



Diagnóstico de Eficiência Operacional

Lean Assessment

O primeiro passo para crescer é perceber onde está

Benefícios



Identificação de Ineficiências e Desperdícios

O diagnóstico permite identificar atividades redundantes, processos ineficazes e desperdícios de recursos, possibilitando ações corretivas para uma operação mais eficiente.



Aumento da Produtividade e Redução de Custos

Ao otimizar processos e eliminar gastos, a empresa pode reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade sem necessariamente aumentar recursos.



Melhoria na qualidade e Satisfação do Cliente

Processos mais eficientes tendem a gerar produtos e serviços de maior qualidade, o que reflete numa experiência melhorada para o cliente e maior satisfação.



Motivação da Equipa

A identificação e remoção de obstáculos operacionais contribuem para um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório, o que aumenta a motivação dos colaboradores.

Nota: Estes benefícios só serão possíveis com o total compromisso e empenho da organização, criando e seguindo um plano pormenorizado de implementação.

Apresentação

Lean Assessment

“Para quem procura iniciar a sua jornada no mundo da melhoria continua e da excelência operacional.”

Na Lean Academy Portugal, acreditamos fortemente que há sempre margem para melhoria. Esta forma de pensar e agir leva qualquer empresa e profissional a ir mais além. No entanto, pode surgir a questão: Por onde começar? Quais os meus pontos fortes? Onde preciso melhorar? Qual o próximo nível a atingir?

O nosso serviço **Lean Assessment** foi criado para ajudar as empresas a responder a essas perguntas. Através da observação e avaliação realizadas por um perito, conseguimos identificar as falhas nos processos que estão a bloquear a Estabilidade e o Crescimento. O objetivo principal é mostrar como progredir, dar o próximo passo e melhorar em múltiplas dimensões.

Metodologia

Lean Assessment



2 Diagnóstico

Lean Assessment

Ao longo de **3 a 5 dias**, o perito da LAP irá conduzir um conjunto de técnicas de observação dentro da Organização, onde irá **analisar os vários processos e métodos de trabalho** com base num esquema de 15 dimensões. Cada dimensão aborda um tema distinto e está subdividida em várias subcategorias. O perito atribui uma avaliação de 0 a 4 a cada subcategoria e, no final, calcula-se a média das avaliações para determinar a nota final de cada dimensão.

Em todas as dimensões há sempre possibilidade de melhorar. Este é o princípio do pensamento Lean: a **melhoria contínua**. Este diagnóstico **ajuda as empresas a identificar os seus pontos mais frágeis e os aspetos mais urgentes a resolver**.

No relatório final do diagnóstico, receberá um documento com a avaliação completa realizada pelo perito, incluindo as notas atribuídas a cada dimensão e **sugestões para melhorar os problemas identificados**.

Dimensão	Subcategorias
1. Aplicação das Políticas Organizacionais e sua Gestão Visual	1. Missão e Visão da Organização 2. Objetivos da Organização 3. Avaliação do Desempenho 4. Gestão visual 5. Sala de controlo
2. Gestão da Estratégia, Alinhamento & Desempenho	1. Aplicação das Políticas 2. Gestão do Desempenho 3. Comunicação Periódica do Desempenho 4. Avaliação do Desempenho da Gestão e da Estratégia 5. Avaliação do Desempenho de Segurança 6. Processos de Escalonamento 7. Abordagem às Avaliações de Performance Individuais e de equipe 8. KPI (Indicadores-chave de Desempenho) e Relação com a estratégia 9. Visualização das Políticas da Organização 10. Partilha de Objetivos e Nível de Dificuldade

