

Melhoria contínua em áreas administrativas: estudo de caso

Karolina Krause (UDESC) karolina.krause@hotmail.com

Carla Roberta Pereira (UDESC) carla.pereira@udesc.br

Claudio Decker Junior (UDESC) claudiodecker@gmail.com

Bruna de Freitas Zappelino (UDESC) zappelino.bruna@gmail.com

Resumo:

A contínua busca das organizações por redução de custos impulsiona um crescimento na utilização de técnicas de melhoria contínua com vistas à eliminação de desperdícios. Para tanto, a filosofia Lean é amplamente utilizada por diversas organizações ao redor do mundo, com um foco predominante na manufatura. Reconhecendo que o setor administrativo é responsável por uma parcela significativa dos custos em satisfazer a demanda do cliente, este também necessita de melhorias em seus processos para sustentar as organizações no mercado competitivo. Diante deste contexto, o presente estudo visa desenvolver um programa de melhoria contínua para áreas administrativas baseado em duas metodologias existentes: Lean Office e Office Kaizen. Em seguida, um estudo de caso foi desenvolvido em uma área de uma empresa de grande porte do ramo automotivo para verificar os resultados do programa desenvolvido. Como resultado, constatou-se que a utilização de um programa estruturado de melhorias para áreas administrativas proporciona melhor ambiente de trabalho, áreas administrativas mais ágeis e redução de custos, tornando a empresa mais competitiva.

Palavras chave: Melhoria contínua. *Lean Office*. *Office Kaizen*. Áreas administrativas.

Continuous improvement in administrative areas: a case study

Abstract

The continuing pursuit of cost-cutting organizations drives growth in the use of continuous improvement techniques for the elimination of waste. To that end, the Lean philosophy is widely used by many organizations around the world, with a predominant focus on manufacturing. Recognizing that the administrative sector is responsible for a significant portion of costs in meeting customer demand, it also needs improvements in its processes to support organizations in the competitive marketplace. In this context, the present study aims to develop a continuous improvement program for administrative areas based on two existing methodologies: Lean Office and Office Kaizen. Then a case study was developed in an area of a large automotive company to verify the results of the developed program. As a result, it was found that the use of a structured improvement program for administrative areas provides better working environment, more agile administrative areas and cost reduction, making the company more competitive

Key-words: Continuous improvement. *Lean Office*. *Office Kaizen*. Administrative areas.

1. Introdução

As organizações buscam continuamente reduzir custos para aumentarem sua margem de lucro, atualmente os preços são regulados pelo mercado e o princípio utilizado no passado - calcular o preço de venda do produto somando-se aos custos de produção uma margem de lucro requerida - não funciona mais (DENNIS, 2011). Todavia, reduzir custos nem sempre é algo fácil; é preciso um sistema de gestão que desenvolva a habilidade humana para melhor utilizar os recursos e eliminar desperdícios (OHNO, 1997).

De acordo com Tapping e Shuker (2010), muitas organizações estão apenas executando conceitos lean, sem realmente se tornarem lean. Isso porque escolhem apenas algumas áreas e ferramentas para implementar melhorias esporadicamente, sem promover uma estratégia coerente e abrangente. Uma das áreas que normalmente fica esquecida é o setor administrativo, que pode representar de 60% a 80% dos custos envolvidos na satisfação de demanda do cliente.

Considerando o cenário apresentado, o trabalho procura responder o seguinte questionamento: quais os elementos fundamentais para desenvolver um programa de melhoria contínua para áreas administrativas em uma empresa de grande porte? Desta forma, este estudo tem por objetivo geral desenvolver um programa de melhoria contínua para áreas administrativas, baseado em duas metodologias existentes: Lean Office e Office Kaizen. Os seguintes objetivos específicos perfazem esse estudo:

- Explorar particularidades das duas metodologias (*Lean Office* e *Office Kaizen*);
- Identificar os elementos fundamentais para um programa de melhorias administrativas;
- Consolidar as melhores práticas em um único programa;
- Apresentar as etapas de implantação da metodologia.

2. Metodologias de melhoria para áreas administrativas

2.1 Metodologia apresentada por Tapping e Shuker (2010): Lean Office

A metodologia *LEAN OFFICE* apresentada por Don Tapping e Tom Shuker no livro “*Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas*” mostra os oito passos para planejar, mapear e sustentar melhorias *lean* em áreas administrativas. Esta metodologia é a adaptação das ferramentas do *lean manufacturing* para áreas administrativas. Os oito passos serão apresentados de forma resumida de acordo com a Figura 1.

