

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ENIAC**

**EDUARDO DA SILVA SANTOS**

**OTIMIZANDO PROCESSOS: O Impacto do Lean Office na Eficiência  
Corporativa e nos Processos Administrativos de uma Empresa da  
Indústria**

**GUARULHOS**

**2023**

# **OTIMIZANDO PROCESSOS: O Impacto do Lean Office na Eficiência Corporativa e nos Processos Administrativos de uma Empresa da Indústria**

## **RESUMO**

Neste estudo, a eficiência nos processos administrativos de uma empresa da indústria fabricante de cadeiras foi aprimorada por meio da implementação do Lean Office, alterando a redução de custos. O objetivo era avaliar o impacto dessa abordagem, e três hipóteses foram formuladas. A pesquisa desenvolveu uma metodologia que combinava pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Os resultados demonstraram que o Lean Office reduziu significativamente as taxas de pedidos de devolução, tornando o processo mais eficaz e econômico. O uso de ferramentas como o mapeamento do fluxo de valor, o ciclo PDCA, o Kaizen e o desempenho 5S, são um papel crucial na melhoria dos processos. Conclui-se que o Lean Office é uma abordagem valiosa para melhorar a eficiência operacional em empresas industriais, e sua aplicação pode ser útil em diversas áreas da organização. O estudo enfatiza que a busca contínua por eficiência é essencial, e futuras melhorias podem ser realizadas. Este trabalho contribui para o entendimento de como o Lean Office pode ser um diferencial competitivo em soluções desafiadoras e destaca a importância da busca constante por eficiência.

**Palavras-chave:** Lean Office. Eficiência corporativa. Produtividade. Processos administrativos.

## **ABSTRACT**

In this study, the efficiency in the administrative processes of a chair manufacturing company in the industry was enhanced through the implementation of Lean Office, leading to cost reduction. The objective was to assess the impact of this approach, and three hypotheses were formulated. The research developed a methodology that combined literature review and case study. The results showed that Lean Office significantly reduced return order rates, making the process more effective and economical. The use of tools such as value stream mapping, PDCA cycle, Kaizen, and 5S performance played a crucial role in process improvement. It is concluded that Lean Office is a valuable approach to improving operational efficiency in industrial companies, and its application can be beneficial in various areas of the organization. The study emphasizes that the continuous pursuit of efficiency is essential, and future improvements can be made. This work contributes to understanding how Lean Office can be a competitive advantage in challenging solutions and highlights the importance of the constant pursuit of efficiency.

## **INTRODUÇÃO**

Neste artigo, foi explorado como o Lean Office desempenha um papel crucial na busca pela eficiência nos processos administrativos de uma empresa da indústria de cadeiras em um cenário altamente competitivo.

Como destacado por Tapping e Shuker (2010), o Lean Office é uma abordagem reconhecida para identificar e mostrar variações nos processos administrativos, tornando-se um referencial importante para a redução dos custos associados à gestão administrativa.

Utilizando-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, este artigo pretende responder a seguinte questão: Como é possível perceber o impacto do Lean Office na eficiência corporativa e nos processos administrativos de uma indústria ?

Para isso, foram formuladas três hipóteses:

Hipótese 1: A implementação do Lean Office trouxe melhorias na eficiência e qualidade dos processos administrativos da indústria de cadeiras;

Hipótese 2: O uso do Lean Office não terá impacto positivo nas operações administrativas da indústria de cadeiras, sendo ineficaz na solução dos problemas identificados;

Hipótese 3: A implementação do Lean Office nas operações administrativas da indústria de cadeiras dependerá da capacidade de adaptação e engajamento dos funcionários, resultando em melhorias parciais.

A importância deste trabalho reside na sua capacidade de contribuir para a eficiência e no sucesso dessa empresa da indústria de fabricação de cadeiras, bem como para o avanço na aplicação do Lean Office em contextos administrativos.

