



45º COLÓQUIO  
DA QUALIDADE



# QUALIDADE NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

11 DE NOVEMBRO 2021 | 09H30 - 18H30



## PATROCINADORES

Platina



Ouro



Prata



Apoios



Bronze





# Melhoria da performance das equipas de armazém através da implementação de uma cultura de Melhoria Contínua/Kaizen

Julho/2020 – Junho/2021 (11 meses)

Ana Folgosa

# STORYLINE

01

Quem somos?

02

Porquê esta iniciativa?  
(enquadramento)

03

O que fizemos?

04

Resultados e impactos alcançados

No âmbito da iniciativa estratégica de **melhoria da Maturidade Lean/Kaizen do Grupo ANF** que mede a maturidade de cada organização através de um self-assessment, a **Comissão Executiva** identificou a existência de vários KPIs operacionais abaixo do objetivo e que um dos motivos para isso estar a suceder era que o **modelo de Melhoria Contínua criado no passado estava a cair gradualmente**, como resultado da falta de foco na temática e das diferentes reorganizações internas.

Foi identificada a **oportunidade de melhorar o funcionamento e controlo das equipas**, para focar as mesmas na captura de eficiências.

Suportados pela **equipa interna de Melhoria Contínua do Grupo** (BPI: Business Process Improvement) foi desenhada uma solução envolvendo as várias equipas, potenciando assim a implementação deste projeto.

# QUEM SOMOS (1/2)

## Shareholders



AmerisourceBergen



## Missão

Ser o operador logístico mais valorizado pelas Farmácias e pela Indústria Farmacêutica.



## Visão

- Consolidar a liderança no mercado farmacêutico;
- Liderar a integração B2B - B2C no mercado português;
- Formar e desenvolver Pessoas, apostando na inovação do negócio e num serviço de eficiência e excelência;
- Ser o operador nacional tecnologicamente mais avançado.



## Valores

- Parceria,
- Confiança,
- Serviço,
- Transparência,
- e inovação,

refletidos em cada processo, em cada projeto, interna e externamente.



# QUEM SOMOS (2/2)

A nossa atividade

 **24.500 m<sup>2</sup>**  
de área operacional

 Número de referências:  
**24.068**

 Níveis de automação  
> **75%**

 **Mais de 89 milhões**  
de embalagens entregues  
em 2020

 Nº clientes:  
**2.450**

 Frota:  
**180 carrinhas**

 Média de **2450**  
**entregas diárias**  
em Farmácias em  
2020

## Qualidade do nosso trabalho

Sistema de Gestão  
Integrado:



**CERTIFICAÇÃO (ISO 9001)**  
Referencial internacional de gestão  
da qualidade de serviços e produtos.

**Gestão Ambiental (ISO 14001)**  
Métodos, Equipamento e gestão que minimize  
o impacto ambiental das operações.

**Saúde e segurança no trabalho (ISO 45001)**  
Prevenção e redução de acidentes no trabalho e doenças profissionais.

**Responsabilidade social (SA 8000)**  
Desenvolvimento, manutenção e implementação de boas práticas no  
local de trabalho para com colaboradores e fornecedores.

Aumento do desempenho organizacional  
através das Pessoas:



Top 100 melhores empresas para  
trabalhar:



Top 500 maiores e melhores:



**477**  
Colaboradores

 **178**  
Porto

 **12**  
Castelo  
Branco

 **38**  
Açores

 **219**  
Alverca

 **12**  
Madeira

 **18**  
Almancil

Informação  
atualizada  
a setembro  
de 2021

# ENQUADRAMENTO | Desafios

No início foram identificamos os seguintes desafios:

## Desafios atuais

- Líderes “bombeiros” (a “apagar fogos”) em vez de se focarem na gestão operacional integrada das equipas;
- **Reduzido envolvimento** das equipas numa cultura de Melhoria Contínua;
- **Abordagem insuficiente à obtenção de eficiência** nos fluxos de trabalho e eliminação de desperdícios;
- **Controlo de KPI** nem sempre na agenda diária;
- **Falta de uniformização e atualização** da Gestão Visual;
- Dificuldade na **passagem de comunicação** às equipas;
- **Distanciamento** entre equipas de armazém e escritório.

