

Escolhas passadas

Escolhas presentes

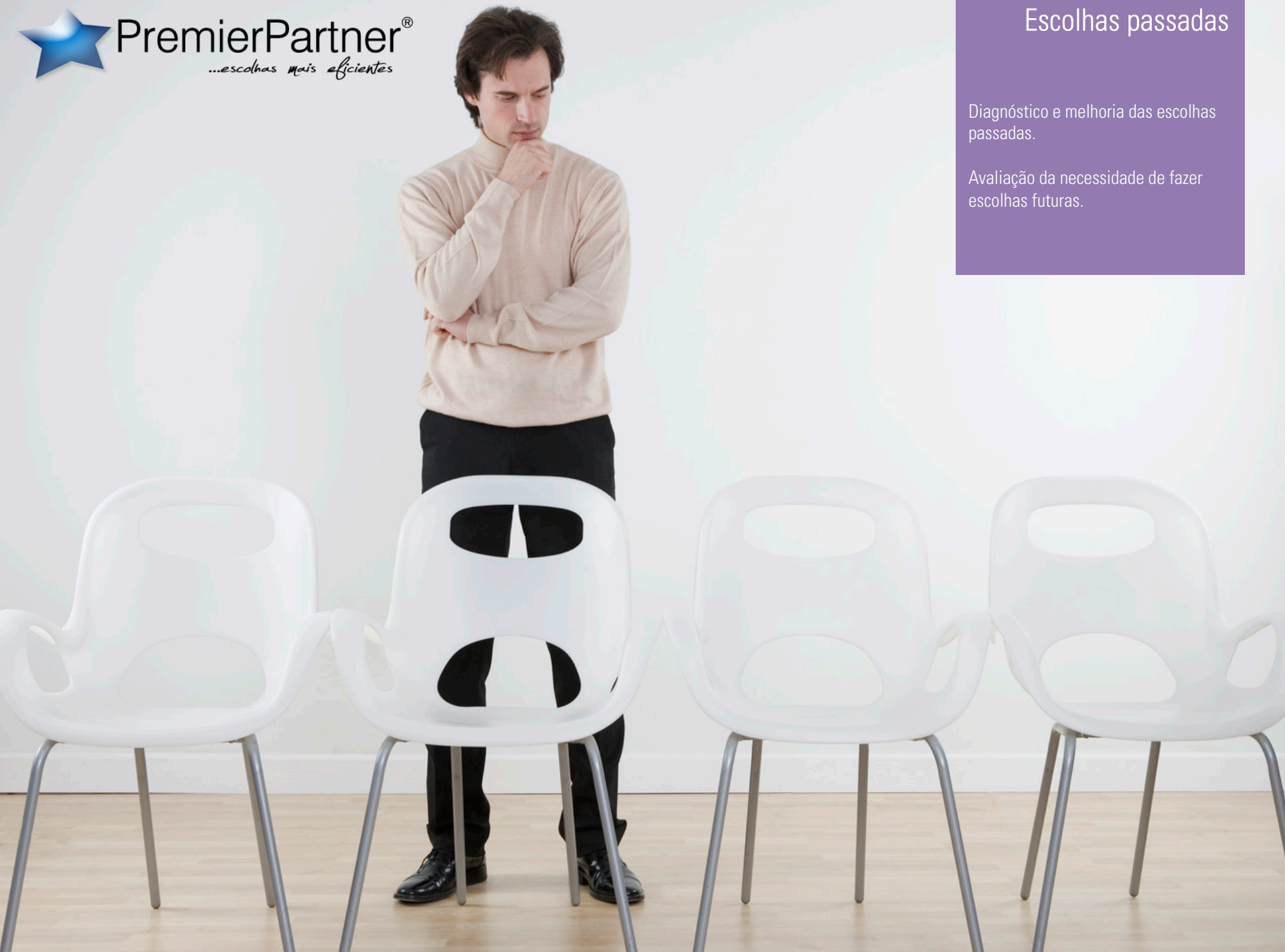
Escolhas futuras

Prestador de Serviços . Processo Documental

Verifique como a introdução do Lean Six Sigma
permitiu uma poupança de 76 Mil Euros/Ano

Diagnóstico e melhoria das escolhas passadas.

Avaliação da necessidade de fazer escolhas futuras.



Perfil do cliente

Trata-se de prestador de serviços de armazenagem e distribuição de medicamentos, substâncias químicas com temperatura controlada, produtos de saúde e material promocional/marketing.

Para além dos serviços acima descritos, disponibiliza ainda aos seus clientes, toda uma gama de outros serviços que lhes permitem concentrarem-se no respectivo *core business* e fazer face às exigências de um sector altamente regulamentado.

Possui um laboratório onde são efectuadas análises aos produtos recepcionados de acordo com os requisitos dos seus clientes e presta serviços de pós-venda, com atendimento personalizado e tratamento de reclamações.