O Lean Office oferece uma abordagem sólida para melhorar os processos administrativos , tornando-se uma necessidade fundamental para empresas que buscam se destacar em um ambiente altamente competitivo.

A aplicação do Lean Office é particularmente relevante em ambientes que ainda utilizam documentos em papel, sendo essencial na modernização dos processos internos, conforme no *site* TOTVS (2022), isso envolve a redução de desperdícios nos processos internos, eliminação de tarefas excessivas, redução do tempo de espera, uso adequado de recursos e aprimoramento dos processos, além de eliminar processos manuais e burocracias.

Este trabalho visa não apenas melhorar os processos internos da indústria de cadeiras, mas também fornecer insights valiosos para a comunidade científica e a sociedade, contribuindo para melhorar a eficiência corporativa.

## **OBJETIVOS**

Este artigo tem como objetivo principal mostrar como o Lean Office pode melhorar a eficiência dos processos administrativos em uma empresa da indústria de fabricação de cadeiras corporativas, com ênfase na redução de desperdícios, otimização de fluxos de trabalho e modernização dos procedimentos internos.

Já os objetivos específicos incluem:

- Compreender a origem e a definição do Lean Office;
- Identificar os benefícios do Lean Office;
- Aplicar o Lean Office na empresa e suas ferramentas e
- Criar indicadores para avaliar o Lean Office.

## **METODOLOGIA**

Este estudo empregou uma abordagem metodológica composta por pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica de acordo com Pizzani (2012), a pesquisa bibliográfica busca abordar questões por meio da análise e discussão de referências teóricas previamente publicadas, considerando diversas contribuições científicas.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio da análise crítica e discussão de referências teóricas relevantes, abrangendo literatura acadêmica, artigos, livros e fontes confiáveis relacionadas ao Lean Office. Essa etapa permitiu uma base sólida para o estudo, baseada em diversas contribuições científicas.

Também foi utilizado o método de estudo de caso para identificar a eficiência de ferramenta Lean Office na empresa, que segundo Prodanov e Freitas (2013) destacam que o estudo de caso, seja qualitativo ou quantitativo, envolve a coleta e análise de informações de uma unidade individual ou grupo, permitindo uma investigação mais profunda. Isso aumenta a confiabilidade da pesquisa, facilitando a compreensão de fenômenos.

O estudo de caso envolve a coleta de dados qualitativos e quantitativos para analisar a eficácia do Lean Office na redução de erros no processo de devolução. Os dados quantitativos incluíram métricas que avaliaram a diminuição dos pedidos devolvidos, evidenciando uma melhoria eficaz no fluxo do processo. Com a implementação do Lean Office em uma empresa da indústria fabricante de cadeiras, com o processo de devolução anteriormente manual, burocrático e ineficiente. Ao longo deste artigo, apresentaremos a melhoria alcançada com o Lean Office.