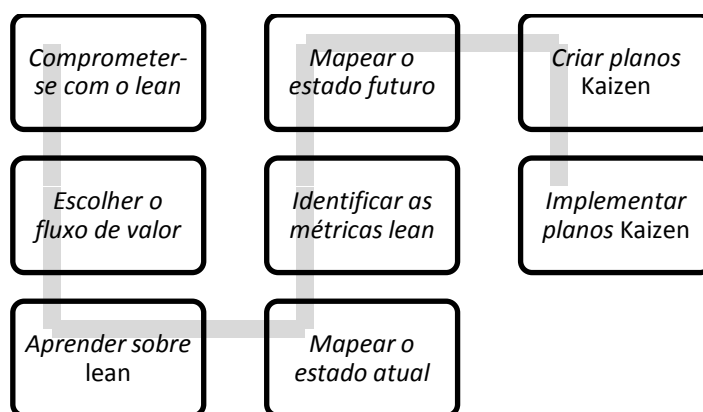


Figura 1 – Etapas do Lean Office, conforme metodologia proposta por Tapping e Shuker (2010)

2.2 Metodologia apresentada por Lareau (2002): Office Kaizen

A metodologia OFFICE KAIZEN, apresentada por William Lareau no livro “Office Kaizen: transforming office operations into a strategic competitive advantage”, sugere como transformar as operações administrativas em uma vantagem competitiva estratégica. Os principais conceitos abordados nesta metodologia serão apresentados a seguir.

2.2.1 O que é o Office Kaizen

O Cubo Kaizen, ilustrado na Figura 2, representa a lógica básica do Office Kaizen: eliminação dos 26 desperdícios administrativos (face frontal), eliminação dos desperdícios de lideranças (face superior) e a implementação do SLIM-IT (Estrutura, sistema de gerenciamento diário enxuto, aconselhamento, métrica, ferramentas, trabalho em equipe e tecnologia) que é o mecanismo que habilita os líderes a instalar e sustentar o Office Kaizen. Os três pontos principais citados serão detalhados nos próximos itens.

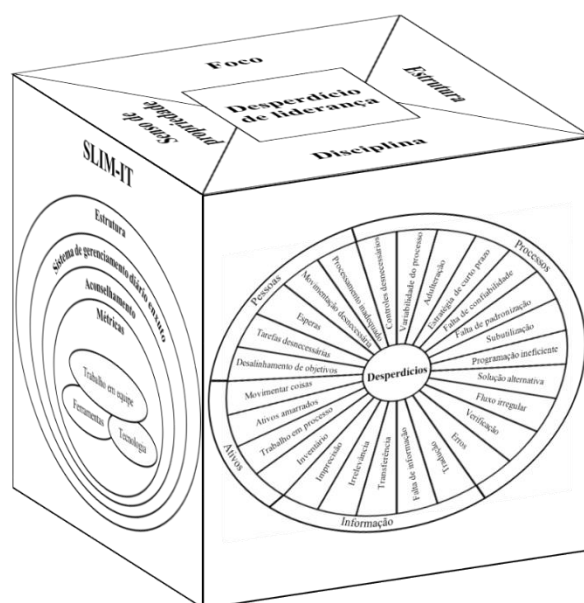


Figura 2 - Lógica básica do Office Kaizen
Fonte: Adaptado de Lareau (2002)

2.2.2 Desperdícios administrativos

Desperdícios são recursos utilizados para realização de atividades que não agregam valor para do ponto de vista do cliente. No escritório existem 26 tipos de desperdícios que podem ser classificados em quatro categorias: pessoas, processos, informação e ativos. O Quadro 1 apresenta uma breve descrição dos 26 desperdícios administrativos. O primeiro passo para reduzir os desperdícios administrativos é identificá-los dentro dos processos

2.2.3 Desperdício de liderança e o desafio dos executivos

A aplicação de energia e atenção em objetivos críticos deve ir além do nível estratégico da empresa e ser desdobrada até os níveis operacionais. O desdobramento da estratégia da organização acontece por meio da liderança e, por este motivo, o Office Kaizen atua na identificação e eliminação dos desperdícios de liderança. Os quatro aspectos relacionados aos desperdícios de liderança são: foco, estrutura, disciplina e senso de propriedade.