Dimensão	Subcategorias
3. Valor para o Cliente e Gestão do Valor	1. Avaliação das Expectativas dos Clientes 2. Actividades de Melhoria da Satisfação do Cliente 3. Avaliação das Expectativas dos Clientes Internos 4. Nível de Reação às Queixas/ Pedidos dos Clientes 5. Fluxos de Valor na Organização 6. Fluxos de Valor nas Direções
4. Competências na Resolução de Problemas	1. Perceção dos problemas 2. Rapidez na resolução de Problemas de Qualidade 3. Rapidez na resolução de Problemas de Produção 4. Rapidez na resolução de Problemas de Manutenção 5. Visualização dos Problemas 6. Abordagens na Análise de Problemas 7. Priorização dos Problemas 8. Quem resolve os Problemas? 9. Metodologias de Resolução de Problemas 10. Uso Eficaz do PDCA (do inglês: PLAN (planear) - DO (fazer) - CHECK (analisar) - ACT (agir)) 11. Eficácia do Pessoal na Observação, Análise, Comunicação e Resolução dos Problemas 12. Abordagem na Resolução de Problemas
5. Paragens de Produção e Reação	1. Método Visual de sinalização de defeitos na Produção 2. Sistema de sinalização e ajuda rápida 3. Quadro de luz ANDON 4. Escalonamento
6. Qualidade à Primeira	1. Acompanhamento e Melhoria nos Indicadores de Qualidade 2. Actividades de Satisfação do Cliente 3. Auditorias de Produto/Serviço 4. Sistemas de deteção de erros (PokaYoke - Termo japonês e que significa "à prova de erros") 5. Instruções de Qualidade e Relação com as Normas de Trabalho 6. Autorização de Paragem da Produção 7. Localização e Análise de Produtos Defeituosos 8. Relação entre a Qualidade dos Equipamentos e dos Produtos 9. Prevenção de Reincidências 10. Qualidade das Técnicas de Análise de Problemas

Dimensão	Subcategorias
6. Qualidade à Primeira	11. Identificação das Causas Raiz em problemas de falta de Qualidade 12. Repetição de Problemas de Qualidade 13. Prevenção de Problemas Relacionados com Equipamento 14. Actividades de Qualidade à Primeira 15. <i>Jidoka</i> ("automação com toque humano") (aplicações como ANDON, PokaYoke) 16. Nível de formação dos Operadores de Qualidade 17. Qualidade das Instruções de Qualidade 18. Rastreabilidade 19. Responsabilidade pela Qualidade 20. Aplicações Zero Defeito
7. Proteção contra Erros	1. Inspeção de Materiais e Componentes 2. Ações na Detecção de Erros ou Defeitos 3. Pessoas Responsáveis 4. Nível de Prevenção de Ocorrências 5. Impacto no Fluxo Produtivo 6. Dissiminação da experiência com Poka yoke's 7. Aumento do Número e da Eficácia dos Poka-yoke's
8. Fluxo Contínuo	1. Fluxo Contínuo e de uma só peça 2. Interrupção do Fluxo 3. Metodologia de Fluxo 4. Balanceamento de trabalho 5. Produção Mista 6. Sequência e Layout do Fluxo 7. Fluxo Contínuo nas Áreas de Suporte
9. Relação Homem-Máquina	1. Flexibilidade 2. Autonomia 3. Trabalho Padronizado 4. Balanceamento 5. Nível de Eficiência do Operador

