

KAIZEN™ • IA

UMA CULTURA DE EXCELÊNCIA POTENCIADA PELA TECNOLOGIA

A abordagem KAIZEN™ à IA nas áreas indiretas

“Experimentámos a IA, mas não deu resultado.”

O projeto-piloto decorreu durante seis semanas · O responsável mudou de funções · A equipa voltou a recorrer ao excel . O problema não é a adoção, é uma falha de compromisso.

A Anthropic e a OpenAI criaram os modelos de IA mais poderosos do planeta.

Ao analisarem o mercado, chegaram à conclusão de que **as empresas não conseguem descobrir, por si próprias, como implementar a IA.**

Assim, comprometemo-nos a entregar **mais de 50% de produtividade** e uma redução ainda **maior do lead time** nos processos **indiretos, administrativos e transacionais** em que trabalhamos.

Repleto de ferramentas, mas sem resultados.

Mais ferramentas não resolveram o problema... tornaram-se **o problema**.

O desafio não são modelos melhores

É a sua implementação.

Integrar a IA em fluxos de trabalho reais. Fazer com que se torne uma prática habitual. Resolver o processo antes de pensar na plataforma.

É essa a **lacuna** que vale milhares de milhões.

A tecnologia mudou. O trabalho não.

O Kaizen Institute faz exatamente isto há décadas: entrar nas organizações, redesenhar a forma como o trabalho decorre e construir a **capacidade** para o sustentar.

Não é novidade para nós.

Ganho de produtividade



A mesma equipa produz o mesmo resultado, ou melhor, em muito menos tempo. Uma melhoria de 50% significa que uma tarefa que levava 10 horas passa a levar 5, libertando a equipa para trabalho estratégico de maior valor acrescentado.

Redução do lead time



Tempo total decorrido do início ao fim do processo. As reduções superam habitualmente os ganhos de produtividade porque a automação elimina tempos de espera, atrasos nas passagens de trabalho e gargalos de aprovação.

Estas são **as funções que mantêm uma organização a funcionar**, cada uma à sua maneira, e nenhuma de forma isolada.

O trabalho que realmente importa reside tanto no seio de **cada função** como na **transição entre as mesmas**.

Resolver uma parte sem a outra deixa metade do problema por resolver.



**Se as ferramentas estão
lá, por que é que não se
veem resultados?**

A maioria dos programas de produtividade nas áreas indiretas entrega um **relatório**.

Os nossos programas criam **uma organização que funciona melhor**, porque **corrigimos o processo** antes de o automatizar, implementamos a IA onde esta tem um **impacto real** e desenvolvemos a **capacidade** de o **manter os resultados** sem a nossa intervenção.

Primeiro o processo, depois a automação

Automatizar um processo que não funciona apenas agrava a disfunção. As ferramentas de IA devem potenciar um padrão já melhorado, e não o antigo. A reformulação dos processos precede sempre a implementação da tecnologia.

O compromisso interfuncional não é negociável

As equipas responsáveis pelo trabalho transaccional devem participar no desenho do estado futuro. Os ganhos de produtividade impostos a partir de alguém externo revertem-se em poucas semanas, quando a pressão sobre quem está responsável diminui.

Libertar os ETIs desde o primeiro dia

A capacidade libertada pela automação tem de ser formalmente realocada a novas funções, projetos ou trabalho de valor acrescentado desde o início do programa. Sem uma alocação definida, o tempo ganho volta a ser absorvido.

Fatores-chave para uma implementação bem-sucedida da IA.

Começar aos poucos, expandir rápido

As implementações bem-sucedidas começam com um ou dois processos de alto impacto, não com a transformação de uma função completa. Os primeiros resultados constroem a credibilidade interna e os dados necessários que justificam a expansão a toda a organização.

Construir capacidade, não dependência

O sucesso consiste numa organização que mantém e melhora o novo modelo operacional sem apoio externo. Cada fase deve promover a responsabilização local, em vez de depender de consultores para garantir a sua coesão e sustentação ao longo do tempo.

Simplificar. Digitalizar. Automatizar.

É este o mecanismo que **transforma uma ferramenta num hábito.**

1. Simplificar

Eliminar os passos que não deveriam existir. Automatizar um processo que não funciona apenas agrava a disfunção.

2. Digitalizar

Passar para digital o que ainda está em papel e disperso por caixas de entrada e folhas de cálculo.