	Desperdício	Descrição
Pessoas	Desalinhamento	Energia despendida por pessoas trabalhando com objetivos diferentes.
	Tarefas desnecessárias	Esforço para completar uma tarefa desnecessária ou inapropriada.
	Esperas	Recursos perdidos por pessoas esperando informações ou materiais.
	Movimentação desnecessária	Todo movimento que não agrega valor.
	Processamento inadequado	Processamento de baixo desempenho.
Processos	Controles desnecessários	Energia usada para monitoramento que não traz melhorias sustentáveis.
	Variabilidade	Recursos utilizados para corrigir resultados que desviam do esperado
	Adulteração	Esforço utilizado para alterar um processo sem o entendimento de todas as consequências.
	Estratégia de curto prazo	Esforço utilizado em ações para satisfazer de curto prazo que não agregam valor para o cliente final.
	Falta de confiabilidade	Correção de resultados imprevistos devido ao desconhecimento inicial de suas causas.
	Falta de padrão	Energia despendida porque o trabalho não é feito da melhor forma.
	Subutilização	Processos que competem entre si as mesmas atividades.
	Programação ineficiente	Recursos perdidos por má programação.
	Solução alternativa	Processos informais que consomem recursos para substituir processos formais.
	Fluxo irregular	Recursos utilizados em materiais ou informações acumuladas entre processos.
	Verificação	Esforços para verificação e retrabalho.
	Erros	Trabalho duplicado causado por erros.
Informação	Tradução	Alteração de dados, formatos e relatórios entre etapas do processo.
	Falta de informação	Reparação das consequências da falta de informações.
	Transferência	Transferência de informações ou materiais por falta de integração entre processos
	Irrelevância	Esforços para lidar com informações desnecessárias.
	Imprecisão	Criação de informações incorretas e o esforço para corrigi-las.
Ativos	Inventário	Utilização de recursos antes de serem solicitados.
	Trabalho em processo	Recursos utilizados em processos intermediários que ainda não podem ser utilizados pelos processos seguintes.
	Ativos amarrados	Equipamentos e construções que não são utilizados na sua capacidade máxima.
	Movimentar coisas	Transporte de materiais e informações exceto as utilizadas para entregar aos clientes.

Quadro 1 - Os 26 desperdícios administrativos

Fonte: Adaptado de Lareau (2002)

2.2.4 O conceito do SLIM-IT e sua estrutura de mudanças

A abordagem tática para alcançar os objetivos do Office Kaizen é chamada SLIM-IT, que é um acrônimo em inglês para as palavras: estrutura, sistema de gerenciamento diário enxuto, aconselhamento, métrica, ferramentas, trabalho em grupo e tecnologia. Conceitualmente, esta abordagem pode ser visualizada na Figura 3, onde as quatro abordagens principais estão envolvendo as atividades chave da empresa.

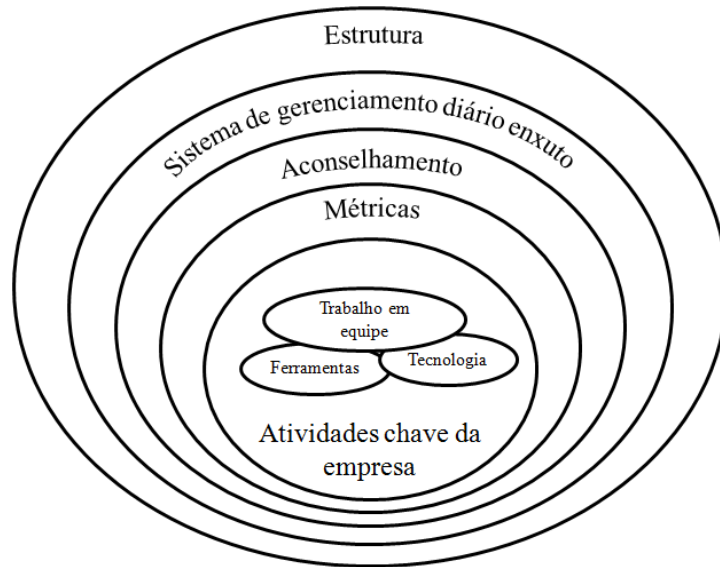


Figura 3 - Diagrama conceitual do SLIM-IT
Fonte: Adaptado de Lareau (2002)

3. Procedimentos Metodológicos

De acordo com Gil (2008), uma pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e explicativa. O presente trabalho é classificado como descritivo, visto que tem como objetivo descrever as características da aplicação de um programa de melhoria em áreas administrativas.

