

## AS VANTAGENS COMPETITIVAS DO LEAN OFFICE

### *THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF LEAN OFFICE*

**João Vitor GENTIL**

Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP)  
jao\_gentil@hotmail.com

**Leonardo Augusto Amaral TERRA**

Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP)  
prof@leoterra.com.br

---

Recebido em 09/2015 – Aprovado em 12/2015

#### **Resumo**

Este artigo tem como finalidade definir quais são as vantagens competitivas resultadas da aplicação do Lean Office, cuja implantação nos processos administrativos é crescente devido às empresas visarem cada vez mais a eliminação dos desperdícios e a produção de produtos e prestação serviços com a melhor relação entre custo e qualidade. Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos, com questionários em empresas de diferentes ramos de atividade, a fim concluir quais são as vantagens competitivas resultadas pela aplicação do Lean Office. Como resultado, foi diagnosticado que para as empresas com foco na liderança em custos, o Lean Office gera vantagem significativa, além de promover um nível adicional de agilidade capaz de alterar a percepção do cliente em relação à organização.

Palavras-chave: Estratégia; Vantagem Competitiva; Lean Office.

## **Abstract**

*This article aims to define what are the competitive advantages resulted from the application of Lean Office, whose deployment in administrative procedures is increasing due to the companies they pursue increasing the elimination of waste and the production of goods and rendering services with the most cost and quality. Thus, it was made a study of multiple cases, with questionnaires in companies of different industries in order to conclude what are the competitive advantages resulted from the application of Lean Office. As a result, it was diagnosed that for companies with a focus on cost leadership, Lean Office generates significant advantage, in addition to promoting an added level of agility able to change the perception of the customer regarding organization.*

**Keywords:** Strategy; Competitive Advantage; Lean Office.

## **1 INTRODUÇÃO**

---

Tem-se desenvolvido consideravelmente pelas organizações a iniciativa em aplicar o Lean nos ambientes administrativos. Os bons resultados da aplicação do conceito Lean Manufacturing no ambiente manufatureiro tem apontado um ensejo de expansão dessa aplicação nos setores administrativos (CARDOSO, 2013).

A aplicação dos conceitos Lean no ambiente administrativo é denominada Lean Office, e a sua importância está ligada aos objetivos de se tornar Lean: eliminar desperdícios, produção de produtos e prestação serviços com a melhor qualidade possível com o menor custo, sempre buscando a satisfação das necessidades do cliente. (CARDOSO, 2013).

Tapping e Shucker (2010) enfatizam esta importância da aplicação do Lean Office ao apontarem que a maior parte dos custos para se

atender ao pedido de um cliente (cerca de 80%) são funções administrativas. Porém, ao contrário da manufatura, não é tão explícito identificar os desperdícios no ambiente administrativo.

O custo é gerado quando as atividades são executadas, e a vantagem surge quando tais atividades são executadas com maior eficiência em relação aos concorrentes. O diferencial surge tanto da seleção como da maneira como são realizadas. As atividades são as unidades básicas da vantagem, e o conjunto dessas atividades em uma empresa resulta em vantagem (ou desvantagem) competitiva (PORTER, 1996).

Em meio ao cenário bastante acelerado e de profundas transformações econômicas, políticas, empresariais e culturais, para Porter (2002) vantagem está relacionada à criação de valor. Em outras palavras a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue conceber para seus clientes e que supera o custo de fabricação da empresa e fornece a diferença entre a oferta da empresa e a da concorrência.

O objetivo deste trabalho é definir quais as vantagens competitivas resultadas pela aplicação do Lean Office. Estrutura-se na sintetização dos conceitos “Estratégia” e “Vantagem Competitiva”, e ainda a “Mentalidade Enxuta” e os conceitos do “Lean Office”, que tem sua origem no Lean Manufacturing, e na conclusão de quais são as vantagens competitivas da aplicação do Lean no ambiente administrativo.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

---

### **2.1 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA**

Estratégia possui definições numerosas, tão quanto os autores que a definem, embora exista convergência em alguns aspectos. Todas as definições baseiam-se na inseparabilidade entre a

organização e o meio envolvente. Também é inquestionável a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações (NICOLAU, 2001).

Segundo Carvalho e Laurindo (2003) a necessidade de estratégia (do grego *stratego*, que quer dizer “general”) está ligada à existência de competição, seja uma guerra ou a conquista de um mercado, porém não é suficiente para explicar no que consiste a estratégia. No ambiente empresarial não pode haver empresas competindo da mesma forma, pelo mesmo mercado, ainda que isso possa não ser notório à primeira vista.

A competição antecede a existência da estratégia. O que distingue competidores em negócios pode ser a utilização do tempo, as funções, o preço de venda, ou a localização, ou apenas a percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Segundo Porter (1996), diante da competição cada vez mais agressiva nos mercados em mudanças, as empresas aprenderam a ser flexíveis para responder apressadamente à competição e às mudanças. A estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a conquista de posições no setor onde as forças são mais fracas. O estado da competição num setor depende de cinco forças básicas: A competição entre as empresas existentes, Ameaça de novos entrantes, Poder de negociação dos fornecedores, Ameaça de produtos ou serviços substitutos, Poder de negociação dos clientes (PORTER, 1996).

