

MOLDANDO
NEGÓCIOS EM
PROL DO SUCESSO





AGNALDO ALVES

Formação Acadêmica

Contador, pela UFPR.

Pós-Graduado em Controladoria, pela UFPR.

MBA em Auditoria, pela UFPR.

Experiência profissional

Auditor Interno e Externo em diversas empresas nacionais e multinacionais.

Diretor Adjunto, Conselheiro Fiscal.

Contador Perito Assistente Técnico em diversos processos da área: Cível.

Professor de Cursos de Graduação e Pós-Graduação Presencial e a Distância.

Palestrante.



ENDEREÇOS DE NOSSAS CREDENCIAIS

<https://www.grupoaal.com.br>

<https://www.linkedin.com/in/agnaldo-alves-08b08086/>

[http://lattes.cnpq.br/1990536236046136;](http://lattes.cnpq.br/1990536236046136)

Quando se
navega sem
destino, nenhum
vento é favorável.

Sêneca

 PENSADOR





A **AAL** é uma empresa de Consultoria, atuando nos segmentos industrial, comercial e prestação de serviços.

Tem como diferencial competitivo a especialização na Gestão Estratégica de Negócios, contribuindo com a Manutenção, Crescimento, Fortalecimento e Valorização da Imagem da Marca e Sustentabilidade das Empresas.



O QUE É LEAN



METODOLOGIA
LEAN



Tenta-se gerar
novos negócios em
ambientes de
extrema incerteza



Busca-se o desenvolvimento de
novos negócios voltados para o
aprendizado.

**QUANDO
SE APLICA:**



Gerencia-se projetos com foco no
resultado do negócio e não no controle de
implementação de funcionalidades



Escolhe-se usar a tecnologia
como commodity;



O orçamento e o tempo são
limitados para o desenvol-
vimento de novos negócios



Lida-se com o
desenvolvimento de um
produto sob essa nova
perspectiva, onde não se
tem o controle de um
projeto, mas o
desenvolvimento de um
novo negócio

METODOLOGIA
LEAN



Lean - Significa enxuto é uma filosofia corporativa conjunto de técnicas e ferramentas que valoriza o ser humano e melhora o desempenho aumentando a competitividade.

Surgiu na Toyota, no Japão, após a segunda guerra mundial. O criador foi Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota. Taiichi liderou o desenvolvimento de um sistema de gestão entre as décadas de 50 e 60, que busca a mais alta qualidade no menor prazo e com o menor custo por meio da eliminação de desperdícios.

O termo Lean ganhou notoriedade com a publicação do livro “A Máquina que Mudou o Mundo” (The Machine that Changed the World), de Womack, Jones e Roos, publicado nos EUA em 1990. Este livro traz um estudo completo desenvolvido pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology) sobre a indústria automobilística mundial e evidencia a superioridade do Sistema Toyota de Produção (TPS) em relação as demais empresas do segmento, principalmente em relação a produtividade e níveis de qualidade, fatores decisivos para o sucesso da indústria japonesa no pós-guerra.



Uma das bases da filosofia Lean é a busca pela redução dos desperdícios que deve ocorrer continuamente.

O conceito é simples: desperdício é tudo aquilo que consome recursos, mas não agrega valor ao cliente.

Em resumo: faça somente aquelas atividades que criam ou agregam valor e que o cliente esteja disposto a pagar. Todas as outras atividades são desperdícios.





1. **Superprodução:** Produzir mais ou antes do que o cliente quer.
2. **Espera:** Perda de tempo esperando a próxima etapa de um processo.
3. **Transporte:** Deslocamento desnecessário de materiais ou informações.
4. **Superprocessamento:** Mais esforço que o necessário para agregar valor.
5. **Estoque:** Mais materiais e informações que o necessário.
6. **Movimento:** Mais movimentação das pessoas que o necessário.
7. **Defeitos:** Esforços desnecessários por não fazer certo da primeira vez.
8. **Talento:** Subutilizar o conhecimento e habilidade das pessoas.





A evolução do Lean Production (Produção Enxuta) para o Lean Thinking (Pensamento Enxuto) está na ampliação do escopo de atuação do programa.

Enquanto o Lean Production está direcionado exclusivamente para os processos da área de produção, o Lean Thinking engloba os processos de todas as outras dimensões dos negócios de uma organização.