Para tal objetivo, foram realizadas as seguintes etapas: revisão bibliográfica, definição dos elementos fundamentais, desenho do programa, aplicação da metodologia em uma área piloto e por último, análise dos resultados obtidos. O sequenciamento das etapas estão demonstrados conforme Figura 4.

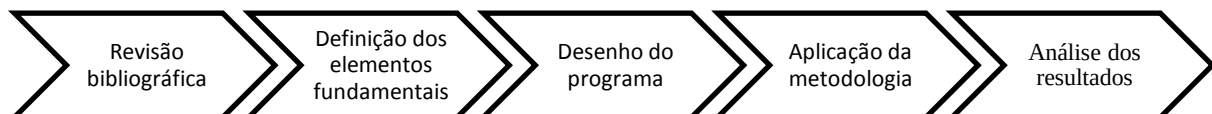


Figura 4 – Etapas dos procedimentos metodológicos

4. Resultados e Discussões

4.1 Definição dos elementos fundamentais

Após o estudo das duas metodologias para melhorias de fluxos administrativos (Lean Office e Office Kaizen), foram observadas suas principais definições, verificando pontos em comum e particularidades de cada uma.

A partir desta análise, foram identificados que as principais características das metodologias estudadas podem ser consolidadas em seis elementos fundamentais, representados na Figura 5. O atendimento destes seis elementos proporciona uma estrutura robusta para a aplicação e sustentabilidade de um programa de melhorias em áreas administrativas a longo prazo.

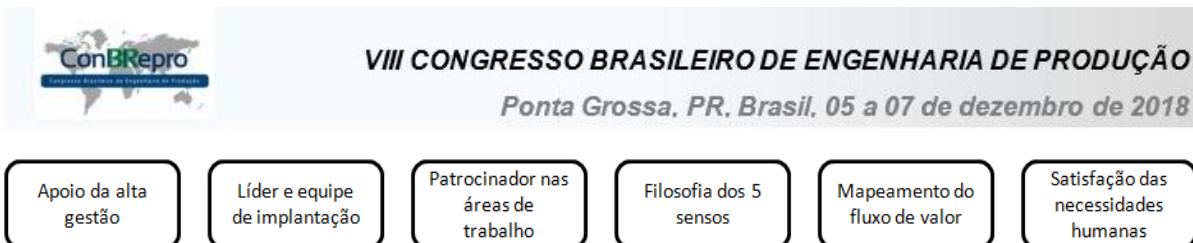


Figura 5 - Elementos fundamentais dentro de um programa de melhorias administrativas

A partir da identificação destes elementos fundamentais para um programa de melhoria em áreas administrativa, foram analisados também outros padrões e programas em andamento na organização, já culturalmente reconhecidos e consolidados. A partir disso, foi então proposta uma metodologia para um programa de melhoria contínua em áreas administrativas que será descrito nos próximos itens desse artigo.

4.2 Estudo de caso

Para atender aos outros próximos elementos fundamentais dentro de um programa de melhorias administrativas foram estabelecidas três etapas para a implantação do programa: Agentes de melhorias, 5 Sentidos e *Kaizen*, os quais estão relacionados respectivamente com patrocinador nas áreas de trabalho, filosofia 5 sentidos e mapeamento do fluxo de valor. O último aspecto fundamental, a satisfação das necessidades humanas, está inserido em todas as três etapas. A Figura ilustra a estrutura básica do programa.



Figura 6 - Logo do programa melhoria contínua administrativa

Para realização deste estudo de caso, uma área da organização foi escolhida para aplicar um piloto do programa de melhoria desenvolvido. Por conta do prazo para conclusão deste trabalho, o programa foi aplicado de forma parcial: algumas etapas foram aceleradas, e algumas outras não foram totalmente concluídas. Contudo, este piloto parcial permitiu uma análise rica dos pontos positivos e oportunidades de melhorias no programa.

A área escolhida foi a expedição de peças acabadas. Nesta área existem trabalhadores atuando no nível operacional (movimentação das caixas de produtos acabados) e administrativo (foco na gestão da produção, embalagens e transportes). Neste último, atuam três analistas, dois almoxarifes e dois aprendizes. A Figura 7 apresenta a estrutura básica da equipe.