Para Mintzberg e Lampel (2002), estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: Um modelo no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Os autores citam cinco definições para Estratégia: 1) estratégia é um

Plano: uma direção, um guia para o futuro; 2) é um Padrão: consistência em comportamento ao longo do tempo; 3) é uma Posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados; 4) é uma Perspectiva; 5) é um Truque: “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Classificam, ainda, dez diferentes escolas, que, para eles tanto significam processos diferentes de fazer estratégia como diferentes maneiras de executar um mesmo processo, descritas na tabela 1.

É um erro comum confundir Eficiência Operacional e Posicionamento Estratégico. Eficiência operacional significa desempenhar atividades similares melhor do que os concorrentes. Posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes daquelas dos concorrentes ou realizar atividades semelhantes, mas de outras formas (PORTER, 1996).

Carvalho e Laurindo (2003) afirmam que, embora eficiência operacional seja necessária em um cenário competitivo, ela não compõe uma forma de estratégia e, muito menos, pode substituí-la. Em termos de vantagens competitivas, uma empresa pode superar o desempenho de seus rivais somente se conseguir assegurar uma diferença que possa ser mantida. Para esse fim, a empresa deve buscar entregar valor para o cliente de forma diferenciada, criar valor para a empresa ao menor custo possível ou fazer as duas coisas.

Estratégia é a busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, e esta busca é um processo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos neste momento. Os competidores mais perigosos são os que mais se parecem com a sua empresa. A base da vantagem entre sua

Tabela 1 – Escolas do Pensamento Estratégico

<b>Escola</b>	<b>Pensamento Estratégico</b>
Escola do Design	Estratégia como um processo informal que reúne teorias que destacam o caráter conceitual
Escola do Planejamento	Estratégia como um processo formal destacando aspectos formais, estruturados e numéricos
Escola do Posicionamento	Estratégia como um processo analítico que vê como a escolha assentada em posicionamentos competitivos por meio de processos analíticos de decisão
Escola Empreendedora	Estratégia como um processo visionário evidenciando o papel dos líderes
Escola Cognitiva	Estratégia como um processo mental que a trata do ponto de vista dos processos mentais implicados na sua elaboração e implementação
Escola de Aprendizado	Estratégia como um processo emergente, exploratório baseada em tentativa de erro
Escola de Poder	Estratégia como um processo de negociação por trás da elaboração das estratégias
Escola Cultural	Estratégia como um processo social que mostra a inserção humana
Escola Ambiental	Estratégia como um processo reativo que destaca o papel do ambiente nas estratégias
Escola Configurativa	Estratégia como um processo de transformação enfatizando o caráter transitório e contextual das estratégias

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2002)

empresa e seus competidores são as diferenças. (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Segundo Porter (1989), atribui-se a existência de vantagem competitiva àquelas empresas com desempenho superior em comparação às demais, isto significa uma capacidade de criação de valor acima da média de seus concorrentes e que supera o custo de fabricação pela empresa. E ainda distingue três tipos básicos de vantagem competitiva: Liderança de Custo, Diferenciação e Enfoque.

Na Liderança de Custo uma empresa busca diferenciar-se das demais optando estabelecer vantagem nos custos. Esta liderança exige que a empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição (PORTER, 1989).

Na Diferenciação uma empresa procura ser única, ao longo de algumas dimensões que são valorizadas pelos clientes, selecionando um ou mais atributos que muitos clientes consideram importantes (o próprio produto, sistema de entrega, marketing, durabilidade, disponibilidade) posicionando-se singularmente para satisfazer suas necessidades. Exige que uma empresa escolha atributos em que se diferenciar, que sejam diferentes dos de seus rivais (PORTER, 1989).

Enfoque é a terceira estratégia, e é bem diferente das outras porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo afunilado. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos e adapta sua estratégia para atendê-los excluindo outros, otimizando sua estratégia

para os segmentos-alvo e procurando obter uma vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) dividem a classificação dos fatores de competitividade de acordo com a natureza que se referem: Estratégias mercadológicas; Estratégias relacionadas à clientela; Estratégia de gestão de recursos; e Estratégias de relacionamento corporativo. Por fim identifica seus principais valores subjacentes: Eficiência; Modernidade; Inovação; Qualidade; Flexibilidade; Responsabilidade Ecológica; Cooperação; Inserção Internacional; Apoio Institucional; Relacionamento com Clientes; Preço Final Baixo.

## 2.2 LEAN OFFICE

O termo “Lean Manufacturing” ou “Produção Enxuta” foi empregado para designar a metodologia de produção da Toyota no Japão que visa à produção de produtos e serviços com o maior nível de qualidade e o menor custo possível de modo que sempre satisfaça as necessidades do cliente (CARDOSO, 2013).

Landmann et al (2009) citam que o objetivo do sistema de produção “Lean Manufacturing” é identificar e eliminar os desperdícios presentes no excesso de produção, transporte, movimento, estoque, espera, defeitos no ciclo produtivo, atividades desnecessárias.