Dimensão	Subcategorias
10. OEE ("Overall Equipment Effectiveness" ou em português "Eficiência Geral dos Equipamentos")	1. Análise da Taxa de Disponibilidade 2. Análise da Taxa de Desempenho 3. Análise da Taxa de Qualidade 4. Participação dos trabalhadores (na análise <i>OEE</i> e planeamento de ações) 5. Sistema <i>PDCA</i> (Plan, Do, Check, Act) 6. Tendência no <i>OEE</i> 7. Sistema <i>PRS</i> ("Production Reporting Systems" ou em português "Sistemas de Relatórios de Produção")
11. Mudança rápida de Produto	1. Procedimentos 2. Documentação 3. Níveis e Competências dos Trabalhadores 4. Formação 5. Medição e registo 6. Peças de Substituição 7. Sequência 8. Patamares de Quick Change Over 9. Melhoria contínua
12. Gestão de Perdas	1. Utilização da Matriz de Perdas 2. Conhecer o custo da perda de 1 hora de produção 3. Eficiência na redução de perdas 4. Os 16 Tipos de Perdas 5. Controlo das Paragens <i>Chokote</i> 6. Utilização e Melhoria do <i>OEE</i>
13. Gestão de Custo	1. Acompanhamento da Alteração do Custo do Produto 2. Método de Distribuição das Despesas Gerais 3. Consciência do custo de perda de uma hora de produção 4. Consciência da rentabilidade e dos custos unitários 5. Custo-Alvo 6. Revisão das Perdas e Cálculo dos Custos 7. Responsabilidade pela Gestão dos Custos 8. Organização da Gestão de Custos

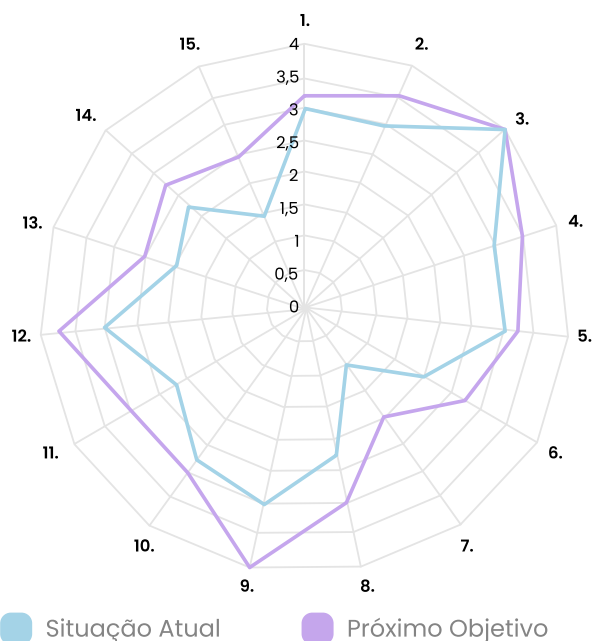
Dimensão	Subcategorias
14. Sistema de Inventário e Gestão	1. Nível de Inventário na Fábrica 2. <i>WIP</i> (work in progress ou em português “trabalho em curso”) 3. Metodologia de Encomenda aos Fornecedores 4. Metodologia de Pedidos do Armazém 5. Visualização da Gestão do Inventário 6. Precisão do Inventário 7. Metodologia de Alimentação Interna de Material 8. Localização dos Stocks no Armazém 9. Layout do armazém e do material de produção 10. Tempo de contagem de stocks 11. Gestão do nível de stock <i>WIP</i>
15. Planeamento estratégico	1. Revisões do plano estratégico 2. Estilo de implementação do plano estratégico 3. Termos de planeamento estratégico 4. Alinhamento estratégico 5. Integração do plano estratégico 6. Definição de pontos críticos e melhorias 7. Cumprimento dos objectivos do ano anterior 8. Alinhamento e integração dos departamentos 9. Processo de pesquisa de novas opções estratégicas

3 Resultados Preliminares

Gráfico de radar

O relatório final irá incluir um gráfico de radar, que ajudará os seus leitores a perceber os pontos fortes e fracos da empresa.

O objetivo é criar uma Mentalidade de Melhoria Contínua, focada nas Dimensões de menor Performance e determinar a frequência dos próximos Assessments (semestral ou anual).