Localizada no galpão de peças acabadas, esta área recebe a informação dos pedidos de clientes, verifica as peças que entraram em estoque para então emitir a nota fiscal, separa as caixas e carrega-asno caminhão que transportará até os clientes. Existe uma programação com alguns

os caminhoneiros para que estes cheguem de forma ordenada na área, carreguem e sejam liberados.

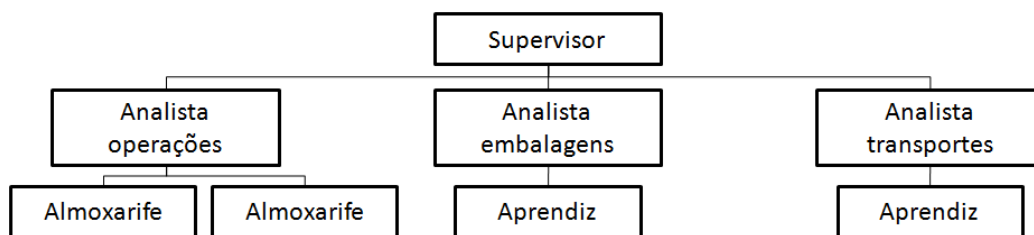


Figura 7 - Organograma resumido da organização

Foi realizada uma reunião de uma hora com o agente de melhorias com o objetivo de apresentar uma visão geral do Programa de Melhoria Contínua Administrativa, com ênfase ao papel do agente de melhorias, seus desafios e reconhecimento pelo trabalho realizado. Percebeu-se a necessidade de montar um questionário para estruturar a entrevista com o agente de melhorias, com o objetivo de entender um pouco mais sobre o estado atual da área em que ele atua. O Quadro 2 indica as perguntas e respostas coletadas neste primeiro contato.

Pergunta	Resposta
Existem subáreas dentro da equipe? Como é dividida?	Não, todos trabalham com o mesmo foco de atuação dentro da equipe.
Como você avalia a organização da sala?	Existem muitas oportunidades: o <i>layout</i> não está adequado - cada um organiza a mesa de uma forma diferente.
Como você avalia a organização dos arquivos virtuais da área?	Estão misturados com a pasta da logística geral e todos tem acesso. Muito desorganizado. 50 cliques para encontrar um arquivo.
Como você avalia a limpeza da sala?	É difícil manter a sala limpa por conta do acesso frequente da equipe da operação.
Como você avalia questões de segurança e ergonomia dentro da sala?	A princípio não temos queixas.
Vocês utilizam ferramentas de gestão visual?	Sim, um quadro da programação dos caminhões, mas podem ser mostrados outros gráficos, como as caixas embarcadas por dia.
Você acredita que existem desperdícios nos processos administrativos?	Informações chegam muito tarde para tomada de decisão (pedido de cliente, hora extra, nota fiscal). O software usado é muito lento.
Qual processo administrativo você vê mais oportunidades?	Gestão da produção: processo que gerencia o faturamento de peças, carregamento dos caminhões e coordenação da equipe de operação.

Quadro 2 - Questionário inicial para o agente de melhorias

O colaborador participou de um treinamento específico sobre os princípios do Lean Manufacturing e os oito desperdícios. Além disso, a metodologia do mapeamento do fluxo de valor foi repassada durante o evento Kaizen realizado ao final deste piloto. O treinamento sobre PDCA e ferramentas da qualidade será realizado dentro de alguns dias.

O agente de melhorias auxiliou a equipe de implantação orientando sobre os melhores horários e dias para agendar os treinamentos e o evento Kaizen, evitando que os eventos fossem agendados em dias sobrecarregados. Além disso, o Agente de Melhorias conversou

previamente com a sua equipe explicando os objetivos do trabalho, esclarecendo eventuais dúvidas e esteve presente no dia a dia motivando os colaboradores.

4.2.1 5 Sentos

4.2.1.1 Físico

Na semana seguinte ao alinhamento com o Agente de Melhorias foram agendados com a equipe de trabalho os dois treinamentos: 5 Sentos físico e 5 Sentos virtual. O primeiro, realizado na segunda-feira, durante o horário de trabalho, teve participação de seis dos sete colaboradores da área. O treinamento aconteceu com uma hora de teoria, seguida de uma hora de dinâmica na área de trabalho.