Segundo Ohno (1997), engenheiro criador do Sistema Toyota de Produção, a base do Sistema é a absoluta eliminação do desperdício. Os dois pilares necessários à sustentação do sistema são: Just in Time e Jidoka (autonomação ou automação com toque humano). A eliminação completa dos desperdícios pode aumentar a eficiência por uma ampla margem. Para fazê-lo deve-se produzir apenas a quantidade necessária, liberando, assim, a força de trabalho extra.

Womack, Jones e Roos (2004) colocam um marco no início dos estudos sobre o Lean Manufacturing, e adotam pela primeira vez este termo, e apresentam as razões pela qual a indústria automobilística japonesa começa a dominar o mercado mundial. Atualmente o termo Lean não é utilizado apenas na produção de produtos, no ambiente fabril, mas em outras áreas, como nos ambientes administrativos, e tal aplicação dos conceitos da Produção Enxuta neste ambiente é denominado “Lean Office” (LANDMANN et al, 2009).

Segundo Lago, Carvalho e Ribeiro (2008), durante as atividades administrativas, geram-se informações na consecução de determinadas tarefas. Neste ambiente é frequente as pessoas serem constantemente interrompidas; estarem muito atarefadas; atrasarem-se na expedição de relatórios e/ou compra de materiais; seguirem procedimentos demasiado burocráticos; não comunicarem-se entre si; desconhecem os processos internos; utilizarem documentos supérfluos e exigirem assinaturas desnecessárias; entre muitas outras situações de desperdício.

A aplicação do sistema Lean no ambiente administrativo, ao eliminar o desperdício presente no fluxo de valor, representa uma melhoria na estrutura deste ambiente. Para aplicar o Lean Office, Tapping e Shucker (2010) propõem oito passos: 1) Comprometer-se com o Lean; 2) Escolha do fluxo de valor; 3) Aprender sobre o Lean; 4) Mapear o estado atual; 5) Identificar medidas de desempenho Lean; 6) Mapear o estado futuro; 7) Criar planos Kaizen; 8) Implementar os planos Kaizen, que segundo o Léxico Lean significa melhorar um fluxo de valor ou processo (MARCHWINSKI, SHOOK 2003).

Além da eliminação do desperdício, Tapping e Shucker (2010) elencam as vantagens de tornar um ambiente administrativo Lean: Sistemas Lean

podem tornar o negócio mais competitivo; existe potencial para uma tremenda melhoria na estrutura do escritório; sistemas Lean motivam os funcionários a ficarem mais ativamente envolvidos com a maneira que o trabalho é feito; eventos e atividades que ocorrem em um Lean Office são controlados pelos trabalhadores.

Os desperdícios existem no ambiente administrativo nas características mais particulares e variáveis, presentes nos próprios processos administrativos, no relacionamento interdepartamental, ou nas diretrizes dos processos. (LANDMANN et al, 2009).

Os desperdícios na área administrativa são significativos. Segundo Tapping e Shuker (2010), de todos os custos acarretados para atender ao pedido de um cliente, seja fabricação de uma peça ou prestação de um serviço, 60% a 80% são função administrativa. Tornar-se Lean requer mudança de mentalidade e, continuamente, aumentar a ciência daquilo que constitui desperdício e trabalhar para eliminá-lo.

Segundo Oliveira (2003), a aplicação do Lean nos ambientes administrativos é mais difícil do que na manufatura, porque os desperdícios na geração de informações e execução de serviços são mais difíceis de identificar. Lareau (2002) classifica os desperdícios administrativos da seguinte forma: Alinhamento de Objetivos; Atribuição; Espera; Movimento; Processamento; Controle; Variabilidade; Alteração; Estratégia; Confiabilidade; Agenda; Processos Informais; Fluxos Irregulares; Checagens Desnecessárias; Erros; Tradução; Informação Perdida; Falta de Integração; Irrelevância; Inexatidão; Inventário; Processos Secundários; Ativos Subutilizados; Transporte; Falta de foco; Estrutura; Disciplina; Domínio (Tabela 2).

Assim como na manufatura, algumas ferramentas podem ser utilizadas para reduzir os desperdícios no ambiente administrativo. A ferramenta adequada na aplicação do Lean Office varia para cada empresa, sendo de sua livre escolha. De acordo com Picchi (2002), existem diversos conceitos e ferramentas utilizados, tais como 5S, Mapeamento do Fluxo de Valor, Takt Time, Trabalho Padronizado, Sistemas Puxados e Heijunka (Nivelamento).

Tal como já foi dito anteriormente, através das ferramentas o Lean procura minimizar as perdas internas, consequentemente seus custos, permitindo colocar produtos no mercado com preços mais competitivos e sem perda da qualidade. Estas ferramentas baseiam-se em cinco princípios básicos: Valor; Fluxo de Valor; Fluxo Contínuo; Produção Puxada; Perfeição (melhoria contínua) (LAGO, CARVALHO, RIBEIRO 2008).