## Respostas necessárias

### REVITALIZAR

Revitalização do modelo de Melhoria Contínua estruturado anteriormente nos armazéns, assente nos seguintes princípios Kaizen:

- Criação de valor para o Cliente
- Eficiência de fluxo
- Eficiência do Gemba
- Envolvimento de todos
- Gestão Visual

### CONTROLAR

Definição de modelo de Governance e Gemba Walks.

### GARANTIR

Construção de modelo que garanta a sustentabilidade de uma cultura de Melhoria Contínua nos armazéns.



# ENQUADRAMENTO | Organização da iniciativa

O envolvimento de toda a Organização foi fundamental para o sucesso da iniciativa

## Recursos envolvidos

- **Pessoas:** 15 pessoas diretamente envolvidas, das seguintes equipas:
  - . Comissão Executiva
  - . Direção de Operações e equipas operacionais de armazém
  - . Direção de Recursos Humanos, Certificação e Qualidade
  - . Equipa Business Process Improvement
- **Materiais:** Quadros Kaizen, Mupis, Talent Spots;
- **Financeiros:** custos dos recursos materiais (2.500€).

## Objetivos a atingir

- Melhorar 50% dos **KPI operacionais** e financeiros (7 em 14);
- Reduzir o valor dos **abates operacionais** em 25% (~34.000€);
- Melhorar a **satisfação do cliente** com o serviço logístico em 0,10p (7,66 → 7,76);
- Melhorar a **satisfação dos colaboradores** de armazém em 10p (52,7 → 62,7);
- **Melhorar a comunicação nas equipas**, uniformizar os Quadros Kaizen/Gestão Visual das equipas operacionais e garantir a sustentabilidade do modelo.

## Riscos e fatores críticos de sucesso

- Sponsorship e envolvimento da **gestão de topo**;
- **Participação ativa e envolvimento** dos diversos interlocutores das equipas operacionais;
- Esta ação pode ser considerada apenas **“mais uma”**, se não forem implementadas as ações definidas.

## Ferramentas utilizadas

- **Lean Management:** Hoshin Kanri – Matriz X; Análise SWOT; Mapeamento de processos; Uniformização de processos; Task Kanban; A3 Thinking; PDCA;
- **Lean Coaching:** perguntas poderosas; coaching; A roda; Raport; Ciclo 4D.

# O QUE FIZEMOS | Metodologia de implementação

Foi delineado um plano, tendo presente as seguintes fases:

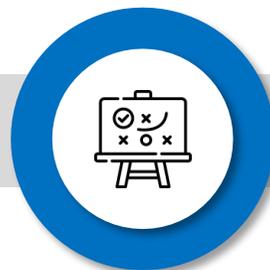
## 1. DIAGNOSTICAR A CULTURA



**Avaliação do estado atual de cada equipa em termos de maturidade e standards**

**Diagnóstico** ao atual **modelo de organização das equipas** (*governance*, reuniões de equipa, gestão visual, standards, cultura MC) através de visitas aos armazéns, reuniões com coordenadores operacionais e observação dos quadros Kaizen.

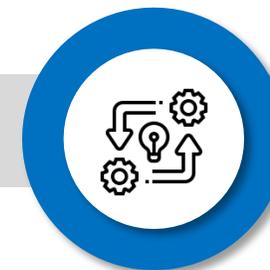
## 2. DESAFIAR O MODELO



**Definição do plano de atuação para cada equipa e priorização de iniciativas**

Definição de um **Plano de Ações para colmatar lacunas** identificadas.  
 Construção de Modelo de Governance integrado entre armazém e escritórios  
 Identificação de embaixadores MC nas equipas.