Quando executamos a transferência dos conceitos do Lean das organizações produtivas (Lean Production) para as prestadoras de serviços (Lean Office), por exemplo, devemos ter cautela em função das diferenças existentes entre os dois tipos de organização, uma vez que os processos não se repetem com a mesma frequência nas organizações de serviço e os clientes são parte do processo com frequência.

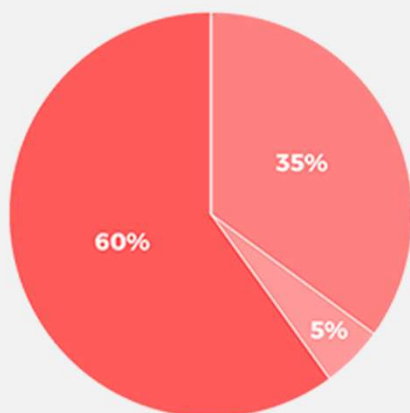


As entregas das organizações de serviços são predominantemente MTO – Make To Order (produzir conforme pedido), enquanto as organizações de manufatura podem ser MTS – Make To Stock (produzir para estoque).

Além disso, o fluxo de processo nas organizações de serviços é de difícil visualização e a qualidade é muitas vezes intangível e baseada nas expectativas nem sempre objetivas dos consumidores.

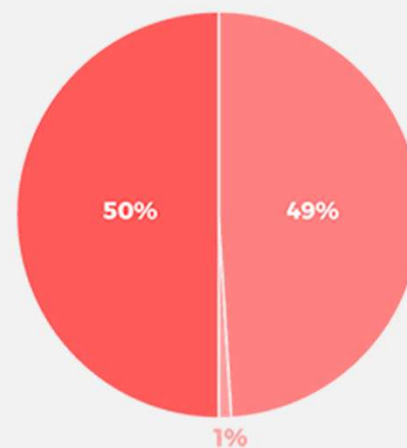
Apesar dessas diferenças, em todo tipo de organização, seja ela produtiva ou prestadora de serviços, há grandes oportunidades de melhoria.

Segundo uma pesquisa realizada por Hines e Taylor (2000), o percentual de tempo de atividades que agregam valor em organizações produtivas é 5% e em organizações de serviços, de apenas 1%.



ORGANIZAÇÕES DE MANUFATURA

- Atividades que agregam valor
- Atividades desnecessárias que não agregam valor
- Atividades necessárias que não agregam valor



ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

- Atividades que agregam valor
- Atividades desnecessárias que não agregam valor
- Atividades necessárias que não agregam valor