### 3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

---

O método empregado nesta pesquisa, de caráter exploratório, foi proposto sobre uma base de caráter qualitativo, com o emprego da estratégia de pesquisa de estudo múltiplo de casos. Para Gil (2008), este tipo de pesquisa é definido como exploratório, porque tem como objetivo procurar padrões, ideias ou hipóteses. Envolve entrevistas com empresas e as pessoas à elas ligadas que tiveram experiências práticas com o problema de pesquisa, e análises que estimulem a compreensão. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

Tabela 2 – Desperdícios Ambiente Administrativo

<b>Desperdícios Ambiente Administrativo</b>	<b>Descrição</b>
Agenda	Má utilização dos horários.
Alinhamento de Objetivos	Energia desperdiçada em trabalhos mal definidos, e o esforço necessário para corrigir e produzir o esperado.
Alteração	Esforço gasto para mudar um processo sem conhecer as consequências e os esforços seguintes para correção destas consequências.
Ativos subutilizados	Equipamentos e instalações que não têm sua utilização otimizadas.
Atribuição	Esforço empreendido para realizar uma tarefa desnecessária.
Checagens Desnecessárias	Esforço empreendido em inspeções e retrabalhos
Confiabilidade	Esforço empreendido para correção de resultados imprevisíveis.
Controle	Energia empreendida para controle e monitoração, e que não agrega melhorias.
Disciplina	Existência de falhas no sistema e inexistência de reação rápida contra a negligência, a irresponsabilidade e problemas relacionados à disciplina.
Domínio	Ocorre quando não é utilizada a oportunidade de aumentar o domínio de um empregado em sua área de trabalho.
Erros	Energia para refazer um trabalho que não teve utilidade.
Espera	Recurso perdido enquanto espera-se por informações, reuniões, assinaturas, retorno de ligações.
Estratégia	Valor que se perde ao investir em processos que atinjam objetivos de curto prazo, mas que não agregam valor à clientes e investidores.
Estrutura	Ocorre quando a estrutura organizacional não está reforçando, guiando e orientando o comportamento ótimo para a redução/eliminação de desperdícios.
Falta de foco	Energia despendida por um funcionário que não esteja voltada aos objetivos da organização.
Falta de Integração	Esforço necessário para transferir informações dentro de uma organização que não tem sua cadeia de processos completamente integrada.
Fluxo Irregular	Investimento de recursos em materiais ou informações que se acumulam e criam desperdícios.
Inexatidão	Esforço para criação de informações incorretas ou o esforço para correção.
Informação Perdida	Quando recursos são necessários para corrigir ou compensar as consequências da falta de informações.
Inventário	Recursos aplicados em um serviço antes de sua requisição; materiais sem utilização; materiais prontos para entrega e que estão aguardando.
Irrelevância	Esforço empreendido para trabalhar com informações desnecessárias.
Movimento	Esforço desperdiçado com movimentos desnecessários.
Padronização	Energia desperdiçada em um trabalho que não fora realizado de maneira ótima por todos os envolvidos.
Processamento	Trabalho não executado de maneira ótima.
Processos Informais	Ocorre quando processos informais são implementados e mantidos para substituir os processos formais, e a energia gasta para correção.
Processos secundários	Recursos perdidos em processos secundários que ainda não podem ser utilizados pelas etapas seguintes.
Subotimização	Ocorre quando há concorrência de dois processos, na melhor hipótese o desperdício é o trabalho duplicado, mas pode chegar a comprometer ambos os processos.
Tradução	Esforço empreendido para alterar dados, formatos e relatórios. A má interpretação é um desperdício.
Transporte	Transporte de materiais e informações, exceto para entrega ao cliente.
Variabilidade	Recursos utilizados para corrigir resultados que variam do esperado.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003)

Quando o problema de pesquisa é genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão de literatura, discussões e outros procedimentos. O produto final passa a ser um problema mais esclarecido (GIL, 2008).

Já a adoção do estudo de casos múltiplos foi feita com base nas proposições de Collis e Hussey (2005) para quem este tipo de estratégia constitui em um modelo adequado para pesquisas de caráter exploratório e descritivo.

### 3.1 VARIÁVEIS DE PESQUISA

A presente pesquisa objetiva estudar o fator ilustrado na figura 1. Para tal, inicialmente foi definido o que são vantagens competitivas para as empresas questionadas. Isto foi feito pois é indispensável o conhecimento da realidade destas empresas e suas visões a respeito do problema em pauta, visto que este tipo de estudo lida com opiniões subjetivas na geração de informações objetivas.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Neste estudo, onde optou-se pelo estudo múltiplo de casos, todos os questionários semiestruturados, que visam coletar informações sobre os conceitos de vantagem competitiva nas empresas selecionadas e, posteriormente, definir quais as vantagens competitivas trazidas pela aplicação do Lean Office, foram registrados e aplicamos um esforço para o estabelecimento de

conexões das informações coletadas.

