÃO E EMPOWERMENT DOS COLABORADORES

Objectivos dos Clientes	Objectivos da Mudança	Objectivos da estratégia Lean	Objectivos das Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> > Identificar as áreas ou serviços a melhorar > Rentabilizar os recursos > Melhorar competências > Agilizar Processos > Ganhar productividade e competitividade 	<ul style="list-style-type: none"> > Definir a estratégia de melhoria > Construir indicadores e o sistema de monitorização > Apoiar a gestão da mudança > Formar especialistas do Lean Management > Implementar a excelência da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> > Integração do lean na organização > Implementação da excelência de resultados > Flexibilização da gestão dos processos > Reorganização das tarefas em fluxo > Eliminação dos desperdícios na cadeia de valor 	<ul style="list-style-type: none"> > Criação de equipas de especialistas > Dinamização dos operacionais das melhorias > Formação nas ferramentas LEAN > Coaching para os Leaders da Mudança > Reconhecimento na Organização

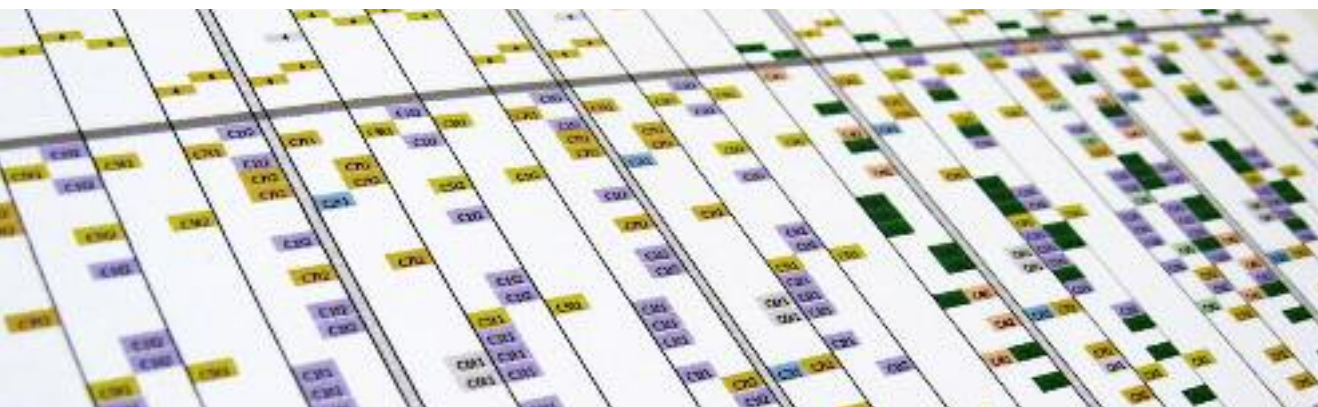
Portfólio de serviços na área da Eficiência Operacional

- Análise prévia ou diagnóstico inicial para identificar focos de melhoria (VSM - value stream mapping)
- Formação, treino e coaching de Gestores, Quadros Superiores e Intermédios, Administrativos e Operadores
- Estruturação e desenvolvimento de projectos Lean para melhoria da eficiência (coaching do líder e equipas)
- Reestruturação de layout e optimização de fluxos
- Programas Kanban
- Ordenamento de prioridades - planeamento, fluxos, sequência documental e operacional
- Optimização de processos administrativos e documentais

Os sucessos dos nossos clientes

Correctora de Seguros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reengenharia de processos ▪ Cost reduction e eficiência operacional
Empresa de Seguros de um grupo financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeamento e reengenharia de processos ▪ Redução de actividades administrativas ▪ Projecto MUDA
Empresa de componentes automóvel e aeronáutica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reengenharia de processos ▪ Revisão de fluxos produtivos ▪ 5S's, SMED, TPM ▪ Poupança anual: 85.000€
Empresa de produção e distribuição de bebidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de Custos operacionais e de estrutura ▪ Identificação dos MUDA ▪ Savings de 2% sobre custos operacionais
Sector Automóvel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão de fluxos produtivos ▪ 5S's, SMED, TPM ▪ Redução de fretes-extra
Empresa de Produtos Siderúrgicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Value Stream Mapping ▪ Projecto 5S's e Visual management ▪ Redução de stocks 1M€
Empresa de seguros e um grupo financeiro e de concessão de crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projecto Seis Sigma - área administrativa ▪ Bases para revisão do SI/IT