## 3. FOCAR NA IMPLEMENTAÇÃO



**Apoio na execução do plano de atuação e construção de modelo de sustentabilidade**

**Dinamização de iniciativas** de apoio à construção de uma nova cultura de MC nas equipas;  
 Uniformização/standardização entre armazéns e equipas;  
 Refocar líderes em tarefas de gestão.

## 4. ENVOLVIMENTO DOS LÍDERES

Redefinir a estrutura dos coordenadores e realizar assessment interno a todos os líderes operacionais (avaliação DISC com radar de perfis e competências) e planos de desenvolvimento individuais.

## 5. MONITORIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Redefinição do modelo de Governance da Direção Operacional e calendarização de Gemba Walks da Comissão Executiva.

# O QUE FIZEMOS | Resultados do diagnóstico

Das sessões de trabalho e das visitas aos armazéns identificamos os principais findings:



## GESTÃO VISUAL

1. Quadros de equipa não atualizados
2. Não existe uniformização de layout
3. Acompanhamento irregular de KPIs
4. Inexistência de compromisso perante o alcance dos objetivos definido
5. Inexistência de planos de ação (PDCA) para colmatar desvios
6. Dificuldade no entendimento do conceito de Gestão Visual
7. Falta de contributo das equipas para os indicadores transversais (foco apenas nos “seus próprios”)



## REUNIÕES DE EQUIPA

8. Reuniões de equipa não se realizam em várias equipas
9. Inexistência de uma agenda definida para as reuniões
10. Falta de comunicação entre turnos
11. Gestão de equipa assente em telefonemas, SMS e Whatsapp
12. Não existe foco em melhorias estruturadas para o futuro, mas apenas resolver temas do dia-a-dia
13. Novos elementos sem contacto com princípios básicos Kaizen