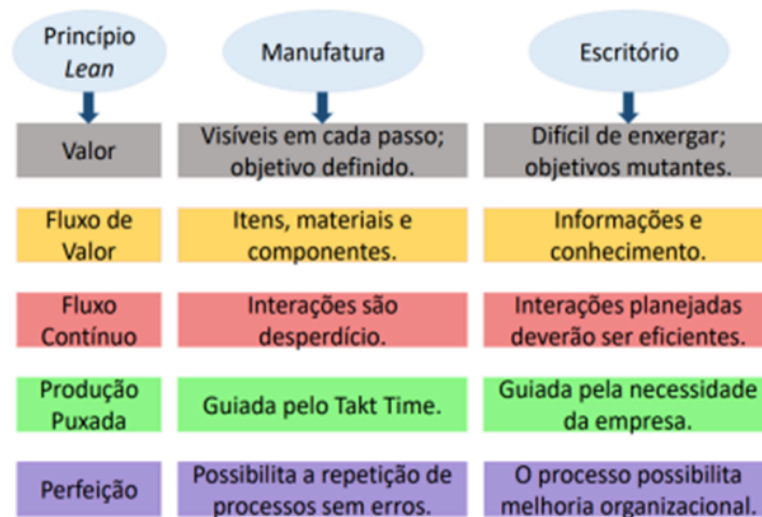
## DESENVOLVIMENTO

### Compreender a origem e a definição do Lean Office

Para aplicar o Lean Office nas operações administrativas, é importante compreender sua origem, como afirmado pelo *site* EPR (2022), como uma extensão da metodologia Lean, que simplifica processos e promove eficiência. Vem da ramificação do Lean Manufacturing, que é diminuir desperdícios na indústria, como a mesma filosofia utilizada na indústria, mas como aplicação e adaptação nos setores administrativos da empresa.

A Figura 1 exibe uma comparação entre processos de manufatura e processos de escritório conforme abaixo.

Figura 1: Comparação entre os processos Lean



Fonte: Womack (2003).

### Identificar os benefícios do Lean Office

Dessa forma, quando utilizado o Lean Office, é possível otimizar os processos administrativos a fim de promover a eficiência, diminuir desperdícios de tempo com excesso de etapas, tempo de espera, retrabalhos e movimentação desnecessária, utilização de papéis. E também desenvolve mudança de mentalidade para a organização como foco em melhorar os fluxos de processos em busca da eficácia.

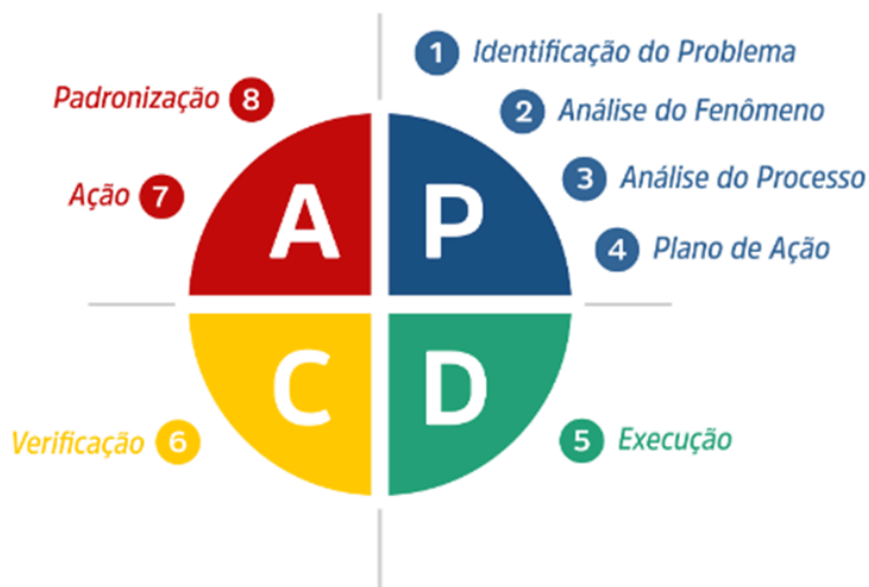
Conforme destacado por Herzog (2003), a aplicação do Lean Office na empresa Bosch, que também atua no setor industrial, revelou a presença de uma significativa quantidade de informações circulando nos diversos setores da organização que não contribuem para a criação de valor e eficiência. Esta constatação apontou para a necessidade de otimização dos processos administrativos na empresa.

Ao empregar técnicas e ferramentas direcionadas do Lean Office para a redução do tempo de execução de tarefas de forma precisa e objetiva, com foco na melhoria contínua e no fluxo eficiente dos processos, foi possível identificar melhorias em nada menos que 32 processos administrativos na corporação. Isso evidencia a eficácia do Lean Office como uma abordagem para aprimorar a eficiência operacional e a gestão de processos em empresas do setor industrial, como a que estamos aplicado nesse artigo.

Para a implementação bem sucedida do Lean Office, como salientado por Ribeiro (2021), é imperativo identificar e mapear processos ineficientes. O mapeamento minucioso resalta desafios como a necessidade de alinhamento organizacional e a identificação de atividades sem valor agregado. Essa abordagem permite melhorias contínuas que resultam em processos mais ágeis e eficazes.

