

Breve Introdução ao Lean Management

Marc Jacquinet

Outubro de 2019

Material pedagógico para as ucs de Economia da Sustentabilidade (61058)

Gestão de PME e Global Business

(61049 e 61041- Gestão do Conhecimento 61050)

O *lean management*, é uma noção que tem origem na prática e na investigação da gestão industrial e tem vindo a ganhar popularidade . Na origem é o *lean manufacturing* que agora aparece sob a expressão de *lean management* ou gestão enxuta ou gestão simples ou, ainda, gestão simplificada, e que visa concentrar-se nos processos essenciais e centrais da gestão, evitando grandes teorias ou abordagens demasiado complexas para as tarefas que devem ser coordenadas dentro dos objetivos gerais e da estratégia de uma empresa ou organização (Hamon 1990; Baudin 2002, 2005). Alguns qualificam a expressão de “back to basics” ou regresso a uma gestão simplificada, mais direta.

A origem do *lean management* decorre do fordismo e mais recentemente do *lean manufacturing* associado ao modelo do sistema de produção da Toyota (as vezes referido na literatura como toyotismo) e que foi elaborado no final da Segunda Guerra Mundial por Sakichi Toyoda (fundador da Toyota), o seu filho, Kiichiro Toyoda, e o engenheiro Taiichi Ōno (também escrito em português Ohno). O contexto desta modalidade de gestão industrial é o da reconstrução do Japão e da integração das ideias da gestão da qualidade, nomeadamente as ideias e os trabalhos de Deming, na organização da produção industrial automóvel da empresa. Outra fonte de inspiração do modelo de gestão da produção da Toyota foi o sistema de linha de produção da Ford nos Estados Unidos (Baudin 2002, 2005; Monden 2011).

O *lean manufacturing* (manufatura enxuta, como aparece na literatura brasileira) não é estranho à gestão da qualidade e a gestão total da qualidade (*total quality management*) em que aparece o cliente como princípio normativo por detrás da definição dos procedimentos e

de muitas das normas ISO. Neste momento estes normativos e conceições da gestão da qualidade e do *lean manufacturing* convergem para um novo modelo ou paradigma de gestão: o *lean management* ou gestão *lean*.

O *lean management* pode ser analisado desde três perspectivas. Primeiro, e num sentido mais profundo do que é geralmente admitido na literatura especializada em gestão - apesar de utilizar esta mesma expressão, o *lean management* é uma filosofia. Isto quer dizer que é um olhar sobre o mundo e a prática de gestão com uma ontologia própria, uma nebulosa normativa e uma metafísica mais ou menos difusa. É nesta perspectiva que podemos situar a obra de Womack e Jones (2010).

O *lean management*, enquanto filosofia de gestão - e não só, por abranger também práticas sociais como o trabalho, consiste numa ontologia do mundo e das práticas de gestão que visa radicalizar os ganhos de eficiência, nomeadamente reduzindo os custos operacionais através de uma reorganização das tarefas e dos procedimentos. Concretamente, grande parte da reorganização dos sistemas produtivos industriais e dos serviços de massa integram o *lean management*.

Em segundo lugar, o *lean management* é uma ideologia de gestão que visa não só radicalizar a eficiência como indicar um conjunto de normativos práticos e de critérios de ação e de decisão nas organizações produtivas. O *lean management*, neste sentido, é o sucesso do produção *lean*, da gestão de existências (*stock management*) com ciclos mais curtos e mais rápidos, e do *just-in-time*. Tenta responder exatamente ao que o cliente quer, quando quer e sem defeitos.

Finalmente, em terceiro lugar, o *lean management* é uma prática de gestão que visa simplificar os procedimentos e encurtar os prazos, não só de armazenamento, mas de preparação e tomada de decisão, assim como dos vários processos de produção de bens e serviços. Na prática o *lean management* visa reduzir e controlar a evolução dos custos implementar novas práticas de gestão que já integram estes objetivos de eficiência e integrar tudo numa visão orientada para o “cliente” (Womack e Jones 2010). Aqui o cliente não é apenas o cliente final, mas sim qualquer agente ou indivíduo ou entidade que beneficia da prestação de um serviço ou do fornecimento de um produto.