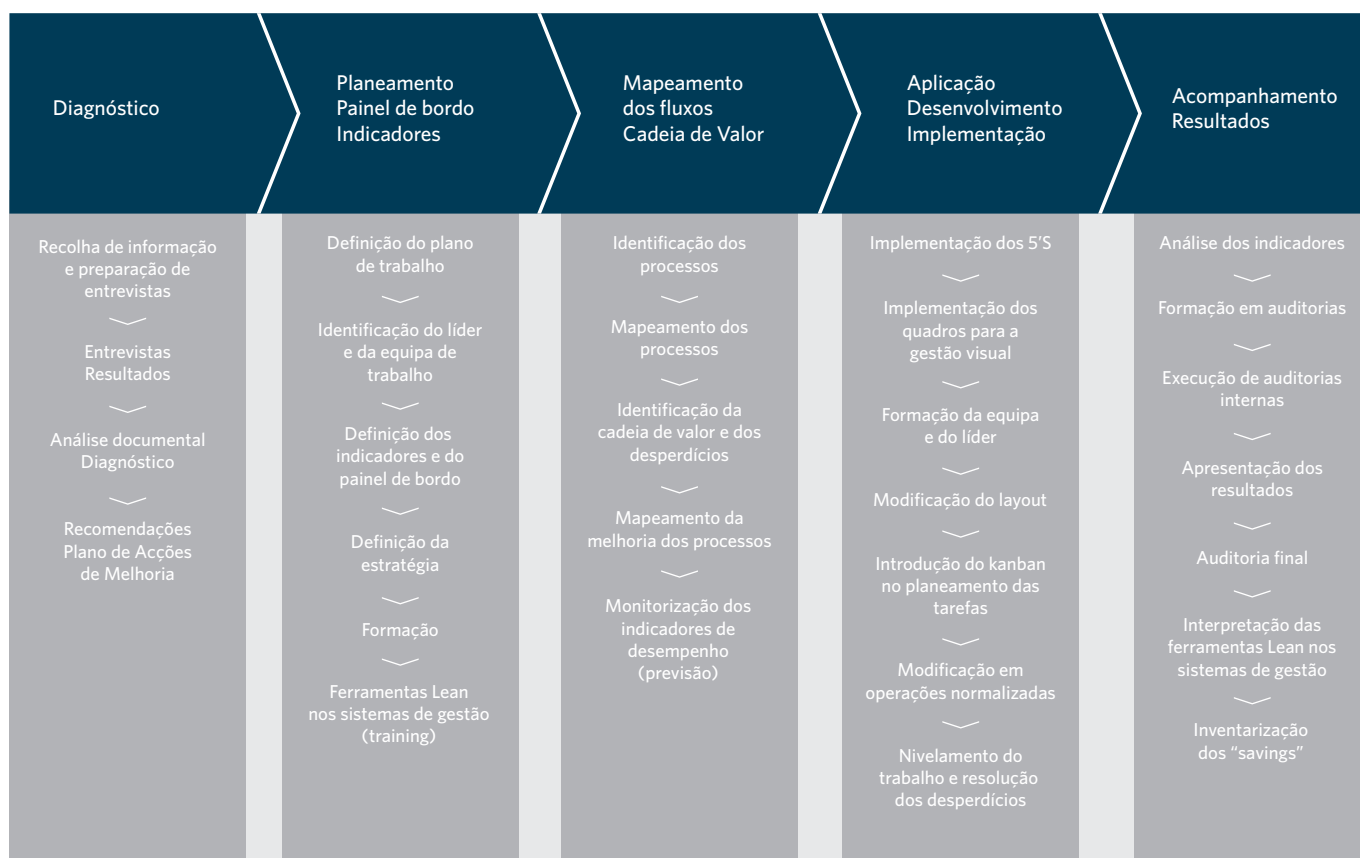


Princípios das práticas Lean

1 COMEÇAR POR DEFINIR OBJECTIVOS	Fixa a visão e o caminho a partilhar por todos! Potenciando a partilha e o trabalho de grupo
2 DESENHAR A CADEIA DE VALOR	Esclarece as áreas de intervenção. Mapeamento e fluxos de actividades e tarefas.
3 DESENVOLVER A MELHORIA DOS PROCESSOS	Define os meios a aplicar. Mapeamento e fluxos de actividades e tarefas.
4 ACOMPANHAR AS EQUIPAS E AS PESSOAS	Formar os elementos nas novas técnicas. Team Work - Empowerment - Informação - Inovação
5 ESTRUTURAR E IMPLEMENTAR O SISTEMA PULL	O sistema de execução a utilizar. A procura vai "puxando" a oferta!
6 UTILIZAR O TAKT TIME COMO REFERÊNCIA	Flexibilizar os meios segundo o pedido dos clientes. Tempo de disponibilização do produto/serviço em função do pedido
7 MELHORIA CONTINUA	A atitude, a mentalidade, o compromisso do futuro!