Uma das partes mais cruciais na aplicação do Lean Office, de acordo com Campos (2008), é a adoção do ciclo PDCA. Essa metodologia desempenha um papel fundamental, facilitando a resolução de problemas e a adaptação às mudanças necessárias. O ciclo PDCA contribui significativamente para a eficácia da implementação, permitindo que a organização atenda de maneira ágil e eficiente às demandas em constante evolução do mercado, conforme mostrado na Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Fluxo do PDCA



Fonte: Gonçalves (2020)

Nesse contexto das etapas do processo de melhoria no ambiente administrativo, é crucial destacar algumas ferramentas que se mostram particularmente importantes a seguir.

O Mapeamento do fluxo de valor segundo Turati (2007) uma ferramenta que ajuda a visualizar e compreender como o material e as informações funcionam em um processo, desde o início até a conclusão. Permite identificar desperdícios, mostrar a relação entre os fluxos de material e informações, usar linguagem simples e visualizar melhorias futuras. Também serve como base para um plano de ação.

E conforme Imai (2010) o Kaizen é uma prática de melhoria contínua, focando na eliminação de desperdícios e envolvendo os funcionários. Ajuda as empresas a reduzir custos, melhorar a qualidade, diversificar produtos e motivar os colaboradores. Exigir uma mudança na percepção de todos na organização, incentivando a identificação e eliminação contínua de desperdícios, com o apoio da liderança.

E também a ferramenta Cinco Sentidos 5S como cita Umeda (1997) é uma filosofia de preparação do ambiente de trabalho para a qualidade. Os cinco sentidos representam cinco etapas: 1º Senso de Utilização (remover o que não é necessário); 2º Senso de Ordenação (organizador do material de forma acessível); 3º Senso de Limpeza (manter o ambiente e os equipamentos limpos); 4º Senso de Saúde (cuidador da saúde física e mental dos funcionários); e 5º Senso de Autodisciplina (internalizar bons hábitos). O 5S visa criar um ambiente organizado e eficiente.

Após a realização da pesquisa dessas ferramentas, a empresa da indústria de cadeiras aplicou o Lean Office, direcionando seu foco para o processo de devolução de mercadorias conforme abaixo.

O ciclo PDCA permitiu a transição de um processo manual e burocrático para uma forma mais eficiente, utilizado o sistema disponível e e-mail para realizar e alinhar com os setores envolvidos, sempre evitando ser burocrático e manual. E utilizado as ferramentas a seguir que foi fundamental nesse processo como o Mapeamento do Fluxo de Valor colaborou para identificar gargalos e otimizar o fluxo de trabalho e auxilia a criar um plano de ação, com um novo fluxo para o processo de devolução de mercadorias.

E o Kaizen envolveu os funcionários na identificação de desperdícios, levando à simplificação das etapas do processo e à redução de custos, como a diminuição de papel e com essas melhorias resultaram na diminuição de hora homem (tempo de serviço) na resolução desse processo. Finalmente, a aplicação dos princípios do 5S resultou em um

ambiente de trabalho mais organizado e eficiente. O Lean Office não melhora apenas um processo, mas contribui para uma organização mais eficiente como um todo.

### **Desenvolver indicadores para avaliar a eficácia do Lean Office**

Com base nas aplicações Lean Office e suas ferramentas, foi necessário criar indicadores para medir o impacto dessas mudanças dentro da empresa.

Foi utilizado uso de dados da empresa em formato Excel, que segundo Meyer (2023) O Microsoft Excel, criado pela Microsoft em 1987, é um aplicativo líder para planilhas eletrônicas, amplamente utilizado nas empresas devido à sua interface intuitiva, recursos avançados de design e o Power BI conforme o site da Microsoft (2023) o Power BI é uma plataforma escalável e unificada para *Business Intelligence* (BI) empresarial e autoatendimento. Ele permite a conexão e visualização de dados de forma fácil, para desenvolver análises e *insights*. Posteriormente, apresentaremos os indicadores que refletem a evolução do processo de devolução.