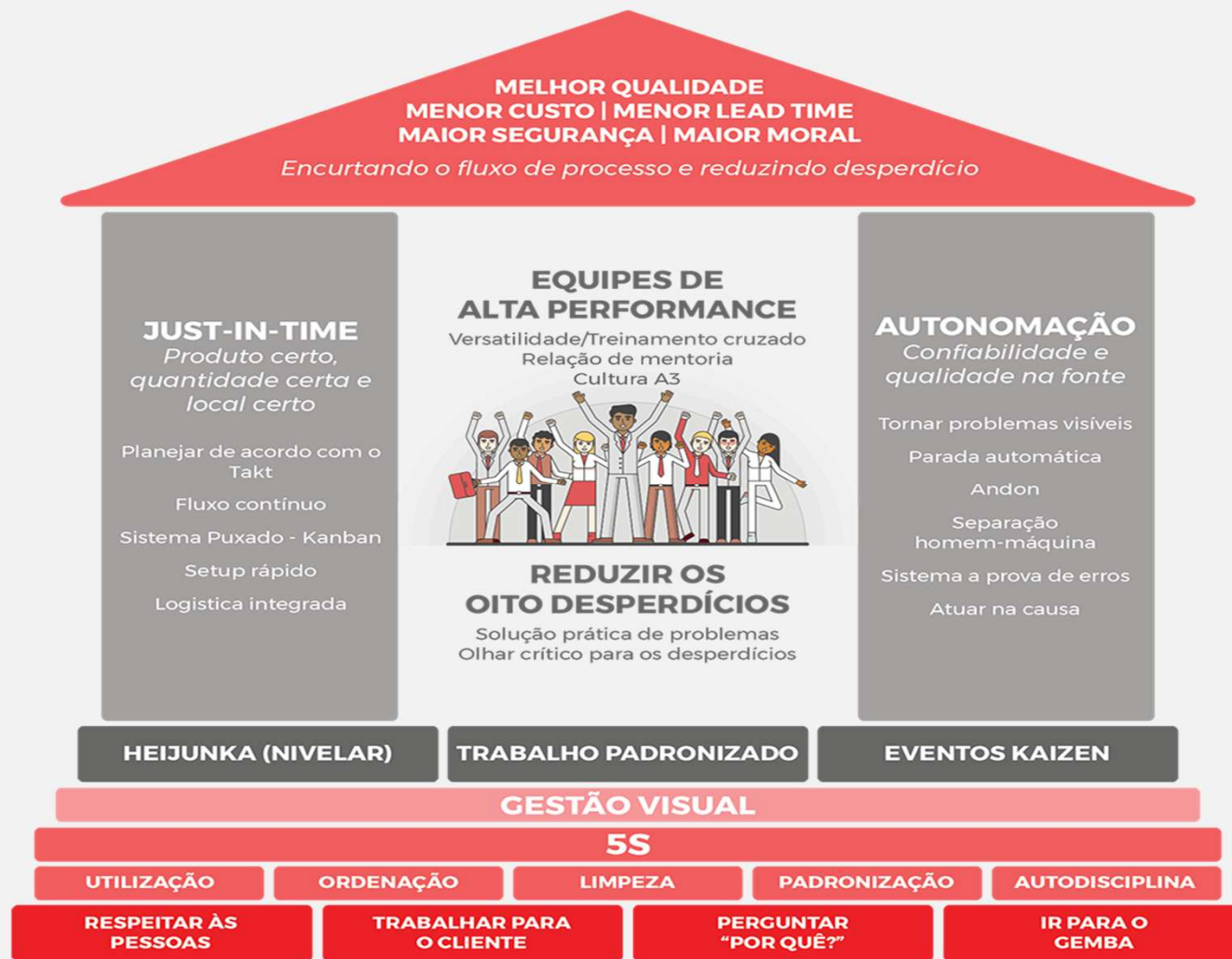


Estes dados evidenciam que há um enorme potencial a ser explorado pelas empresas de qualquer natureza e pelos grupos de melhoria Lean.

Por essa razão, pouco a pouco o Lean Thinking vem sendo aplicado com muito sucesso em diversos outros tipos de atividades como Lean Healthcare (área de saúde), Lean Maintenance (área de manutenção), Lean Digital (transformação digital), Lean Construction (construção civil), Lean Finance (área financeira) etc.

O Lean Thinking está estruturado para que as organizações possam encurtar o fluxo de processo e reduzir os desperdícios.

Dessa maneira é possível atingir melhoria da qualidade, redução de custos e lead time, maior segurança e valorização das pessoas. Confira na figura abaixo:





Quem pode usar o Lean?

O Lean pode ser adotado por qualquer tipo de organização, de qualquer porte e de qualquer segmento, mas para que isso se torne realidade em seu dia-a-dia as empresas que implantá-lo devem nortear-se através dos seguintes fundamentos:

- **Valor:** identificar valor do ponto de vista do cliente.
- **Pessoas:** respeitar e engajar as pessoas.
- **Fluxo:** criar fluxo eliminando os desperdícios.
- **Mapear:** mapear o fluxo de valor.
- **Puxar (Pull):** estabelecer fluxo com na puxada do cliente.
- **Melhoria contínua:** melhorar continuamente e buscar a perfeição.



As principais ferramentas do Lean

Para reduzir ou acabar com os desperdícios, você pode usar uma série de Ferramentas. Veja algumas delas:

A3: É um processo de resolução e estruturação do problema que tem como diferencial, a forma de como ele é apresentado. No relatório A3, o ponto de brevidade da documentação é a síntese da aprendizagem conseguida através do processo de resolução do problema.

Diagrama AV/NAV: Ferramenta que permite identificar as atividades agregadoras e não agregadoras de valor nos processos, do ponto de vista do cliente.

Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM): Mapeia o fluxo de valor com foco nas informações e materiais que compõem o processo de obtenção da solução entregue aos clientes com foco na identificação de desperdícios e oportunidades de melhorias.



SIPOC: Faz o mapeamento de alto nível para compreensão da relação entre os processos, os fornecedores externos e internos, os inputs, os outputs e os clientes da empresa.

MFA – VOC: Compreender a voz do cliente e planejar melhorias que sejam conectadas às suas necessidades.