4 Relatório Final

Documento

Estrutura do Relatório



Assessment and evaluation

1. Policy Deployment / Visual Management:

1. A clear policy rollout mechanism has been established, beginning with the vision and focusing on annual objectives. Those goals are centered on BSC thinking and attempted to be implemented using the X-matrix.
2. The plant has recently begun to use hoshin kanri with X-matrix, which is a great start for proper implementation. We strongly encourage you to use it correctly until you reach the position of team leader. As a result, 4-5 level X matrixes with proper action plans should be established.
3. The current deployment approach is top-down, with some alignment workshops thrown in for good measure. Please concentrate on implementing a deeply bottom-up approach, as well as rigorous analysis and action plans for achieving the goals and taking the necessary steps.
4. This top-down and bottom-up activity must also be achieved prior to the budgeting process in order to create realistic and accurate budgets.
5. It will be easier and fairer to evaluate the outputs with a performance management system if it can be installed at the individual level with correct cause and effect relationships and mutually agreed action plans.
6. Our proposal is to analyze the number of KPIs (about 8-10) and to prioritize and remove certain similar ones, such as "inventory value" and "inventory turns." Plant and operational levels should be separated while installing KPIs. OTIF to a customer, for example, is a plant-level KPI, whereas BTS is a production-level KPI and OTD of suppliers is an MP&L KPI that supports the plant-level KPI. As a result, KPIs and related targets should be implemented using cause and effect thinking at all levels, from plant to manager.
7. Leading KPIs or sub KPIs affecting the ultimate result, such as first-time right production, production defect PPM, and so on, should be used with certain result KPIs, such as customer complaints or written concerns.
8. We strongly advise creating strategic A3s for each primary aim KPI with extensive analysis in order to create a fact-based X matrix. There are several strategic A3 examples now available, but the material should be more extensive, with more in-depth analysis and action plans.
9. While using the X-matrix hoshin system is critical, keep in mind that the most crucial aspect is the thinking and team dialogue that goes on behind the formats. As a result, strategic A3 analyses are extremely important.
10. Even if the proper deployment procedure is followed, plant performance KPIs are comparable to those of other plants. It will be beneficial to adapt the X matrix deployment process to the entire organization in order to determine final plant performance KPIs.
11. From the plant level to the team level, there are visual KPI boards. On the visual screens or boards, it is critical to observe the real plans and statuses, as well as improvement actions to meet the targets and the KPI status.
12. All KPIs, including OEE level, should be represented with the corresponding gap analysis and action plans, as Genba meeting zone boards are now being used efficiently.
13. It is beneficial to include AM, PM, and Kaizen FI boards as part of visual management.

Recommendations for Policy Deployment / Visual Management:

1. Please review the number of KPIs (as around 8-10) and some similar ones such as "inventory value" and "inventory turns" should be prioritized and reduced. While deploying the KPIs, plant level and operational levels should be separated.
2. Please go deeper in applying "Hoshin Kanri" and "catchball" policy deployment approach considering function's effect on the result KPI down to the team leader levels.
3. Please use available VSM boards as live and use it to trigger more critical improvements.
4. Please consider "Kata" approach; it would be a valuable Leadership add-on as well.
5. Please consider having top management level, strategic A3s and deployment A3s to each one of the levels below, with sub A3s and baby A3s, correlating level targets and related action plans.
6. Please consider reviewing the effectiveness of the analysis as well. The review process should not only be the (end) result, but also addressing action plans and effectiveness reviews about how to reach the results and what is the expected trend, out of those actions (steady increasing/decreasing, slopes, exponential, etc).
7. Please consider breaking actions into smaller steps and review them as a part of the daily leader standard work (LSW) at every level. Actions and achieved results, should also be visual and trigger shorter PDCA cycles.
8. Please consider having a few vital radical (challenging) improvement targets. With these set, may trigger System improvements and Management level improvements/activities.

Avaliação da dimensão

Recomendações



Preços

O preço do serviço pode sofrer pequenos ajustes devido a fatores externos (localização, âmbito, dimensão da organização, outros). Entre em contacto connosco para receber um orçamento atualizado.



Contactos

marketing@lean.org.pt
+351 925 401 412