3. Automatizar

Implementar a IA apenas onde gera retorno mensurável; num processo que já o mereça.

O processo por trás de cada resultado.

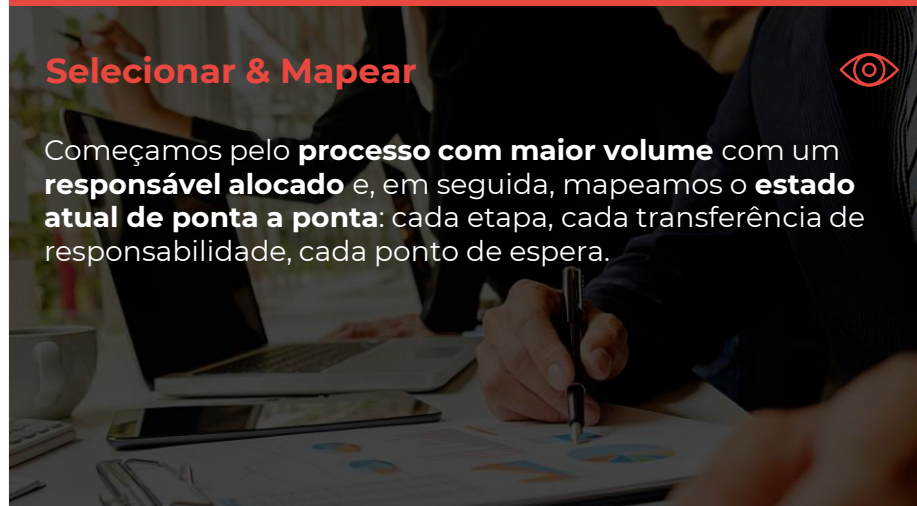
Selecionar & Mapear

Começamos pelo **processo com maior volume** com um **responsável alocado** e, em seguida, mapeamos o **estado atual de ponta a ponta**: cada etapa, cada transferência de responsabilidade, cada ponto de espera.



Redesenhar & Implementar

O **estado futuro** é **desenhado e validado** antes de se construir algo. Só depois é aplicada e implementada a automação.



Sem *backlog* de TI. Sem dependência.

A maior parte daquilo de que as equipes indiretas precisam pode ser construída sem recorrer a programadores especializados, a um projeto de TI dedicado e sem estar dependente de um *ticket* por resolver por outra equipe

O mecanismo de implementação só é relevante se alterar **o que acontece no local de trabalho**, tornando-se uma **prática** ou, em última análise, numa cultura de trabalho.

A IA não é um projeto, nem um cartaz na parede. É só parte de **como o trabalho se faz**.

Mas, na prática, o que muda?

A equipa

Deixa de realizar tarefas que não deveriam existir. O tempo é dedicado à análise, e não à introdução de dados. Deixam de comunicar os problemas a outra pessoa e começam a resolvê-los diretamente.

O manager

Deixa a resolução urgente de problemas. Passa a ter visibilidade em tempo real sem andar atrás de atualizações. As decisões são tomadas a partir do que está realmente a acontecer, não do que foi reportado na semana passada.

A liderança

Gera um retorno, não um projeto. Uma capacidade que se multiplica. O número de colaboradores não é reduzido; é redirecionado para tarefas que realmente necessitam de um humano.

A IA só está integrada quando se torna uma forma de trabalhar.





A Fase 1 tem a duração de **quatro semanas** e culmina numa decisão clara de avançar ou não, sustentada por um *business case* construído com dados concretos.

Semana 1 **Seleção do departamento**

Selecionar o projeto-piloto com maior potencial de impacto e que conte com o apoio de um responsável especialmente alocado para o mesmo.

Semana 1 · 2 **Seleção do fluxo de valor**

Priorizar todos os processos numa lista restrita onde constem os cinco principais.

Semana 2 · 3 **Análise do fluxo de valor**

Mapear o estado atual e identificar o desperdício, passo a passo.

Semana 3 · 4 **Simulação e estado futuro**

Desenhar e validar soluções com *mock-ups*. *Business case*, plano de ação e decisão de avançar ou não.

Comprovar. Expandir.



A Fase 2 dura **três meses por ciclo** e é possível executar vários ciclos sequencialmente em processos ou departamentos adicionais.

Planear & Simplificar

Eliminar o desperdício e normalizar os processos antes de qualquer automação.