A coleta de dados foi realizada através do envio de um questionário, baseado em um roteiro semiestruturado, enviado via e-mail para empresas quatro empresas selecionadas por seus destaques em liderança, pioneirismo em seus setores de atuação. As empresas responderam através de um formulário do Google docs, cujas perguntas objetivavam explorar: os desperdícios nos ambientes administrativos destas empresas e as vantagens competitivas resultadas da aplicação do Lean Office. O questionário se mostrou adequada para responder ao problema de pesquisa desde o primeiro piloto realizado com dois respondentes, motivo pelo qual foi mantida até o final da pesquisa.

### 3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Bardin (1977) define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens. Faz-se opção pela abordagem qualitativa de análise dos resultados e utiliza-se a análise de conteúdo, por se tratar de um conjunto de instrumentos metodológicos diversificados.

Neste experimento a análise foi feita por meio da criação de um diagrama mostrando a ocorrência de relações entre as principais palavras chave



Figura 1 – Variáveis de Pesquisa

ligadas ao Lean Office ao conceito de vantagem competitiva no decorrer dos questionários. Foi feita também uma contagem de ocorrências e de ênfase feita pelos entrevistados.

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÕES

---

Na tabela 3 é apresentada uma síntese dos resultados obtidos com os questionários enviados às empresas, através de e-mail, os quais foram respondidos em um formulário do Google docs. O principal objetivo foi identificar os desperdícios, as vantagens resultadas da aplicação do Lean Office e aplicou-se um esforço para estabelecer conexões entre os dados obtidos.

No primeiro caso analisado, através de entrevista, apontou-se que o principal desperdício na área administrativa antes da aplicação do Lean Office era o “superprocessamento”. Observamos que, assim como mencionado no referencial teórico, nos ambientes administrativos prevalecem o acúmulo de serviços e informações, ocasionando esperas desnecessárias. Assim como na manufatura, no ambiente administrativo as “esperas” podem representar desperdícios significativos à empresa.

Com a eliminação dos desperdícios no ambiente administrativo, a empresa julga que poderá tornar-se mais competitiva, pois reduzirá custos com retrabalhos, presente na manufatura e nos escritórios diminuindo consideravelmente a qualidade na produção/prestação de serviço. A diminuição, ou até mesmo a eliminação dos retrabalhos, representa um ganho em agilidade no processamento de informações e na execução dos serviços. O entrevistado indica que a empresa consegue estabelecer vantagem em “custos” através da redução do retrabalho e dos desperdícios administrativos, e recorrendo ao referencial teórico deste artigo podemos

reafirmar que a maior parte dos custos envolvidos para atender ao pedido de um cliente é de caráter administrativo.

Como resultado foi possível oferecer produtos/serviços únicos pautado em uma melhoria significativa do prazo de atendimento às demandas do cliente. Na percepção do cliente (interno e externo) o atendimento no tempo acordado é de suma relevância para a satisfação e fidelização com a empresa. É um quesito indispensável, porém enfatizamos que nos escritórios ou quaisquer outras organizações que oferecem serviços, a intangibilidade do produto final requer que a empresa sobressaia-se em fatores também intangíveis, como o tempo de atendimento neste caso.

A organização do ambiente de trabalho esta diretamente ligada à eficiência na execução dos processos no ambiente administrativo, e com a aplicação Lean ressalta-se esta organização. Através da entrevista foi possível confirmar que um ambiente organizado e padronizado agrega vantagem em agilidade na execução destes processos.

Em um segundo caso estudado, a entrevista nos apontou que os principais desperdícios são: falta de comunicação, falta de alinhamento e esperas. A comunicação é quesito básico em qualquer ambiente empresarial, principalmente no ambiente administrativo. A sua ausência causa desperdícios que são facilmente evitáveis e que são ocasionados pelo o que acontece em muitas outras organizações: comunicação ineficiente e ineficaz. O alinhamento tem, por sua vez, a finalidade de afunilar os objetivos, impedindo que cada qual busque objetivos diferentes à aqueles que são, a priori, os objetivos principais da empresa.

Tabela 3 – Síntese dos estudos de caso

Caso	Desperdícios	Vantagens após aplicação Lean Office	Palavras Chaves
1	Superprocessamento	redução retrabalhos; agilidade no processamento; custos; oferecer serviços únicos; melhoria prazo de atendimento; melhoria percepção do cliente; satisfação e fidelização do cliente com a empresa;	esperas; acúmulo serviço/informação; qualidade; custos; serviços únicos; prazos; percepção; satisfação; fidelização; intangibilidade;
2	Falta de comunicação; Falta de alinhamento; Esperas	redução lead time; diminuição dos custos; rapidez no atendimento à demanda; prestação de serviço ágil e seguro; motivação e formação profissionais; diminuição do tempo para firmação de convênios; vantagem em custos e diferenciação dos serviços; ambiente organizado e padronizado	comunicação; qualidade dos processos; custos; agilidade; segurança; motivação; formação profissional; percepção; diferenciação; ambiente organizado; padronização
3	Tempo; Retrabalho; Excesso estoque	eliminação de arquivos; melhoria tempo de atendimento; imediata identificação de erros de preenchimento; melhoria do nível de satisfação; melhor organização do ambiente de trabalho; melhoria arquivo; diminuição de perdas financeiras;	tempo atendimento; arquivo; percepção; erros; satisfação; ambiente de trabalho; perdas financeiras
4	Tempo de Espera; Working in Process; Retrabalho	resposta rápida ao cliente; produção de relatórios rápida e eficiente; processo com menos etapas; facilidade treinamento; aumento nível de serviço mantendo número funcionários; aumento produtividade; menor custo agregado; qualidade; processos mais claros; diminuição lead time; diminuição esforço.	tempo espera; tempo atendimento; resposta ágil; percepção; qualidade; menor custo