A organização tem aproximadamente 40 colaboradores, um volume de negócios de 7 milhões de euros e caracteriza-se por uma forte cultura de rigor e qualidade, com processos sólidos e bastante enraizados.

Mais de 60% dos seus colaboradores estão na empresa à mais de 15 anos e as alterações aos seus processos são aprovados pela Direcção Técnica, após análise das especificidades de cada cliente e da regulamentação aplicável.



Contexto

Para o sector de negócio em causa o valor de compra da energia tem um elevado impacto nos custos e, a partir de um certo ponto, podem ficar fora do controlo da empresa. Assim, com a escalada dos custos de operação e o aumento da competitividade dos seus concorrentes, que obrigou à redução do preço final ao cliente, a empresa viu as suas margens de negócio descer para valores bastante preocupantes.

Pelo exposto, com o objectivo de eliminar o desperdício, consequentemente diminuir custos e tornar os processos mais eficientes, em 2010 a empresa decidiu introduzir o **Lean Six Sigma** como ferramenta de gestão e de tomada de decisão.

Após uma **análise à cadeia de valor – VSA** [*“value stream analysis”*] do produto com maior impacto no serviço prestado pela empresa, verificou-se que, entre outros processos, o processo documental tinha um impacto muito elevado na eficiência do serviço prestado e que o espaço para melhoria era bastante significativo.

Durante a etapa de **observação** [*“walking the process”*] e de preparação para o **Kaizen** ao processo de documentação, identificaram-se desperdícios ao nível da redundância de registos e diversos casos de sobre-processamento.

Disso são exemplos as tarefas de:

- Recepção e identificação das matérias-primas;
- Elaboração dos relatórios;
- Rotulagem de pesagem dos produtos e das amostras para análise;
- Transacções em sistemas e de impressão de comprovativos;
- Registos em cadernos de análise e boletins de análise;
- Construção e manipulação de *“reports”* para envio a clientes;
- Tratamento e encaminhamento da documentação associada às reclamações.

... entre outras.

Foram também detectados tempos de espera no processo de gestão da documentação, principalmente os associados aos processos de verificação e aprovação da documentação modificada, devido à alteração dos requisitos dos clientes.

Principais constrangimentos identificados no processo documental

Tópico	Sub-Tópico
Tempos de ciclo elevados [verificação, aprovação e distribuição] - Média de 19 dias	Elevada variabilidade no processo, mínimo 0 dias, máximo de 194 dias
Vários locais de colocação de documentos e existência de documentos desactualizados [dificuldade na substituição e recolha dos obsoletos]	
Movimentação de pessoas e transporte de documentos para colocação nos diversos locais	Em média, são distribuídos em papel 778 documentos por ano, correspondendo a 260 horas/ano
Produção excessiva de documentos - Total 2300 documentos controlados e com actualização de 2 em 2 anos	
2450 horas/ano utilizadas em registos de processo	







Objectivos

Após o processo de observação, foram definidos objectivos específicos para o evento Kaizen:

Tópico	Objectivo
Simplificação do fluxo documental e melhoria dos processos de verificação e aprovação	Diminuir o tempo de ciclo em 50% - 9 dias por documento
Eliminar redundâncias de dados e de registos	Diminuir o tempo de registos em 60% - 1470 horas
Melhorar o processo de forma a reduzir o número de documentos em papel, o número de locais com documentos distribuídos em papel e os erros na distribuição de documentos	Zero horas

Pretendia-se ainda que houvesse as seguintes entregas ["*deliverables*"]:

- Processo padronizado de gestão de documentos;
- Lista de verificação, aprovação e distribuição pré-definida;
- Critério para a formação dos colaboradores em documentos de trabalho;
- Análise das duplicações dos documentos distribuídos em papel;
- Processo de análise e sustentabilidade da melhoria.

Resultados

No caso em estudo foram obtidos os seguintes resultados:

Tópico	Situação Inicial	Objectivo	Alcançado	% Ganho	€ Ganho
Simplificação do fluxo documental e melhoria dos processos de verificação e aprovação	Média de 19 dias/documento	Diminuir o tempo de ciclo em 50% - Média 9 dias por documento	Média 10 dias/documento	47,37%	47.680 €
Redundâncias de dados e de registos	2450 horas/ano	Diminuir o tempo de registos em 60% - 1470 horas	550 horas/ano	77,55%	4.428 €
Melhorar o processo de forma a reduzir o número de documentos em papel, o número de locais com documentos distribuídos em papel e os erros na distribuição de documentos	260 horas/ano	Zero horas e erros	70 horas/ano	73,08%	9.040 €

Outros ganhos (estimados) conseguidos com o aumento da eficiência do processo: 15.000 €/ano

Poupança total anual: **76.148 Mil Euros**



Resultados alcançados e plano de sustentabilidade

Com a equipa reunida em sala, após a observação do processo, foi produzida uma matriz T. Eliminaram-se redundâncias e alteraram-se registos mantendo a rastreabilidade do processo.