Implementar & Automatizar

Construir fluxos de trabalho, integrar sistemas, formar a equipa, entrar em funcionamento.



Medir & Ajustar

Acompanhar os resultados reais face às projeções, otimizar e planear o ciclo seguinte.



A automação que funciona de forma isolada não é uma automação eficaz. Os mesmos quatro padrões surgem **em todos os casos de aplicação**, seja em processos de faturação, orçamentos ou geração de relatórios: **uma equipa otimiza a sua própria parte, mas isso não faz com que a organização em geral avance mais depressa.**

São estas as mudanças que realmente alteram o resultado.

Otimização local vs. Fluxo do processo

Antes: Cada departamento automatiza a sua própria parte. O departamento financeiro tem um *bot* para as faturas; o de vendas tem um para os orçamentos. Cada equipa parece eficiente no seu próprio *dashboard*. O processo que decorre entre elas continua tão lento como sempre, porque ninguém automatizou as transições de trabalho.

Depois: O processo é mapeado de ponta a ponta antes de se automatizar seja o que for. Se o verdadeiro gargalo se situar entre dois departamentos, é aí que se aplica a primeira automatização, e não onde for mais fácil de implementar.

Consultor externo vs. Equipa que aprende

Antes: Um consultor externo constrói a automação, entrega um manual e vai-se embora. Seis meses depois, o processo muda ligeiramente, ninguém sabe como atualizar o fluxo e a equipa volta discretamente a fazê-lo à mão.

Depois: A equipa responsável pelo processo é a mesma que desenvolve a correção, com apoio. Quando o processo sofre alterações, são eles próprios que ajustam a automatização, ainda no próprio dia.

Trabalho manual vs. Automação, risco de erro

Antes: Alguém volta a introduzir os mesmos dados entre dois sistemas que não comunicam entre si, três vezes por dia, durante anos. Cada reintrodução é uma oportunidade para um erro que só surge depois de um cliente reclamar.

Depois: Os dados são transferidos uma única vez, automaticamente, do local onde são criados para todos os locais onde são necessários. A pessoa que os reintroduzia trata agora apenas das exceções que o sistema não consegue resolver sozinho.

Automatizar o processo errado

Antes: Um processo tinha 12 passos manuais, e a equipa automatizou todos os 12 exatamente como estavam. A tarefa ficou mais rápida. Continua a ter 12 passos, incluindo os 3 que nunca deveriam ter existido.

Depois: Os 12 passos são reduzidos a 5 antes de qualquer processo ser automatizado. Os outros 7 não eram lentos; eram desnecessários. Automatizá-los só teria tornado o erro permanente e mais rápido.

A prova que procura

Processos reais • Equipas reais • Resultados reais

O que segue não é ilustrativo. Cada caso é um projeto documentado: situação, abordagem e impacto, processo a processo.

Estamos constantemente a proporcionar **melhorias estruturais na produtividade em áreas indiretas** nos setores das ciências da vida, farmacêutico, da saúde do consumidor e outros, ajudando organizações líderes a realocar pessoal de **tarefas transacionais para funções que geram valor acrescentado, com o apoio de ferramentas de IA.**