Fonte: Adaptado respostas questionários

Com a aplicação do Lean Office observou-se uma redução em 50% no lead time dos processos da empresa, resultando em diminuição dos custos e maior rapidez no atendimento às necessidades dos clientes. Neste caso, especificamente, o foco está todo direcionado à qualidade dos processos, pois é uma empresa sem fins lucrativos, porém

que buscou através do conceito Lean melhorar a prestação com um serviço ágil e seguro aos seus clientes (internos e externos).

Uma vantagem importante e ainda não mencionada, é que a implementação ocasionou uma melhor motivação pessoal de seus colaboradores e, tão importante quanto, houve

uma melhoria significativa na formação profissional dos mesmos.

Os convênios que antes eram firmados em 6 a 8 meses reduziram para até 1 mês neste caso estudado. Como mencionado, a percepção que o cliente tem sobre prazos e tempo é primordial à toda e qualquer organização. Neste caso específico, os convênios firmados por esta instituição sem fins lucrativos representam aumento da base de clientes. A diminuição considerável do tempo para firmação de novos convênios representa melhoria na percepção dos clientes, menores esperas e, conseqüentemente, vantagem em custos e diferenciação nos serviços prestados.

Um terceiro caso aponta que os principais desperdícios no ambiente administrativo são: “tempo; retrabalho; excesso de estoque”. O excesso de estoque aqui mencionado pela empresa trata-se de materiais e formulários utilizados em seus escritórios. A empresa do setor financeiro utiliza-se de formulários para processar e executar diversos serviços, tornando-se necessário mantê-los em estoque. Com a aplicação do Lean Office a empresa eliminou o estoque e arquivo de formulários e contratos, tornando todos os antigos formulários físicos em formulários digitais, e todos os contratos antes arquivos passaram a ser digitalizados. Houve vantagem significativa no tempo de atendimento, eliminando a necessidade de preenchimento manual e melhorando a percepção do cliente.

O retrabalho, segundo o entrevistado, é um desperdício crucial à organização. Com os formulários digitais, quaisquer erros de preenchimento ou ausência de campos preenchidos são logo identificados e podem ser imediatamente corrigidos. Antes o cliente teria de comparecer novamente à empresa para eventuais correções. Com a implantação a

empresa passou a oferecer um serviço mais ágil, o que representa uma melhor percepção do cliente em relação ao serviço prestado.

Houve maior motivação organizacional, melhorando o nível de satisfação dos clientes que veem a empresa como única, oferecendo serviços diferenciados. Também destaca-se que a organização do ambiente de trabalho reduziu drasticamente o extravio de contratos importantes, e a importância da organização do arquivo destes contratos deve-se ao fato de que em caso de inadimplência os mesmos são usados para execuções judiciais. A empresa relatou que já houve perdas consideráveis pela não localização de contratos e que com a aplicação do Lean houve melhorias em custos, pois há uma maior eficiência operacional.

A quarta entrevista afirma que os principais desperdícios presentes em seu ambiente administrativo são: tempo de espera, working in process e retrabalho. Julga que a eliminação destes desperdícios pode tornar a empresa mais competitiva dando aos clientes uma resposta mais ágil, processando os serviços / informações com menores números de etapas. Vimos que a percepção do cliente em relação à um serviço (ou produto, no caso da manufatura) tem demasiada importância para estabelecer vantagem frente à concorrência, pois o atendimento ou superação da expectativa do cliente pode se caracterizar como vantagem competitiva, colocando a empresa em posição de destaque. Esta agilidade cria a percepção de um serviço único, e a aplicação do Lean atribui maior qualidade ao serviço prestado, ou ao produto produzido.

Citam, ainda, outras vantagens obtidas com a eliminação dos desperdícios presentes neste ambiente administrativo, como: a produção de relatórios de forma rápida e eficiente, maior facilidade para treinar as pessoas envolvidas nos

processos e a possibilidade de executar mais serviços mantendo o nível de funcionários.

Ao questionarmos como pode se estabelecer vantagem em “custos” com a aplicação do Lean Office, a empresa diz ser possível devido ao aumento da produtividade e agilidade, com o menor custo agregado possível.

Quanto à utilização do tempo, a empresa apresenta melhorias significativas no lead time dos processos onde foram aplicados os conceitos Lean, cerca de 50% de redução. Houve redução também no uso dos recursos: esforço (cerca de 30%) menor.