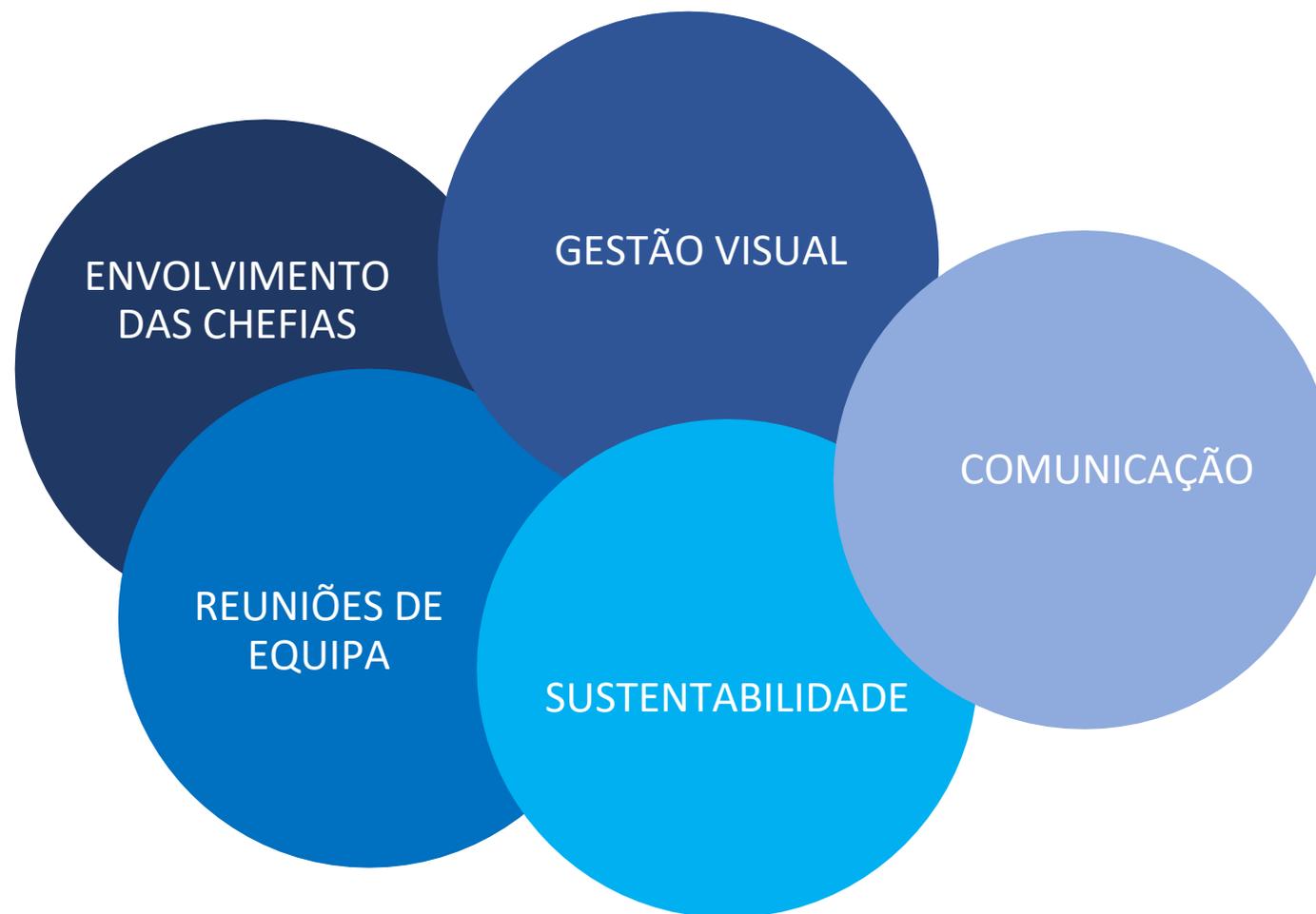


## LIDERANÇAS

14. Reduzida capacidade de envolvimento das equipas
15. Falta de pensamento crítico e estruturado para detetar ineficiências
16. Responsáveis envolvem-se pouca nas reuniões de equipa
17. Múltiplas micro-culturas na organização existindo reduzida relação entre as diferentes equipas
18. Não existe partilha de *best-practices* entre equipas e armazéns
19. Distanciamento armazém-escritório

# O QUE FIZEMOS | Recomendações

As recomendações foram agrupadas em eixos de atuação



Foi crucial existir mais disrupção e pressão para a mudança, de modo a não perpetuar dia após dia as situações identificadas. Não podíamos estar eternamente a falar dos mesmos problemas, as medidas tinham que ser implementadas de imediato.

# O QUE FIZEMOS | Recomendações

Foram definidas 21 recomendações, por eixos de atuação

ENVOLVIMENTO  
DAS CHEFIAS

1. Redefinir **estrutura de coordenadores** das equipas;
2. **Identificar “braços direitos”** nas equipas que permitam substituir o coordenador na sua ausência e colocar em turnos diferentes;
3. **Refresh** – formação para coordenadores e “braços direitos”;
4. Teste **DISC**;
5. Formação Leadership Training;
6. **Formar todos os colaboradores** em princípios básicos de Melhoria Contínua e 6S;
7. Assegurar que **novos colaboradores no acolhimento têm contacto com os princípios básicos** de Melhoria Contínua;

REUNIÕES DE  
EQUIPA

8. **Estruturar agenda** de cada reunião de equipa;
9. **Definir dia/hora** para a realização das reuniões de todas as equipas;
10. **Colocar evidências** da sua realização nos quadros de equipa e controlo pelo responsável de armazém;

GESTÃO VISUAL

11. Redefinir **standards/normalização**;
12. **Workshop** Gestão Visual;
13. **Implementar standards** em todas as equipas;
14. **Atualizar** informação;