Um projecto Lean – exemplo gráfico

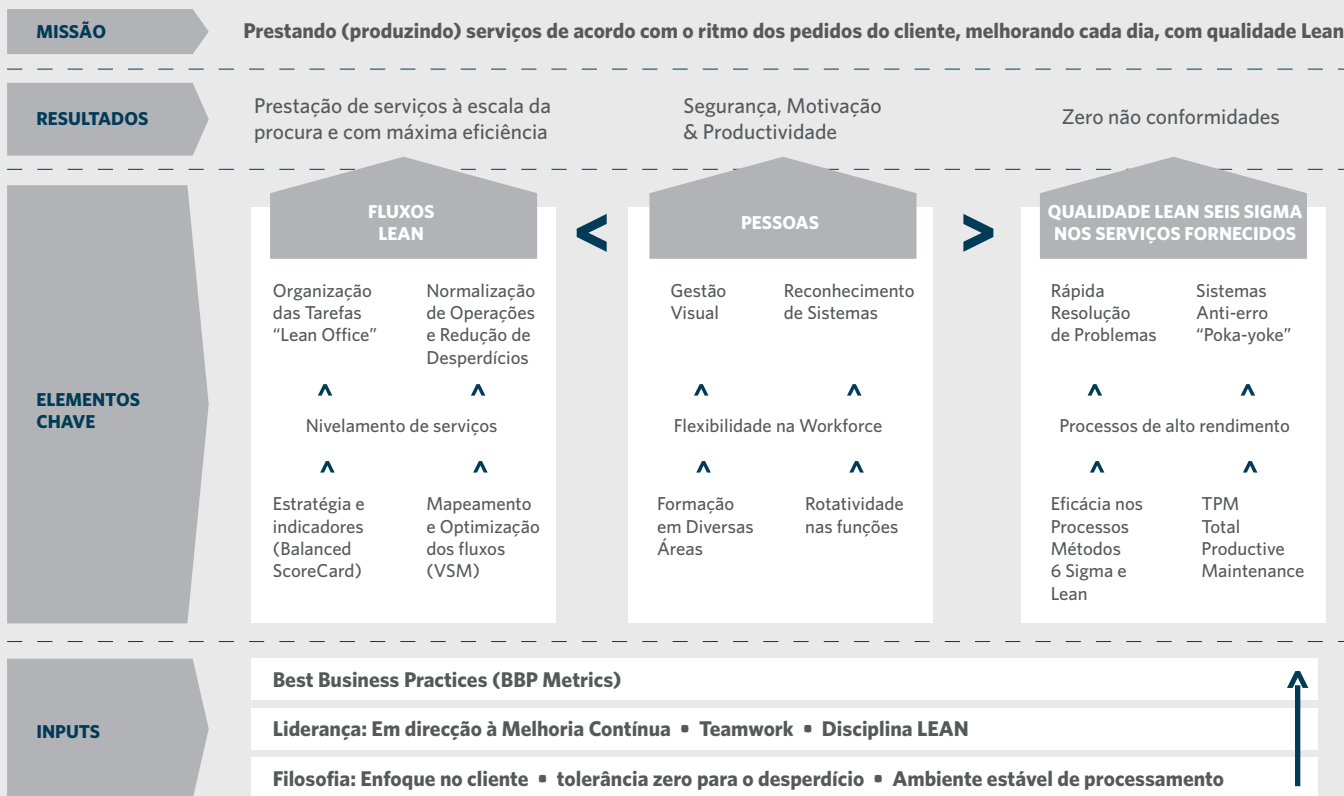


O compromisso conceptual da Iberogestão



**Providenciar Excelência nos serviços
Pessoas, Qualidade e Custos**

**Excedendo as
expectativas
crescentes dos
nossos Clientes**



Analisar o processo, e a Muda — áreas administrativas e serviços

O verdadeiro "pull" raramente existe na área administrativa. As equipas de projecto "office lean" buscam::

- Eliminar actividades que não trazem valor acrescentado
- Normalizar para libertar e sequenciar o trabalho na área
- Fluxo segue processos padrão

O desperdício revelado é eliminado através das iniciativas de Lean, que devem incluir actuação a nível de:

- Sobreprodução (iniciar uma tarefa sem completar os requisitos anteriores, por exemplo)

- Inventário (e-mails desnecessários e "papelada")
- Tempo de espera
- Processos sem valor acrescentado (como, por exemplo, reintroduzir dados entre sistemas sem ligação)
- Defeitos / retrabalho / iteração do trabalho
- Excesso de movimento
- Transporte (envio de mails e outras actividades entre departamentos; fotocópias; distância entre UO's)
- Pessoas subutilizadas (ausência de método para encorajar ou capturar ideias inovadoras; mentalidade e atitude de mudança)

Visual Management Smed Pull Flow Coaching
 Mudança Eficiência
 5S's Melhoria Contínua Gestão de Fluxos

Desenvolvimento e aplicação da oferta  **Lean Six Sigma**

Nível 3: Estratégico
 Integração na Organização das actividades de Lean Seis Sigma



LSS Sistema Organizacional



Sistema Lean Seis Sigma nas empresas

