

“Mapear o administrativo” pode combater desperdícios no escritório

Por Bruno Battaglia - Especialista do Lean Institute Brasil (www.lean.org.br), instrutor em treinamentos e projetos em empresas de diferentes setores. Biólogo formado pela USP-ESALQ, possui especial interesse pela aplicação do “pensamento lean” nas áreas de gestão ambiental



Muitas empresas já se conscientizaram da importância de produzir sem desperdícios, utilizando-se de ferramentas e conceitos do Sistema Lean – filosofia de gestão inspirada no modelo Toyota, adotada hoje por empresas de diversos setores e em boa parte do mundo – para criar valor consistentemente em processos de manufatura, melhorando produtividade e competitividade.

Pois no pensamento Lean, a “caça aos desperdícios” começa quase sempre com a utilização de uma técnica bastante eficaz, conhecida como Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV), através da qual é possível enxergar as grandes perdas que permeiam os processos e afetam negativamente o desempenho do negócio como um todo.

“Mapas”, de modo geral, são utilizados com a finalidade de promover o entendimento sobre “onde eu estou” e, com isso, ajudar no traçado de uma rota segura e viável que me leve para “onde eu quero chegar”. O mesmo ocorre com os “mapas de fluxo de valor” que auxiliam as empresas a orientarem suas ações para a redução dos desperdícios, objetivando um estado futuro enuto.

O Mapeamento do Fluxo de Valor consiste em observar todas as etapas de produção (fluxo de valor), representando em um diagrama todo o caminho que materiais e informações percorrem para transformar matéria-prima em produtos acabados ou desde o pedido até a entrega. Dessa forma, os mapas possibilitam às empresas terem uma visão abrangente e clara de seus fluxos de valor, evidenciando as oportunidades de melhorias, sejam elas sistêmicas ou pontuais.

Acontece, porém, que muitas companhias ainda restringem a utilização dessa ferramenta aos ambientes da manufatura e ao “chão de fábrica”, deixando de lado os ambientes administrativos nas ações de mapeamento.

Ao contrário dos fluxos de valor da manufatura, na qual os grandes estoques, movimentações excessivas de materiais e áreas de retrabalho tornam alguns dos desperdícios bastante visíveis, nas áreas administrativas eles costumam estar mais “escondidos”, o que não significa que sejam menos prejudiciais à criação de valor.

Ainda que não saltem aos olhos de um observador pouco atento, existem muitos problemas e perdas que podem ocorrer em fluxos administrativos, entre eles: grandes lotes de documentos, relatórios e assinaturas aguardando para serem analisados ou processados, fluxos de informações desconectados, excesso de retrabalho nas correções nos sistemas informatizados, entradas duplicadas de dados, tarefas incompletas, entre outros.

Por esse motivo, o mapeamento do fluxo de valor dos processos administrativos possui tanta importância, uma vez que trás à superfície e torna evidentes muitas oportunidades de melhoria na criação de valor nesses ambientes, tornando-os mais produtivos, confiáveis e previsíveis, e melhorando o atendimento ao cliente e aos prazos combinados.

A aplicação da técnica de mapeamento para as áreas administrativas segue basicamente as mesmas etapas que na manufatura. Num primeiro momento, coletam-se as informações do “estado atual”, isto é, faz-se um levantamento de como são os processos atualmente, quais as áreas envolvidas e como ocorre o fluxo de valor entre as diversas etapas. Essa fase ajuda a empresa a entender inicialmente onde ela “está”.

Posteriormente, com base nos conceitos e princípios do “pensamento lean”, são identificados pontos onde há oportunidades de melhorias que estejam atreladas às necessidades do negócio e do fluxo, como um todo. Após uma análise dos pontos em questão, projeta-se um novo mapa, no qual se desenha um “estado futuro”, onde os desperdícios estejam eliminados (ou tenham sido bastante reduzidos).

Mas ter um bom mapa de estado futuro não basta. É necessário implementá-lo. Por isso, o passo seguinte é elaborar um plano de ação, designando responsáveis (e prazos) para liderarem a transformação e garantirem que as melhorias sejam executadas em busca desse estado mais enuto. Além disso, deve-se ter em mente a ideia da melhoria contínua para garantir que não ocorra apenas uma “rodada” de melhorias, mas sim “estados futuros” sucessivos.

Um ponto importante à empresa que quiser iniciar seus “mapeamentos administrativos” é começar com um escopo “piloto”, com finalidade de tornar isso um instrumento de aprendizado e consolidação dos conceitos por parte da equipe de implementação. Além disso, é essencial que esse escopo esteja bastante bem alinhado com as estratégias da organização e com objetivos do negócio, para que o trabalho possa fluir como o planejado e de maneira suave.

O que vemos, entretanto, é que apesar de existir um bom número de empresas que já utilizam o mapeamento de fluxo de valor para seus processos administrativos, essa ainda é uma área relativamente pouco explorada, mas que apresenta grande potencial.

Com isso, muitas empresas que já fazem lean na manufatura podem agora começar a expandir suas ações para as áreas de suporte e para seus escritórios, e o Mapeamento do Fluxo de Valor administrativo é um excelente aliado na busca pelos desperdícios desses departamentos, fazendo com que se tornem mais conectados às necessidades do cliente e aos próprios processos produtivos, reduzindo esperas, filas, erros e retrabalhos. Dessa forma, ainda ajuda a evitar o erro comum de muitas empresas que operam seus processos como áreas isoladas, criando “ilhas” de eficiência pontuais que pouco contribuem para elevar a performance da organização como um todo. Especialista Lean do Lean Institute Brasil (www.lean.org.br), instrutor em treinamentos e projetos em empresas de diferentes setores. Biólogo formado pela USP-ESALQ, possui especial interesse pela aplicação do “pensamento lean” nas áreas de gestão ambiental e agronegócio.

Voltar