### **Analisar os resultado obtidos com a implantação do Lean Office**

O presente estudo investiga a implementação bem-sucedida das práticas Lean Office, antes da implementação, os processos eram caracterizados por sua morosidade, burocracia e sem acompanhamento para mensurar os impactos, resultando em uma alta taxa de pedidos de devolução. No entanto, por meio da aplicação das ferramentas do Lean Office, a organização conseguiu transformar positivamente o processo de devolução.

O resultado da aplicação do Lean Office incluiu toda a estrutura que foi criada dentro do processo, que será utilizada como referência ou base, na identificação e mapeamento de processos ineficientes, alinhamento organizacional, e a adoção do ciclo PDCA com o mapeamento do fluxo de valor que revelou gargalos no processo de devolução, permitindo a otimização, com a melhoria redesenhado esse processo, que consiste em seis passos bem definidos.

No passo 1, a equipe identifica quem solicita a devolução e registra o motivo, coletando informações relevantes. No passo 2, o pedido é submetido à supervisão para autorização. No passo 3, a equipe determina o tipo de devolução e verifica a localização da mercadoria. No passo 4, analisa se o cliente é ou não contribuinte de ICMS, as ações variam, incluindo a emissão de notas. O passo 5 envolve o encaminhamento do processo para os setores relevantes, como expedição, fiscal e assistência técnica. Por

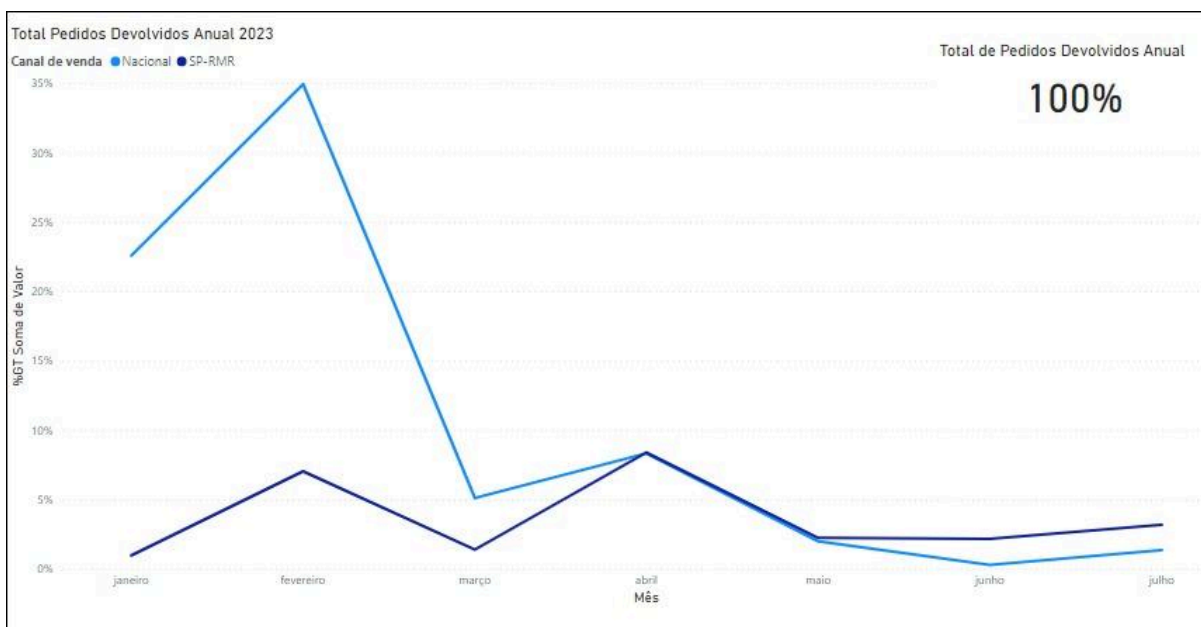


fim, no passo 6, se necessário, uma nova entrega é agendada, e o processo é finalizado, com notificação ao setor financeiro para tomar medidas financeiras adequadas.