A figura 2 sintetiza as relações encontradas entre os termos analisados, enquanto a figura 3 apresenta as relações de importância entre os principais termos citados pelos entrevistados. É possível notar diante do que foi apresentado, que o fator agilidade é o que mais se destaca em termos de geração de vantagem competitiva por meio da implantação do Lean Office.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Partindo do objetivo de identificar quais as vantagens competitivas resultadas pela aplicação do Lean Office, podemos observar pela análise dos casos, que a sua aplicação nos ambientes administrativos trouxe relevantes vantagens às empresas analisadas. O Lean tem impactos positivos, seja na manufatura ou nos escritórios, e embora às vezes possa passar despercebido, ele traz importantes vantagens à organização.

Visando eliminar os desperdícios, podemos constatar a diminuição dos custos. A maioria dos custos envolvidos para atender ao pedido de um cliente se refere à função administrativa. Ao aplicar os conceitos Lean se elimina todos os custos excessivos e desnecessários, o que torna a

iniciativa de implantação do Lean Office relevante nos ambientes administrativos, principalmente quando as empresas envolvidas atuam no âmbito da liderança em custos.

Conforme visto anteriormente, a vantagem competitiva pode ser estabelecida pelo tempo de atendimento da demanda, pela localização, pela qualidade, ou simplesmente pela percepção que o cliente tem de um determinado produto / serviço. A intangibilidade dos serviços torna a experiência do cliente ainda mais importante, pois o resultado dessa experiência pode representar vantagem ou desvantagem.

Neste sentido, os casos demonstraram exemplos de que a aplicação do Lean Office resultou em redução: dos desperdícios, esperas, prazos de atendimento da demanda, redução da burocracia, arquivos, erros, retrabalhos, redução do lead time e, conseqüentemente, diminuição das perdas financeiras, possibilitando a execução dos serviços com menor custo. Com isso foi possível aumentar a agilidade nos processos, estabelecer um ambiente organizado e padronizado, responder rapidamente ao cliente, aumentando a produtividade, oferecendo um serviço de melhor qualidade. As vantagens são percebidas quando podemos oferecer ao cliente um serviço com menor custo, únicos em prazo, em qualidade, isento de erros, melhorando significativamente a percepção que o cliente tem em relação ao produto / serviço, fidelizando e garantindo a sua satisfação.

No ambiente organizacional há melhorias significativas, pois se estabelece uma melhor comunicação e organização, os relatórios são gerados de maneira mais rápida e eficiente, percebeu-se uma melhor motivação e formação profissionais e o conceito Lean apresenta facilidade no seu treinamento.

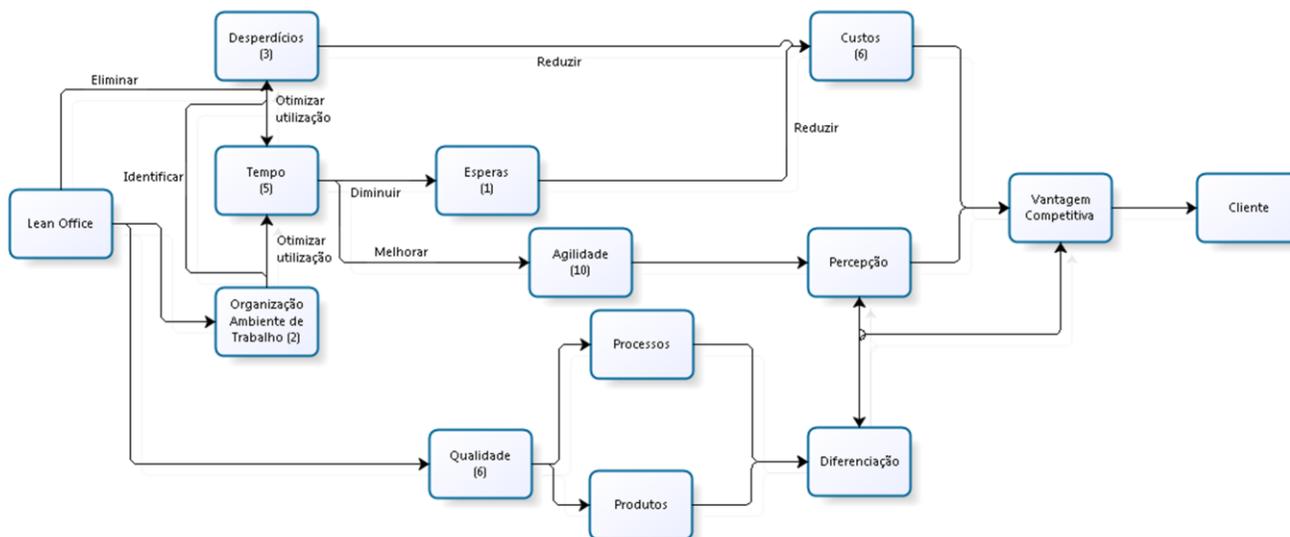


Figura 2 – Análise dos resultados dos estudos de caso  
 Fonte: próprio autor, adaptado de resultados dos questionários.