Fluxogramas: Ferramenta que permite o mapeamento detalhado de um processo para identificação de cada uma das etapas e tarefas realizadas.

Matriz BASICO: Proporciona a priorização das oportunidades de melhoria identificadas para indicar quais devem ser o foco de planos de ação para atingir os resultados desejáveis pela empresa.

5S: Elimina desperdícios resultantes da má organização do ambiente de trabalho, por exemplo, longos tempos de procura por ferramentas, melhoria da movimentação interna entre outros.



Estudo de Tempos e Métodos (ETPM) e Trabalho Padrão (TP): Elimina desperdícios por meio da aplicação das melhores práticas para a execução das tarefas de um processo, estabelecendo tempos ideais para o desenvolvimento de um procedimento de trabalho. Forma a base para a aplicação de melhorias futuras.

Ferramentas da Qualidade: Auxilia na identificação e eliminação das causas raízes dos problemas que estão interferindo na boa performance dos processos.

Controle Estatístico do Processo (CEP): Permite a rápida detecção de alterações nos parâmetros de determinados processos, permitindo tomada de ação ágil para correção das instabilidades, proporcionando redução de custos de operação e da má qualidade, por meio da minimização ou eliminação de perdas e retrabalhos. Auxilia na redução da variabilidade do processo, permitindo maior conhecimento sobre ele e, conseqüentemente, sua manutenção em estado de controle estatístico, garantindo o aumento da produtividade, da confiabilidade e da capacidade do processo.



Sistemas Puxados e Fluxo Contínuo: Reduz lead times por meio de uma programação e sequenciamento de atividades que favoreça o melhor nivelamento e balanceamento das operações.

Manutenção Produtiva Total (TPM): Com foco na manutenção proativa e preventiva, proporciona a maximização do tempo operacional do equipamento. Cria responsabilidade compartilhada entre as áreas de operação e a manutenção e impacta positivamente no aumento da produtividade (aumentando o up time, reduzindo os tempos de ciclo e eliminando defeitos).

Poka Yoke (Sistema a Prova de Erros): Reduz ou elimina defeitos por meio da implantação de sistemas a prova de erro no processo produtivo, proporcionando mais independência em relação à inspeção.



Painel de Controle, Indicadores de Desempenho e Gestão à Vista: Faz com que o status e as condições dos processos de manufatura sejam facilmente acessados por todos de maneira clara e transparente, proporcionando engajamento para se atingir as metas desejadas.

Cadeias de Ajuda: Cria uma sequência de atividades necessárias para se resolver um problema e os recursos necessários que devem estar disponíveis, vinculado ao tempo takt pré-determinado. Proporciona a eliminação das instabilidades de processos começando pela intervenção dos operadores e envolvendo as lideranças quando necessário.

Matriz de Habilidades: A Matriz de competências é uma ferramenta que ajuda a organizar todas as competências necessárias para desempenhar uma função, assim você pode avaliar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias para a sustentação do Programa Lean na empresa.