COMUNICAÇÃO

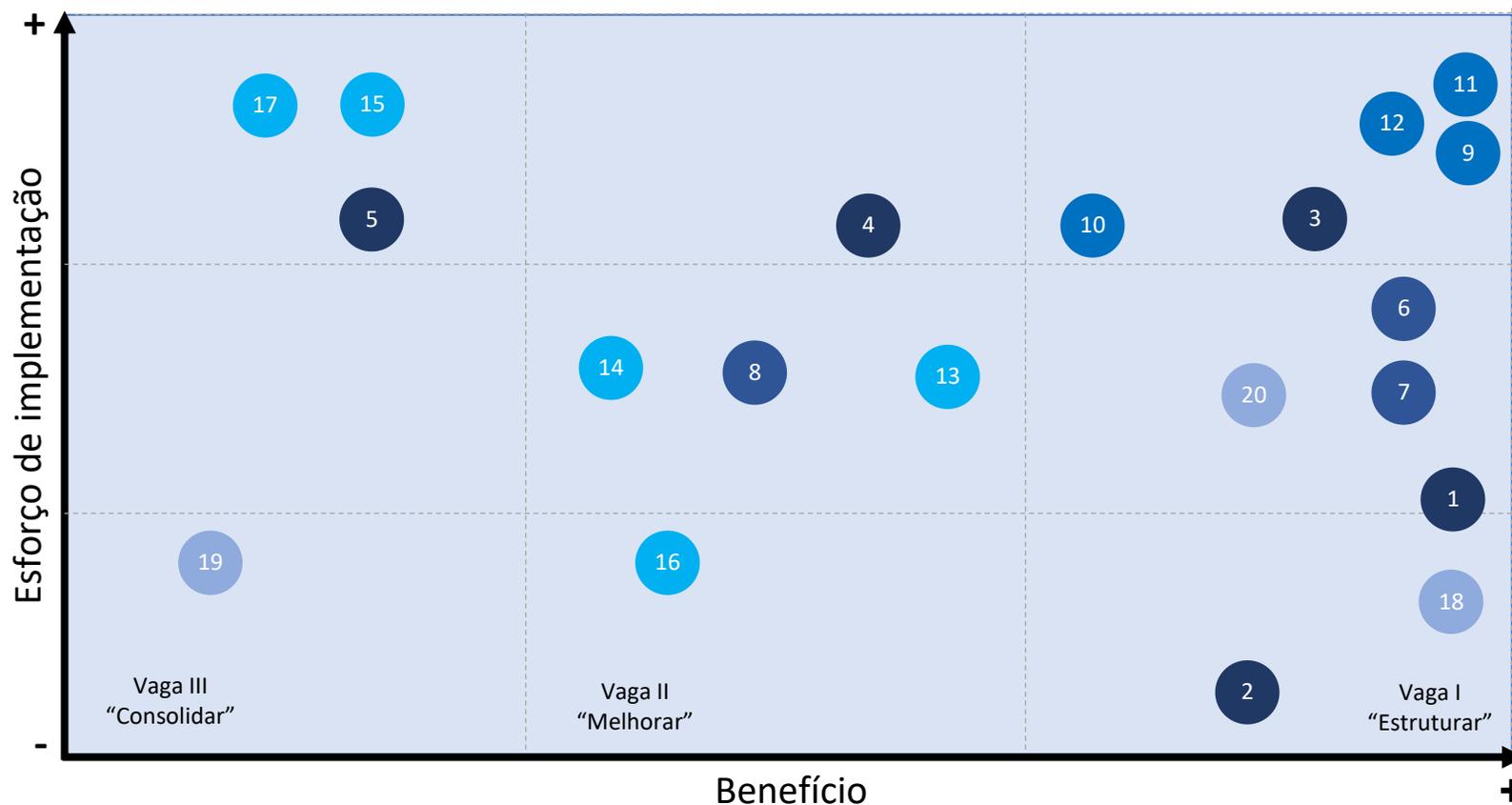
15. **Partilha de boas práticas** entre equipas;
16. Rever **modelo de comunicação** escritórios – armazém e sua facilitação;
17. Promover a realização de **team-buildings**;
18. Dinamizar **concurso de ideias e best practices**;

SUSTENTABILIDADE

19. **Visitas** ao terreno pelo BPI+DRH AH;
20. Redefinir **modelo de Governance** reuniões Direção Operacional;
21. Estruturar **Gemba Walk CE e Kamishibai**.