Durante o treinamento teórico sobre a organização da área de trabalho, foi apresentando o programa de 5 Sentos para ambientes administrativos e todos os padrões para organização da área de trabalho. Neste momento, também foi apresentado a metodologia do checklist diário e o primeiro auditor foi escolhido. Ainda em sala foi escolhido um colaborador para tirar as fotos do “antes” e “depois” na dinâmica de organização.

Ao chegar na área, para a dinâmica real, o trabalho teve início com a revisão de todos os itens dentro de gavetas, armários e na mesa. Aproximadamente 10Kg de materiais foram descartados, liberando espaço dentro das gavetas e armários (Figura 8). O layout da sala é bastante limitado, por isso a importância de aproveitar com eficiência os recursos disponíveis.



Figura 8 – Materiais descartados no primeiro dia

Em seguida, foram organizados os materiais restantes. Dentro das gavetas foram colocados organizadores de gavetas e em cima da mesa os escaninhos para organizar papeis. Os armários também foram organizados e limpos ao mesmo tempo, tanto nas áreas internas quanto externas. A Figura 9 apresenta a situação "antes" e "depois" da organização de uma mesa de trabalho.

Ao final da dinâmica foi elaborado um plano de ação para planejar as ações necessárias para que a área atenda aos requisitos do programa, incluindo orçamento de uma área para café na área operacional. As ações foram distribuídas entre os colaboradores da área. A equipe de implantação retornou a área diversas vezes na semana para acompanhar e tirar dúvidas remanescentes e acompanhar a evolução do plano de ação.

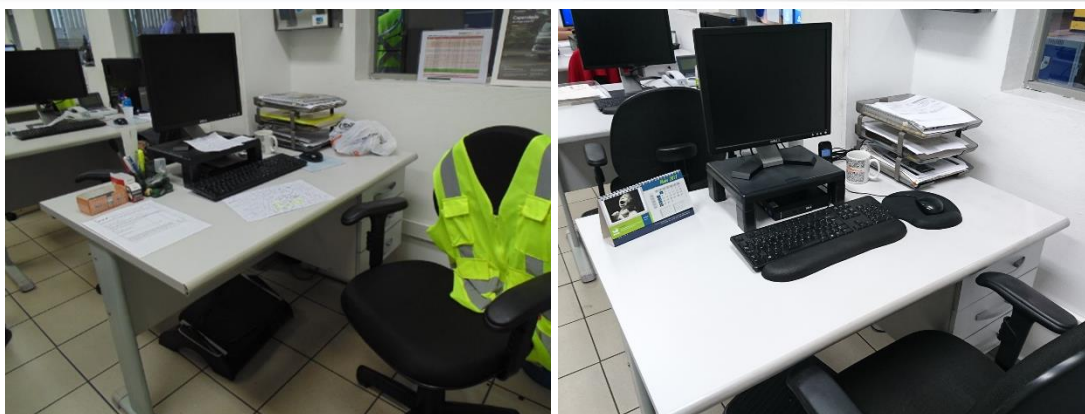


Figura 9 – Antes e depois de uma mesa de trabalho

4.2.1.2 Virtual

O treinamento iniciou falando a respeito da organização dos arquivos virtuais. Esse tema nunca havia sido abordado com a equipe, que imediatamente identificou diversas oportunidades nas próprias pastas: organizar de forma mais objetiva, nomeando arquivos corretamente e criando um padrão para a área. A equipe percebeu que muitos arquivos estavam organizados de forma que apenas a própria equipe poderia encontrar.

Outro aspecto bastante significativo durante a dinâmica dos 5 Sentidos virtual foi a organização da área de trabalho dos colaboradores. Muitos colaboradores possuíam a área de trabalho completamente cheia, e com isso o papel da área de trabalho que é o de facilitar o acesso dos itens mais utilizados, não funcionava. A Figura 9 mostra o “Antes” e “Depois” da organização da área de trabalho de um dos colaboradores.



Figura 9 – Antes e depois de uma área de trabalho

Em seguida a questão da organização e boas práticas no uso de e-mails foi abordada. Um colaborador possuía 958 e-mails não lidos na caixa de entrada, dentre eles, alguns estavam apenas marcados como "não lidos" para identificar atividades pendentes, enquanto outros realmente nunca foram abertos. Esta situação pode ocasionar erros, considerando que uma informação importante poderia estar no meio dos diversos e-mails não lidos.