. E com a ferramenta Kaizen envolve os funcionários na identificação de resíduos, evitando a utilização de papel em processo manual, resultando na simplificação das etapas do processo, na redução de custos e tempo para o processo, realizando follow ups para o acompanhamento. A aplicação dos princípios do 5S criou um ambiente de trabalho mais organizado e eficiente.

Os resultados da implementação das ferramentas Lean Office são notáveis. A empresa experimentou uma redução significativa nas taxas de pedidos de devolução, tornando o processo de devolução mais eficaz com menos desperdícios.

Figura 3 - Indicador de pedidos devolvidos



Fontes: Dados da Empresa (2023)

No gráfico de sazonalidade acima na figura 3, esclarece que a partir de fevereiro, onde foi iniciada aplicação do Lean office nesse processo, houve uma notável redução nas devoluções, esclareço que valores do gráfico estão em porcentagem devido não ser permitido divulgar essas informações da empresa. O nível de devoluções caiu significativamente, sendo que o Nacional representou 35 % e São Paulo 5% de todas as devoluções nesse período. Mas com o passar dos meses analisando essa variação no período que foi aplicado o Lean Office é visível que nos mês Julho observamos uma queda significativa nesse percentual. Demonstrando que a criação de um fluxo de

processo eficiente, com redução da burocracia evitando retrabalho e desperdícios. E alinhar o processo com os setores pertinentes de forma objetiva e acompanhar os resultados transformando em indicadores, contribui para alcançar os resultados esperados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo foi desenvolvido a partir da aplicação do Lean Office em uma empresa da indústria fabricante de cadeiras de escritório localizada em Guarulhos, reconhecida pelo design e tecnologia de seus produtos, utilizando o Lean Office como um meio eficaz de melhorar a eficiência nos processos administrativos da empresa.

Através do entendimento das ferramentas Lean Office, como o mapeamento do fluxo de valor, o Kaizen e o 5S, a pesquisa conseguiu reduzir significativamente as taxas de pedidos de devolução, resultando em um processo mais ágil e econômico, satisfação do cliente, evitando retrabalho e desperdício de materiais.

As implicações deste estudo são significativas. Ele serve como um exemplo concreto de como o Lean Office pode ser aplicado em diversas áreas da empresa para otimizar fluxos de trabalho, reduzir custos e melhorar a eficiência operacional. Este trabalho demonstra que a filosofia Lean Office não se limita a um único processo, mas pode ser uma abordagem abrangente para aprimorar a organização.

No entanto, é importante ressaltar que houve algumas limitações relacionadas à parte sistêmica e outros fluxos de processos. E acredita-se que melhorias futuras nessa área podem levar a um processo ainda mais aprimorado. Isso sugere que o Lean Office é uma jornada contínua de melhoria, e este trabalho representa apenas o começo desse percurso.

O autor expressa gratidão por participar deste trabalho, foi uma oportunidade excelente para aplicar conceitos teóricos na prática e contribuir para a eficiência da empresa. Acreditar que o conhecimento adquirido aqui pode ser aplicado como base ou auxiliar para melhorias contínuas e inovações em processos administrativos em toda a organização, comunidade científica.

## **FONTES CONSULTADAS**

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2008.

EPR. **LEAN OFFICE**: o que é, como aplicar e benefícios da metodologia. EPR, 2020. Disponível em: <https://eprconsultoria.com.br/lean-office-o-que-e-como-aplicar-e-beneficios-da-metodologia/> Acesso em: 22 ago. 2023.

GONÇALVES, I. **O que é ciclo PDCA?** O Obras, 2020. Disponível em: <https://oobras.com.br/o-que-e-o-ciclo-pdca/> Acesso em: 15 set. 2023.