● Impacto direto ○ Impacto indireto

#	Exemplo prático	Descrição	Impacto	Finanças e Controlo de Gestão	RH & Serviços Partilhados	Comercial & Retalho	TI & Sist. de Informação	Cadeia de Abast. & Suporte a Ops.	Compliance & Gestão de Risco	Manutenção & Qualidade
01	Integração de faturas automática	Automatização do processamento de faturas de fornecedores com base em IA, desde a triagem de e-mails até ao lançamento no ERP, eliminando a correspondência manual de ordens de compra	Redução de 85% no LT Redução de 70% no número de ETI	●	○		●	○		
02	Geração de orçamentos com recurso à IA	Cotação comercial automatizada através da integração com o Outlook: a IA extrai os pedidos, associa os produtos e gera documentos orçamentais	Redução de 97% do número de ETI 82% de pedidos totalmente automatizados LT 3d→2h	○		●	●	○		
03	Gestão Inteligente de reservas	Automatização do processamento de reservas de hotel com base em ML. Triagem de pedidos, extração de dados e criação de reservas sem intervenção humana	~80% de poupança em ETI SLA 70%→97% -80% de erros	○	●	●	●			
04	Automação de inteligência de mercado e de indústria	Os agentes de IA monitorizam mais de 40 fontes, sintetizam notícias do mercado e distribuem automaticamente análises específicas por setor através do Teams	Eliminação de 130 horas de trabalho manual por semana	○	●	●	●			
05	Transformação da investigação de fraude com IA	Pré-análise automatizada de alertas, pesquisa em múltiplas fontes e geração de relatórios estruturados para a investigação de crimes financeiros	-70% no tempo de investigação por caso Redução dos casos escalados de 60% para 40% Relatórios 100% automatizados	●			●		●	
06	Yard Management System	Plataforma centralizada que digitaliza o fluxo completo do parque logístico (controlo de acessos, atribuição de cais de carga e descarga, sincronização com o WMS e acompanhamento dos KPIs dos fornecedores)	100% de visibilidade em tempo real Coordenação manual eliminada				●	●		
07	Enterprise Digital Twin	Arquitetura de dados de ponta a ponta que integra dados de sensores, SCADA e ERP num <i>digital twin</i> unificado. Apresenta microdados em tempo real e KPI empresariais para criar a base de otimização de processos com IA	100% de visibilidade operacional em tempo real Paragens não planeadas reduzidas Base para otimização prescritiva com IA				●	●	○	●

Estamos constantemente a proporcionar **melhorias estruturais na produtividade em áreas indiretas** nos setores das ciências da vida, farmacêutico, da saúde do consumidor e outros, ajudando organizações líderes a realocar pessoal de **tarefas transacionais para funções que geram valor acrescentado, com o apoio de ferramentas de IA.**

● Impacto direto ○ Impacto indireto

#	Exemplo prático	Descrição	Impacto	Finanças e Controlo de Gestão	RH & Serviços Partilhados	Comercial & Retalho	TI & Sist. de Informação	Cadeia de Abast. & Suporte a Ops.	Compliance & Gestão de Risco	Manutenção & Qualidade
08	LT e produtividade de métodos analíticos	Normalização e reformulação de processos no âmbito do desenvolvimento e validação de métodos em laboratórios de CQ farmacêuticos	+30 % de produtividade (métodos/ETI/ano) -23 % de LT; impacto de 1,7 milhões de euros na demonstração de resultados							●
09	Liderança de custos em diagnóstico EMEA	Reestruturação da presença dos laboratórios, internalização, otimização logística e reconhecimento de voz para a elaboração de relatórios médicos em 14 mercados	Poupança de 25 milhões de euros no EBITDA. Redefinição das funções do pessoal que se dedicava à elaboração manual de relatórios	●			●	●		●
10	Automação do planeamento da produção	Integração em tempo real de 2 unidades de negócio: agendamento automatizado, monitorização da carga de trabalho e do impacto dos atrasos	-50 %/-75 % no tempo de planeamento (UN1/UN2) NS 67 %→85 %				●	●		
11	Reporting de vendas e rentabilidade com IA	Fluxo de trabalho automatizado de elaboração de relatórios com análise de variações baseada em IA, geração de <i>insights</i> e relatórios de gestão normalizados em termos de vendas e rentabilidade	O tempo de elaboração do relatório foi reduzido de 2 a 3 dias para 5 minutos.			●		●		
12	Produtividade da liderança e rotinas de gestão	Rotinas estruturadas, ferramentas digitais de <i>gemba walk</i> e <i>reporting</i> automatizado em Power BI para eliminar sobrecarga de gestão	9,6 milhões de dólares/ano em produtividade da mão-de-obra Eliminação dos relatórios manuais		●		●			●
13	Classificação e reposição de peças de substituição	Classificação de peças por criticidade, renegociação do LT de fornecedores e acompanhamento de reservas para eliminar sobrecarga de planeamento	-26 % no valor das ações (1,8 M€ → 1,3 M€) Eliminação das despesas gerais de planeamento	●				●		●
14	Customer Service (CS) e distribuição	Reestruturação dos fluxos de trabalho do CS e da Distribuição em várias instalações, com a implementação de IA para a introdução de encomendas e expedição automática	-55% de ETI necessários Nível de serviço: 91% → 98,9% Ocupação dos camiões: 70% → 86%					●		

A **AI** sempre fez parte do **KAIZEN™**

Basta um olhar atento. Sempre lá esteve.



Pronto para uma CULTURA
de **EXCELÊNCIA POTENCIADA**
PELA TECNOLOGIA?