Uma das causas do alto índice de e-mails não lidos é o fato de que o sistema envia e-mails automaticamente para toda a equipe a cada fechamento de carga, esta informação não é utilizada diariamente, mas precisa estar disponível aos colaboradores. Para descongestionar a caixa de

entrada, foram criadas pastas de modo que os e-mails do sistema são direcionados automaticamente para esta pasta, reduzindo as chances de um e-mail importante passar despercebido.

4.2.2 Evento Kaizen

Após duas semanas do início do programa de 5Sensos, foi agendado um encontro de duas horas com os três analistas da área. O objetivo deste primeiro encontro foi iniciar a etapa de Kaizen, onde as principais atividades e interações foram mapeadas. A Figura 10 ilustra uma visão geral do processo que tem início com o pedido do cliente e tem fim na entrega das peças ao cliente. O Kaizen realizado neste estudo focou na etapa de expedição de peças.

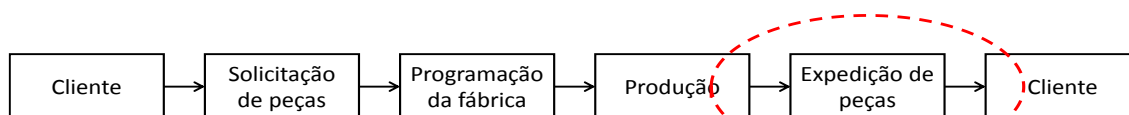


Figura 10 – Fluxograma macro do processo escolhido

Antes de iniciar o mapeamento, a metodologia do Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) foi apresentada de forma sucinta, identificando as três etapas principais do Kaizen: entender o processo, melhorar os métodos e padronizar as atividades. Neste primeiro encontro, o foco manteve-se em entender o processo e buscar alternativas para melhorar os métodos.

Em seguida, cada um dos processos envolvidos foi representado, iniciando do último processo (a entrega para o cliente) e finalizando com o primeiro processo (o pedido). A Figura 11 ilustra o Mapa do Estado Atual desenhado. O desenho deste fluxograma é fundamental para o entendimento do fluxo, visto que no processo administrativo não é possível visualizar as peças ou informações fluindo se não por meio do mapa. Neste primeiro momento o objetivo do mapeamento foi identificar atividades que agregam e não agregam valor, e realizar melhorias nos processos, sem considerar, inicialmente, o lead time dos processos.

Ao concluir o desenho, foram identificadas oportunidades de melhorias no processo. Tais melhorias estavam relacionadas tanto ao processo administrativo quanto ao processo operacional, visto que nesta área a relação entre estes dois era próxima. O Quadro 3 apresenta as melhorias propostas e a expectativas de ganhos para cada uma delas. Cada oportunidade identificada, com exceção da aquisição da impressora, tornou-se um novo projeto para os analistas da área, as quais serão realizadas nos próximos meses.

Problemas identificados	Melhorias sugeridas e ganhos
A impressão de aproximadamente 700 etiquetas por dia é feita em uma impressora comum, que apresenta diversos problemas. Em média 300 folhas por mês são desperdiçadas com custo de R\$1,25 cada, totalizando R\$4.500,00 ao ano desperdiçados.	O aluguel de uma impressora específica para o papel adesivo custa R\$56,00 por mês. Considerando que não haverá mais desperdícios de papel, os ganhos estimados são de R\$3.828,00 ao ano.
O aviso de expedição para o cliente é feito pela equipe de operação na expedição por meio da leitura do código de	A atividade de verificar o código de barras das caixas é duplicada. Se for repassada para a portaria,

barras das caixas. Esta atividade é feita novamente na portaria da empresa na saída da carga.	onde a carga de trabalho é inferior, a expedição ganha em tempo disponível.
A empresa já pagou apenas nos últimos 4 meses R\$10.000,00 em multas por excesso de peso nos caminhões. Isso ocorre por dois motivos: o cadastro incorreto do peso das peças e falta de uma balança específica para pesar os eixos dos caminhões.	Será realizado um trabalho de identificar as peças com peso divergente no sistema para devida correção. Além disso, foi orçado o valor de uma balança para eixos que custa R\$30.000,00. Caso adquirida, o retorno acontece em menos de dois anos.
A gestão das embalagens de clientes é feita fora do sistema de ERP, controlada paralelamente via Excel.	A gestão via ERP torna o sistema mais assertivo, evitando paradas de produção por falta de embalagens apropriadas, melhorando a eficiência da fábrica e do administrativo.
Além das movimentações de caixas para entrega aos clientes, são necessárias movimentações para peças que precisam de retrabalho ou então inspeções da qualidade. Este é um valor não mensurado pela gestão.	A utilização de indicadores para visualizar e monitorar o impacto de outras movimentações será útil à gestão de modo a identificar oportunidades de melhorias.