- Desenvolvimento de estratégia e gestão de desempenho
- Criação e mapeamento do sistema Lean
- Gestão da mudança, liderança e desenvolvimento organizacional

Nível 2: Serviços administrativos e de apoio geral
 Conduzir processos livres de desperdício através das funções administrativas e de suporte



LSS Escritório e Suporte



Lean Six Sigma nas actividades administrativas e de apoio

- Análise "end-to-end" e recriação da cadeia de valor
- Desenvolvimento do produto Lean
- Criação do sistema do network Lean
- Execução do projecto Lean Seis Sigma

Nível 1: Operações
 Identificar e resolver problemas operacionais, de capacidade, de nível de serviços, de produtividade e de qualidade



LSS Operações



Operações de Lean Seis Sigma

- Avaliações operacionais da oportunidade
- Gestão da cadeia de fornecimento Lean
- Desdobramento rápido do sistema Lean - Kaizen e Kaikaku
- Gestão operacional e suporte

Projecto de Lean Seis Sigma de Gestão nas actividades administrativas (PMO), ferramentas, técnicas e formação

Concepção do sistema

Gestão das infraestruturas

Formação Lean

Cultura Lean

Bases ou suportes lean

Lean Seis Sigma em PMO, ferramentas, técnicas, formação

- Gestão do Projecto Lean Seis Sigma
- Metodologia, estrutura, ferramentas e práticas
- Capacidade e desenvolvimento do Projecto Lean Seis Sigma
- Exercícios e workshops direccionados para Lean Seis Sigma

PMO - Process Management Office



www.iberogestao.pt

Iberogestão – Gestão Integrada e Tecnológica, Lda
 ibg@iberogestao.pt

Sede: Rua Pinto Aguiar, 281 • 4400-252 Vila Nova de Gaia
 T (351) 223 770 830 • F (351) 223 770 839