HERZOG, A. L. **O escritório enxuto**. 2003. Disponível em: <http://portalexame.com.br/revista/exame/edições/0789/gestão/escritório-enxuto-43269.html>. Acesso em: 25 ago. 2023.

IMAI, M. **Kaizen Institute**. 2010. Disponível em: <http://br.kaizen.com/artigos-e-livros/artigos/kaizenbaixando-os-custos-e-melhorando-a-qualidade.html> . Acesso em: 15 set. 2023.

MEYER, M. **O que é excel?** Aprender Excel, 2018. Acesso em: <https://www.aprenderexcel.com.br/2013/tutoriais/o-que-e-excel> Disponível em: 15 set. 2023.

MICROSOFT. **O que é o Power BI?** Microsoft, 2023. Acesso em: [https://powerbi.microsoft.com/pt-br/what-is-power-bi/?&ef\\_id=\\_k\\_Cj0KCQjwvL-oBhCxARIsAHkOiu2Z8Vna4p4l\\_SbPxxkI6PITYJVoLDOJpt9P0LMC4r-doJSgzM-ybmBIaAt3UEALw\\_wcB\\_k\\_&OCID=AIDcmmk4cy2ahx\\_SEM\\_\\_k\\_Cj0KCQjwvL-oBhCxARIsAHkOiu2Z8Vna4p4l\\_SbPxxkI6PITYJVoLDOJpt9P0LMC4r-doJSgzM-ybmBIaAt3UEALw\\_wcB\\_k\\_&gclid=Cj0KCQjwvL-oBhCxARIsAHkOiu2Z8Vna4p4l\\_SbPxxkI6PITYJVoLDOJpt9P0LMC4r-doJSgzM-ybmBIaAt3UEALw\\_wcB](https://powerbi.microsoft.com/pt-br/what-is-power-bi/?&ef_id=_k_Cj0KCQjwvL-oBhCxARIsAHkOiu2Z8Vna4p4l_SbPxxkI6PITYJVoLDOJpt9P0LMC4r-doJSgzM-ybmBIaAt3UEALw_wcB_k_&OCID=AIDcmmk4cy2ahx_SEM__k_Cj0KCQjwvL-oBhCxARIsAHkOiu2Z8Vna4p4l_SbPxxkI6PITYJVoLDOJpt9P0LMC4r-doJSgzM-ybmBIaAt3UEALw_wcB_k_&gclid=Cj0KCQjwvL-oBhCxARIsAHkOiu2Z8Vna4p4l_SbPxxkI6PITYJVoLDOJpt9P0LMC4r-doJSgzM-ybmBIaAt3UEALw_wcB) Disponível em: 15 set. 2023.

PIZZANI, L. P. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40127>. Acesso em: 22 ago. 2023.

PRODANOV, C. ; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho Científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale,2013. Disponível em: <https://www.metodologiacientifica.org/tipos-de-pesquisa/pesquisa-estudo-de-caso/#:~:text=O%20estudo%20de%20caso%20%C3%A9%20um%20tipo%20de%20pesquisa%20que,com%20o%20assunto%20da%20pesquisa>. Acesso em: 22 ago. 2023.

RIBEIRO, V. M. **Mapeamento de processos e melhoria contínua**: aplicação de Lean Office em processos de compra de matérias primas numa empresa do setor petroquímico. Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/235425>. Acesso em: 22 ago. 2023.

TAPPING, D; SHUKER, T. **Lean Office**: Gerenciamento do Fluxo de Valor para áreas administrativas. Tradução de Cláudia Ferrari. 1. ed. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

TOTVS. **Lean Office**: O que é, benefícios e como aplicar. Totvs, 2022. Acesso em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-assinatura-de-documentos/lean-office/> Acesso em: 23 ago. 2023.

TURATI, R. C. **Aplicação do Lean Office no Setor Administrativo Público**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2007.

UMEDA, M. **As sete chaves para o sucesso do 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1997.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A Mentalidade Enxuta Nas Empresas: Elimine o Desperdício e Crie Riquezas**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.