Quadro 3 - Melhorias sugeridas e seus ganhos

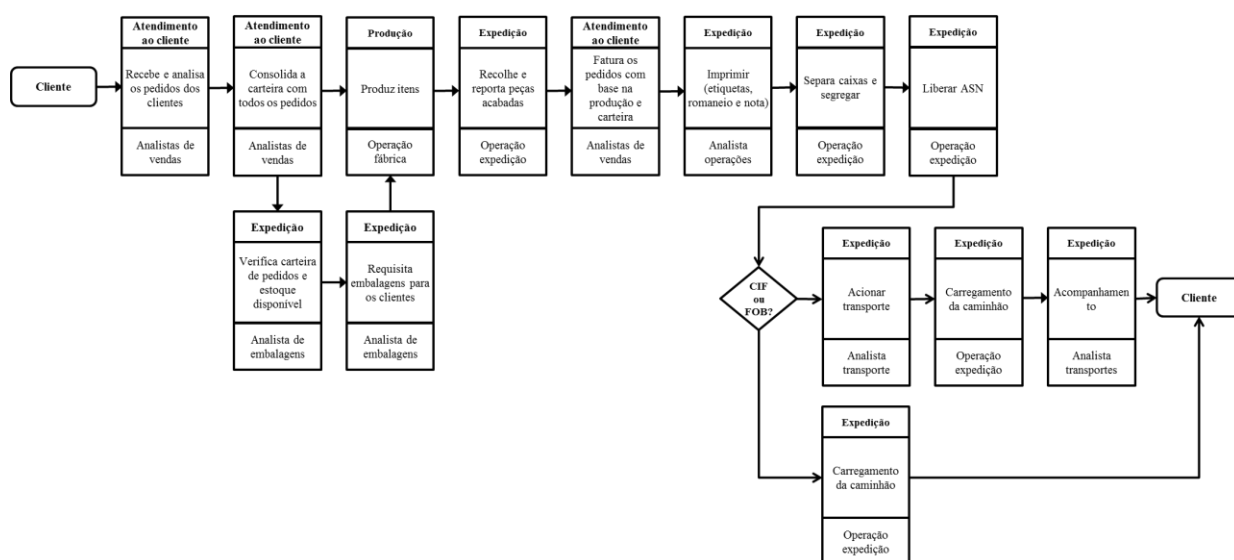


Figura 11. Fluxograma das atividades da expedição

5. Considerações Finais

De maneira geral, resultados positivos foram obtidos impactando na qualidade do ambiente de trabalho, melhorando a eficiência do trabalho administrativo e também nas áreas operacionais.

Além disso, as melhorias trouxeram ganhos financeiros para a organização como exposto no Quadro 3. Com isso, é verificada a relevância do Programa de Melhorias Administrativas.

As perspectivas do programa de Melhoria Contínua Administrativa são grandes, contudo, ainda há muito trabalho a ser feito no aperfeiçoamento do programa. Em decorrência das limitações deste estudo, quanto ao tempo e setores analisados, estudos futuros podem ser desenvolvidos de modo a explorar os benefícios deste programa em outras áreas da organização.

Além disso, as questões de organização virtual indicaram que existem infinitas oportunidades de melhorias, que incluem não apenas a organização de arquivos e e-mails, mas também a eficiência dos programas utilizados, e dos métodos de trabalho no ambiente virtual. Estudos futuros podem ser realizados para aprofundar técnicas de melhorias virtuais, que tem impacto direto no trabalho administrativo.

6. Referências

DENNIS, P. **Produção Lean Simplificada**. 2ª Edição. São Paulo, Editora Artmed, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAREAU, W. **Office Kaizen**: Transforming Office Operations Into a Strategic Competitive Advantage. USA: ASQ Quality Press, 2002.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Tradução de Cristina Schumacher. Porto Alegre: Bookman, 1997.

TAPPING, D.; SHUKER, T.; **Lean Office**: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias LEAN nas áreas administrativas. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.