# O QUE FIZEMOS | Vagas de implementação

As recomendações foram posicionadas numa matriz, e com base na estimativa de benefício e esforço de implementação definiram-se vagas para orientar prioridades



- Envolvimento das chefias
- Reuniões de equipa
- Gestão Visual
- Comunicação
- Sustentabilidade

# O QUE FIZEMOS | Plano de implementação

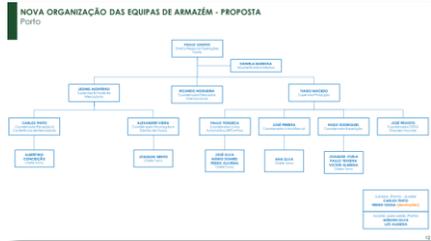
Foi crucial o comprometimento da Gestão de Topo para a implementação e follow-up, através de *steerings* mensais com o CEO e reuniões semanais da equipa de projeto

Vagas	Iniciativas	Jul/20	Ago/20	Set/20	Out/20	Nov/20	Dez/20	Jan/21	Fev/21	Mar/21	Abr/21	Mai/21	Jun/21
Vaga I "Estruturar"	Redefinir estrutura de coordenadores das equipas	■	■	■									
	Identificar "braços direitos" nas equipas que permitam substituir o coordenador na sua ausência e colocar em turnos diferentes	■	■	■									
	Refresh – formação Melhoria Contínua/Kaizen para sup, coord. e chefes turno				■								
	Teste DISC (new)				■	■							
	Formação Leadership Training (new)				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Redefinir standards/normalização Gestão Visual					■	■	■					
	Workshops Gestão Visual					■	■	■					
	Definir dia/hora para a realização das reuniões de todas as equipas					■	■	■					
	Estruturar agenda de cada reunião de equipa					■	■						
	Implementar standards em todas as equipas						■	■					
	Atualizar informação quadros de equipa						■	■					
	Partilha de boas práticas entre equipas							■	■			■	■
	Visitas ao terreno pelo BPH+DRH AH							■	■				
	Estruturar Gemba Walk CE e Kamishibai							■	■	■			
Vaga II "Melhorar"	Formar todos os colaboradores em princípios básicos de Melhoria Contínua e 6S						■	■					
	Colocar evidências da sua realização nos quadros de equipa e controlo pelo responsável de armazém								■	■			
	Rever modelo de comunicação escritórios – armazém e sua facilitação										■	■	
Vaga III "Consolidar"	Assegurar que novos colaboradores no acolhimento têm contacto com os princípios básicos de Melhoria Contínua										■	■	■
	Promover a realização de team-buildings											■	■
	Dinamizar concurso de ideias e best practices												■
	Redefinir modelo de Governança reuniões Direção Operacional									■	■		