Quando necessário, aprofundou-se a razão dos registos e rótulos, eliminando-os ou combinando-os.

Quanto à distribuição da documentação em papel, a equipa analisou os documentos existentes nos vários postos de documentação e a sua necessidade, assim como a possibilidade dos utilizadores usarem meios já existentes [hardware e software] para os consultar, eliminando a impressão e o controlo das versões em papel.

Redesenhou-se o processo de aprovação de documentos de forma a eliminar o retrabalho existente, sempre que os documentos sofriam alterações, antes da aprovação.

Em resumo, no final do evento a equipa tinha conseguido atingir os seguintes resultados:

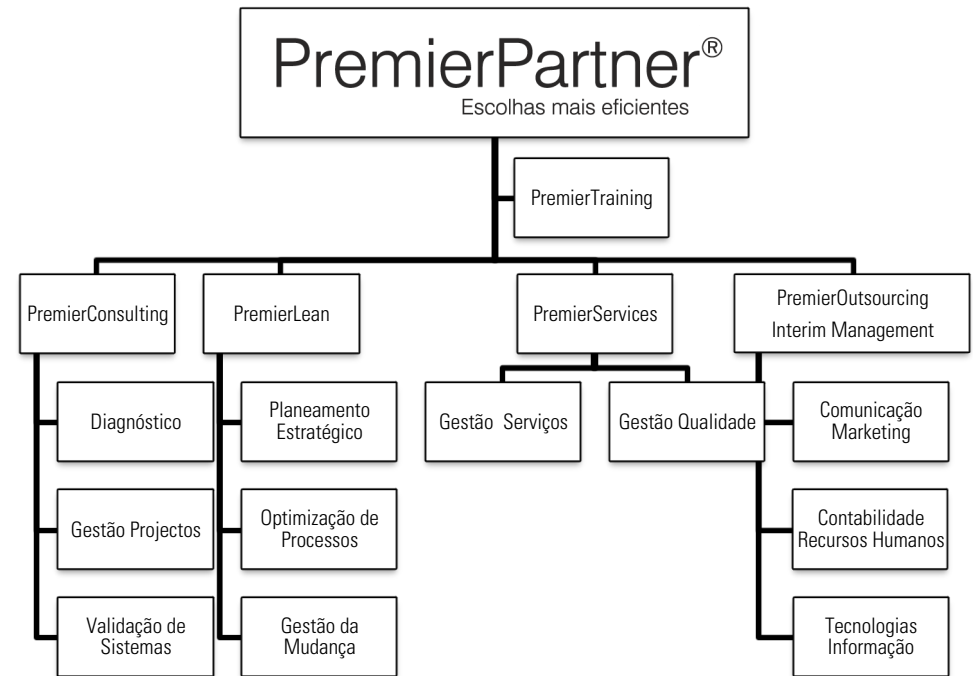
- Diminuição do tempo de ciclo para uma média de 10 dias por documento.
- Eliminação das redundâncias de dados e redução dos tempos de registo em 1900 horas/ano.
- Redução de documentos em papel e utilização do software de gestão documental para consulta de documentos, reduzindo em 190 horas/ano a movimentação e transporte de documentos para colocação nos postos de documentação e diminuindo a probabilidade de erro.
- Eliminação de etapas no processo de aprovação de documentos que contribuíram para a redução do tempo de ciclo.

Para finalizar o evento, a equipa criou indicadores de processo que permitiram avaliar a melhoria obtida e detectar novas oportunidades para aumentar a eficiência do processo.



Serviços PremierPartner

Para execução dos nossos serviços, dividimos a nossa estrutura em unidades de negócio especializadas cujo objectivo consiste em tornar as suas escolhas mais eficientes.





... escolhas mais eficientes

A PremierPartner é uma consultora nacional, especializada em apoiar, aconselhar e formar organizações privadas ou públicas na vertente tecnológica e de gestão.

Para que a suas escolhas sejam as mais eficientes...

Colocamos à sua disposição uma equipa de interlocutores experientes e certificados que o ajudarão a definir os seus requisitos de projecto e a seleccionar os recursos mais adequados às suas necessidades, dimensão e capacidade financeira.

Criámos um conjunto de serviços que têm por objectivo a eliminação do desperdício e a redução do risco dos seus projectos, contribuindo assim para a obtenção de poupanças no curto prazo, com o mínimo de investimento.

Facultamos um conjunto de práticas e ferramentas de modelização, de referência no mercado, capazes de avaliar e valorizar activos ou identificar a sua ausência, que irão contribuir para dotar a sua organização de sistemas de informação e processos organizacionais mais céleres e económicos.

Acreditamos que, mais do que a visão, temos a vontade e a capacidade de concretização necessária à idealização e condução de projectos de sucesso. Este é o espírito da PremierPartner e o principal valor que temos para oferecer em quem nós confia.