Assim, a gestão *lean* baseia-se em cinco princípios (Womack, Jones e Roos 1990; Womack e Jones 2010): (1) a especificação de um valor, geralmente baseado num preço que o cliente seria disposto a pagar ou uma valoração da utilidade que este retiraria da utilização do

produto ou serviço, é frequente que um dos stakeholders, frequentemente os acionistas (shareholders), inicie o processo de definição do valor que deve abranger todo o processo de produção ou de prestação do serviço; (2) depois da definição do valor e de estabelecer custos alvo, deve identificar os fluxos de valor e eliminar todas as etapas desnecessárias e que implicam desperdícios; (3) trata-se de implementar o fluxo de valor, depois de ter eliminado o que era supérfluo e concentrar-se nas várias etapas de elaboração do produto ou serviço; (4) passa-se agora a “chamar” ou tirar (pull) o fluxo no sistema de produção, isto é, não se produz nada a não ser que isto for pedido nos estágios finais da produção ou da prestação de serviço; e (5) procede-se a um aprofundamento contínuo do processo, ultrapassando as mudanças descontínuas no início do processo e em todas as etapas para um melhoramento contínuo (isto é o *kaizan* do *just-in-time*). Um exemplo do *lean manufacturing* e *lean management* é o sistema produtivo da Toyota (Womack e Jones 2010; Jayaram, Das e Nicolae 2010).

Existem ainda algumas ferramentas e técnicas para implementar o lean management como os “sete desperdícios” (*seven wastes*): sobreprodução, espera, transporte desnecessário, sobre-processamento de produtos partes ou serviços (processamento excessivo dos produtos e serviços), armazenamento e existências (stocks), deslocações e movimentos desnecessários e partes defeituosas. Womack e Jones (2010) identificaram um oitavo defeito, produzir bens ou serviços que falham em responder às necessidades do cliente. Uma outra ferramenta é a dos 5 S - separar, classificar (*sort*), limpar (*sweep*), standardizar (*standardize*) e sustentar (*sustain*).

Pode ser referido finalmente que o *lean management* está a ser integrado com a gestão verde e alguns dos princípios de desenvolvimento sustentável (Machado e Davim 2017). Outros desenvolvimentos são esperados (Fliedner 2011, Ries 2011, Machado e Davim 2017). Um aspeto crucial é a integração dos recursos humanos nos procedimentos lean e sua participação nas decisões e nas transformações dos sistemas e locais de produção do futuro (Hayes 2014).

Referências

Baudin, M. (2002). *Lean Assembly: The Nuts and Bolts of Making Assembly Operations Flow*. Londres: Taylor & Francis.

- Baudin, M. (2005). *Lean Logistics: The Nuts and Bolts of Delivering Materials and Goods*, Londres: Taylor & Francis.
- Fliedner, G. (2011). *Leading and Managing the Lean Management Process*, Londres: Business Expert Press.
- Harmon, R. L., e Peterson, L. D. (1990). *Reinventing the Factory*, New York: Free Press.
- Hayes, John, (2014) *The Theory and Practice of Change Management*, Londres: Palgrave.
- Jayaram, J., Das, A., & Nicolae, M. (2010). Looking beyond the obvious: Unraveling the Toyota production system. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 280-291. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.07.024>
- Machado, C., & Davim, J. P. (2017). *Green and Lean Management*, Berlin: Springer.
- Monden, Y. (2011). *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time*, 4th Edition, Londres: Taylor & Francis.
- Ries, Eric. (2011) *The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, Londres, Portfolio/Penguin.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*, New York: Simon and Schuster.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2010). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, New York: Free Press.

Resumo

A gestão lean ou *lean management* visa, a seguir o movimento da gestão da qualidade total, colocar o valor do cliente no centro das preocupações da empresa. Assim o lean management combate os custos e desperdícios desnecessários e adaptar o sistema produtivo para que o produto ou serviço seja o que o cliente precisa, quando precisa e sem defeitos.

Palavras-chave: lean management, gestão lean, gestão enxuta, gestão simplificada, eficiência