# O QUE FIZEMOS | Trabalho desenvolvido

## Redefinição de Equipas e Formação



Learning Experiences  
**Training For Managers**

Alliance Healthcare  
Tornamos a saúde mais próxima

Acompanhamento DISC | Feedback da conversa

Alliance Healthcare

## Comunicação Interna



## Envolvimento das Equipas



## Gestão Visual, Controlo de KPIs e PDCA

Nome da Equipa: KAZEN DAIKYO

Área: ZONA LIVRE

## Governance e Gemba Walks

Nome   Recurso	Participação	KPIs definidos	Quem as equipa monitoriza	Recurso utilizado	Periodicidade	Gemba walk weekly
Recurso de Gestão Armazém	Centro de Operações, Direção de Armazém, Equipa Logística, Supervisores	●	●	●	Semanal (1ª e 3ª)	Sim/Não
Recurso Operacional de Armazém	Diretor de Armazém, Supervisores	●	●	●	Semanal (1ª e 3ª)	Sim/Não
Recurso Operacional de Armazém	Diretor de Armazém, Supervisores, Coordenadores	●	●	●	Dia 1 e 3	Sim/Não
Recurso Operacional de Armazém	Supervisores, Coordenadores	●	●	●	Dia 1 e 3	Sim/Não
Recurso Equipa Varões Slotted e 40'Pallets	Equipas	●	●	●	Dia 1 (1ª e 3ª)	Sim/Não
Recurso Equipa Embalagem de medicamentos (Operacional e Administrativa)	Equipas	●	●	●	Dia 1 (1ª e 3ª)	Sim/Não
Recurso Equipa Armazém	Equipas	●	●	●	Dia 1 (1ª e 3ª)	Sim/Não
Recurso Equipa Logística Armazém	Equipas	●	●	●	Dia 1 (1ª e 3ª)	Sim/Não
Recurso Equipa Logística Armazém	Equipas	●	●	●	Dia 1 (1ª e 3ª)	Sim/Não
Recurso Equipa TI e Office	Equipas	●	●	●	Dia 1 (1ª e 3ª)	Sim/Não

**GEMBA WALK** Alliance Healthcare

"Go see, ask why, show respect" - Fujio Cho

- Faltou utilidade para ver?
- Qual é o processo?
- O que é necessário melhorar?
- O estado inicial foi mantido?
- Quem são os responsáveis?
- Algo não está a ser cumprido?
- O cumprimento está documentado?
- Há dependências?
- Explicar razões?

# RESULTADOS & IMPACTOS



## RESULTADOS ALCANÇADOS

(2S19 vs. 1S21)

-  Melhoria de 85% dos **KPI operacionais e financeiros** (12 em 14);
-  Aumento do **valor dos abates operacionais**: +3% (~4.000€). Apesar de em 5 armazéns ter sido atingido o objetivo (-60% vs. objetivo -25%), em 1 dos armazéns o valor subiu o que provocou não ter sido possível atingir o objetivo no global. Fruto deste projeto foi possível ter visibilidade deste efeito negativo, pelo que numa ótica de melhoria contínua foi imediatamente criada uma equipa multidisciplinar, com governance específica, para identificar as causas-efeito para ser possível atingir os valores previstos, através da construção de um plano de ações;
-  Melhoria da **satisfação dos clientes** com o serviço logístico em 0,13p (7,66 → 7,79);
-  Melhoria da **satisfação dos colaboradores** em 11,3p (52,7 → 64,0).



## IMPACTOS

-  **Financeiros**: melhoria significativa do acompanhamento/controlo dos KPI;
-  **Envolvimento dos líderes**: a criação de rotina de reunião diária com a equipa junto ao quadro levou a um acréscimo generalizado das produtividades dos colaboradores e a realização dos Gemba Walks proporcionou um maior conhecimento do dinamismo da operação e aproximação da gestão de topo;
-  **Melhoria da comunicação escritório-armazéns**: desenvolvimento de novos canais de comunicação (Mupis, Quadros de Equipa e Talent Spots);
-  **Desenvolvimento das competências dos líderes das equipas operacionais**: estruturação de curso “Leadership Training” para colmatar os gaps identificados no assessment organizacional, teste DISC a chefias de armazém e respetivo plano de acompanhamento (coaching) por parte da área de Recursos Humanos da Organização.

# UM AGRADECIMENTO ESPECIAL ÀS NOSSAS PESSOAS POIS FORAM O MOTOR PARA QUE ESTA INICIATIVA FOSSE BEM SUCEDIDA





# Melhoria da performance das equipas de armazém através da implementação de uma cultura de Melhoria Contínua/Kaizen

Julho/2020 – Junho/2021 (11 meses)

Ana Folgosa