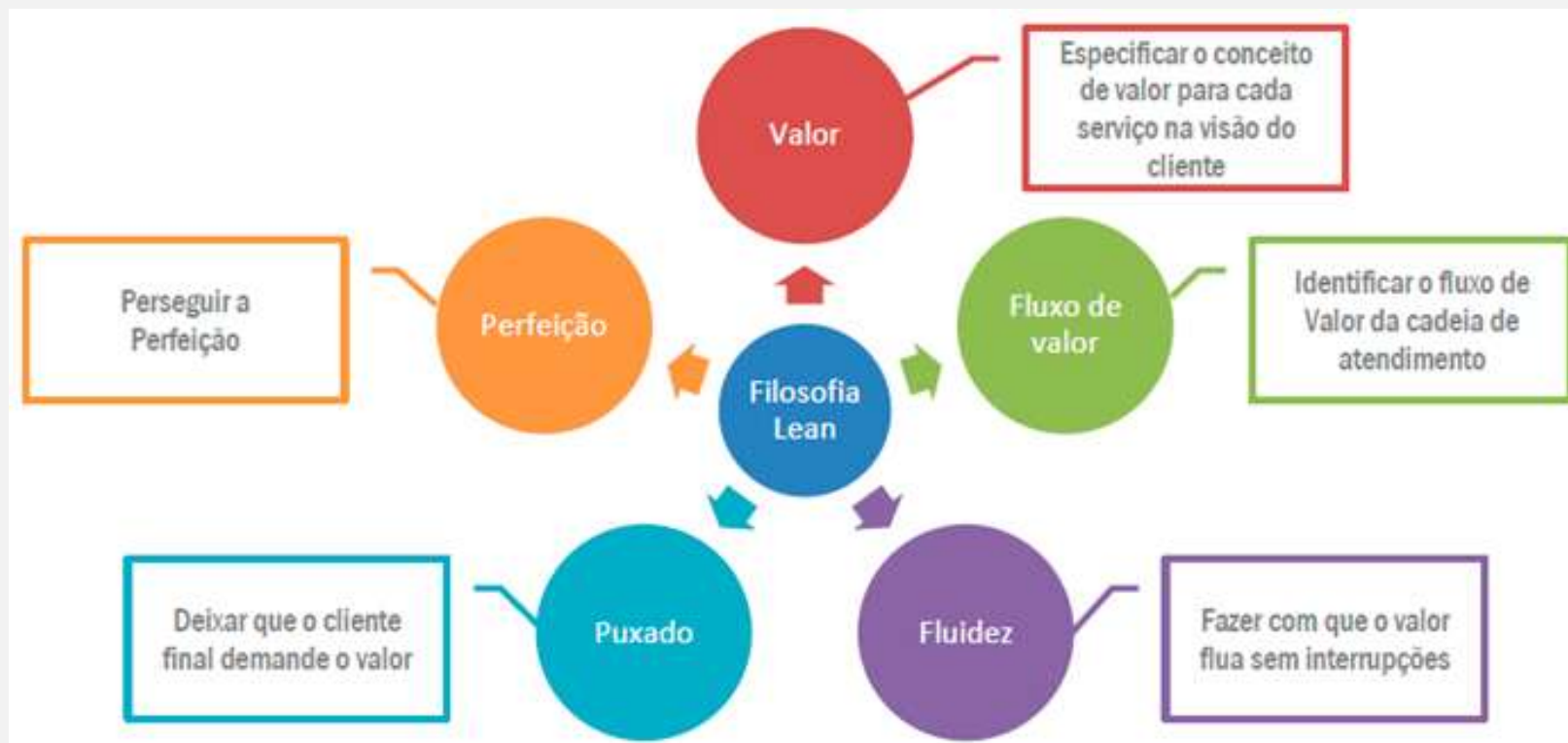
Eventos Kaizen: A filosofia de melhoria contínua deve fazer parte do dia-a-dia da empresa e deve permear cada ação ou decisão tomada. Na prática, o evento Kaizen é uma forma de viabilizar a constante aplicação dessa filosofia.

Essas ferramentas também estarão intimamente ligadas com os seguintes objetivos:

- **Identificação de Desperdícios:** Diagrama AV/NAV, VSM (Mapeamento do Fluxo de Valor), SIPOC, Mapeamento de Processos (Fluxogramas), Matriz de Priorização BASICO, Planos de Ação A3.
- **Redução de Variabilidade (Padronização):** Programa 5S, Trabalho Padrão (TP), Estudo de Tempos e Métodos (ETM), Ferramentas da Qualidade e Controle Estatístico do Processo (CEP), Sistemas Puxados e Fluxo Contínuo, Práticas de TPM para manutenção na fábrica de montagem de equipamentos e nas atividades operacionais, Sistemas à Prova de Erro (Poka Yoke).



- **Controle do Processo:** Painel de Controle, Indicadores de Desempenho e Gestão a Vista e Cadeias de Ajuda.
- **Sustentação das Melhorias:** Matriz de Habilidades, Treinamentos e Eventos Kaizen.





Os benefícios do Lean

A implantação do Lean proporciona uma série de benefícios para sua organização:

- Maior eficiência dos processos;
- Melhor gerenciamento das prioridades;
- Mais visibilidade do negócio;
- Aumento da produtividade;
- Redução do lead time;
- Aumento do moral das pessoas;
- Redução de custos;
- Conhecimento do que é valor para o seu cliente.



OBRIGADO

EMAIL's:

agnaldo.alves@grupoaal.com.br

contato@grupoaal.com.br

WhatsApp:

55 041 99948-2273

"O rio atinge seus objetivos porque aprendeu a superar obstáculos." - Lao-Tsé

