



*Nascido em Luanda em 1969, João Paulo Pinto é professor associado da Faculdade de Engenharia da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, e professor adjunto da Escola Superior de Tecnologia, do Instituto Politécnico do Cávado e Ave. Em 1992 licenciou-se em Engenharia de Manutenção Industrial na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda. Em 2004 terminou o doutoramento em controlo de operações na Universidade de Huddersfield, no Reino Unido.*

# Novas oportunidades

O pensamento lean torna mais competitivas organizações privadas e públicas. Tudo começa pelo envolvimento dos colaboradores e redução de desperdícios

**João Paulo Pinto**

**N**as organizações nada se perde, tudo se transforma. O grave problema é que a maior parte dos inputs se transforma em desperdício, comprometendo seriamente a competitividade dos negócios e levando os clientes a pagar mais do que o esperado. Identificar as diversas formas de desaproveitamento e em seguida delinear estratégias que visam a sua remoção são duas das mais nobres actividades da filosofia lean.

Desde o surgimento do conceito até à actualidade, a popularidade do pensamento lean tem aumentado de forma espantosa. Se inicialmente era apenas aplicado às empresas industriais – tendo daí resultado designações como lean production –, esta filosofia rapidamente entrou por novas áreas como os serviços, o comércio e o sector público.

A aplicação dos princípios lean ao sector público trará enormes ganhos ao país, sendo já de registar várias iniciativas no norte de Portugal, entre as quais se destacam as câmaras municipais de Vila Nova de Gaia e do Porto.

Certamente que todos já se aperceberam da dimensão da Toyota Motors Company (TMC), que se prepara, em 2006, para assumir a primeira posição no ranking dos maiores construtores da indústria automóvel. Por trás do sucesso da TMC, está uma filosofia de gestão única, difícil de replicar, que consistentemente tem vindo a ser desenvolvida há mais de cinco décadas.

## Princípios básicos

Esta filosofia, inicialmente designada por TPS – Toyota production system, encerra em si uma cultura de gestão assente em princípios simples e orientados para as pessoas, isto é, que envolvem todos os colaboradores. A evolução do TPS foi acompanhada por enormes mudanças económicas e sociais, levando ao alargamento do âmbito da filosofia além dos processos industriais.

Na década de 90, do séc. xx, dois investigadores, James Womack e David Jones, após uma década a estudar o sucesso das empresas nipónicas, cunharam o ter-

mo Lean Thinking para se referirem à evolução do TPS e a consideração de novos conceitos emergidos durante aquela década. Lean thinking é uma abordagem inovadora às práticas de gestão, orientando a sua acção para a eliminação gradual do desperdício através de procedimentos simples. Procurando a perfeição dos processos, sustenta-se numa atitude de permanente insatisfação e de melhoria contínua, fazendo do tempo uma arma competitiva.

O pensamento lean consiste num conjunto de princípios que visam simplificar o modo como uma organização produz e entrega valor aos seus clientes enquanto todos os desperdícios são eliminados. A necessidade de satisfazer o cliente não se esgota com a satisfação do próximo cliente na cadeia de valor, sendo a ênfase cada vez mais colocada na satisfação do cliente final. O ponto de partida é reconhecer que

apenas uma pequena fracção do tempo e esforço de uma organização é convertida em valor. Após definido o valor de um produto ou serviço na perspectiva do cliente, todas as actividades que não o acrescentam devem ser eliminadas. Na maioria das operações indus-

triais apenas 5% adicionam valor. Em paralelo, 35% são actividades necessárias, mas nada de benéfico contribuem, e as restantes são puro desperdício.

Partindo de vários trabalhos de investigação e desenvolvimento é possível identificar os mais significativos benefícios da aplicação do lean thinking nas empresas: o negócio pode crescer a valores superiores a 30% num ano; a produtividade aumenta de 15% a 30%; os stocks podem reduzir mais de 80%; a satisfação do cliente chega a crescer de 80 a 90%. Ao que se soma o aumento da qualidade do serviço prestado ao cliente, o maior envolvimento, motivação e participação das pessoas.

A crescente popularidade do lean thinking resulta do abrandamento da economia mundial, deixando muitas empresas em dificuldades para sobreviverem. Deste modo, o lean thinking abre novas janelas de oportunidades para as organizações se adaptarem e desenvolverem num mundo cada vez mais complexo e instável.

## Apenas uma fracção do tempo e esforço de uma organização é convertida em valor