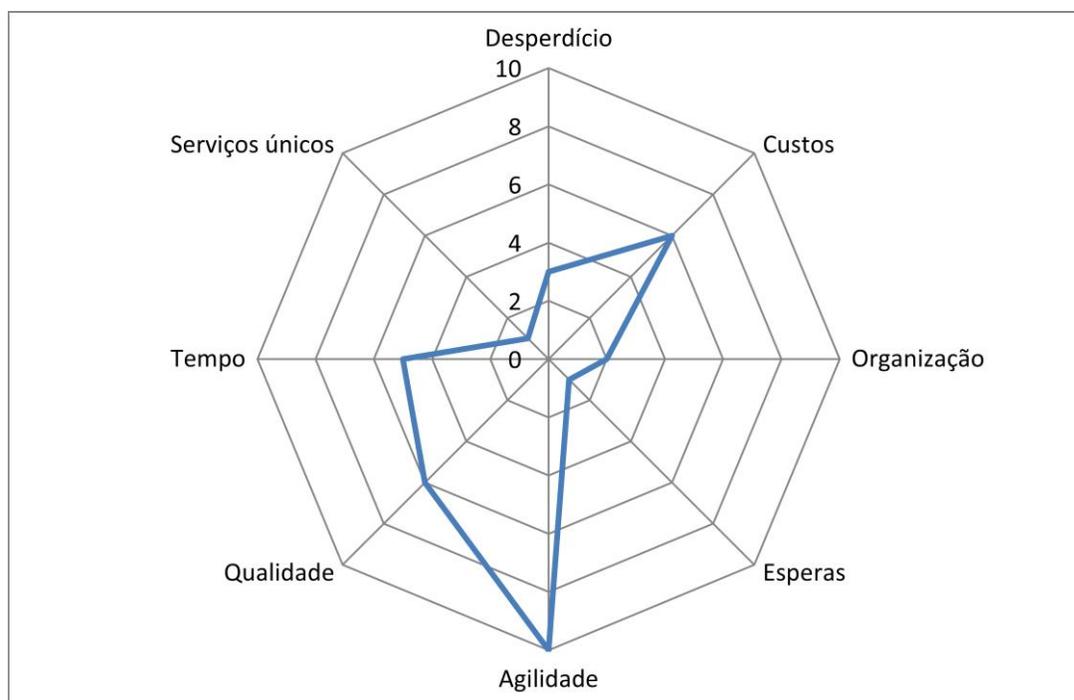


Figura 3 – Análise dos resultados dos estudos de caso, quantidades em que aparecem palavras-chaves

Fonte: próprio autor, adaptado de resultados dos questionários

Os erros podem ser logo identificados, otimizando a qualidade e diminuindo as chances de perdas financeiras à organização. Ademais, a agilidade se mostrou uma vantagem importante

da implantação do Lean Office cujo impacto atua diretamente na percepção do cliente, ampliando o escopo de vantagens da implantação do Lean Office para além da mera redução de custos.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CARDOSO, G.O.A.; ALVES, J.M, *Análise crítica da implementação do Lean Office: um estudo de casos múltiplos*. GEPROS. *Gestão da Produção, Operação e Sistemas*, Bauru, Ano 8, n.1, jan-mar/2013, p.23-35.
- CARVALHO, Marly M.; LAURINDO, Fernando J. B. *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação (2a ed.)*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIL, A C.; *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6a ed) São Paulo: Atlas, 2008.
- LAGO, N.; CARVALHO, D.; RIBEIRO, L. M. M. *Lean Office*. *Revista Fundação*. p.6-8. 1º e 2º tri. 2008.
- LANDMANN, R.; BITTENCOURT, E.; SCHWITZKY, M.; WYREBSKY, J. *Lean Office: aplicação da mentalidade enxuta em processos administrativos de uma empresa do setor metal-mecânico*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009. Salvador. *Anais eletrônicos...* Bahia: ABEPRO, 2009. Disponível em:< [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_091\\_621\\_12763.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_091_621_12763.pdf)>. Acesso em 10 mai 2014.
- LAREAU, W. *Office Kaizen: transforming office operations into a strategic competitive advantage*. USA: ASQ Quality Press, 2002.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange L. *Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica*. RAC, v.6, n.3, Set./Dez. 2002: p.07-32.
- MARCHWINSKI, C.; SHOOK, J. - *Léxico Lean*. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.
- MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- NICOLAU, Isabel. *O Conceito de Estratégia*. Lisboa: INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.
- OHNO, Taiichi. *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- OLIVEIRA, J. D. *Escritório Enxuto (Lean Office)*. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003. Disponível em: <[http://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-\(lean-office\).aspx](http://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-(lean-office).aspx)>. Acesso em 10 mai. 2014.
- PICCHI, F.A. *Lean na administração*. In: LEAN SUMMIT 2002, Gramado, RS, 17 – 19 nov. Apresentações. Gramado: Lean Institute Brasil, 2002.
- PORTER, M. *A Vantagem Competitiva das Nações*, 7. ed., Rio de Janeiro - RJ, Editora Campus, 1989.
- PORTER, M. E. *O que é estratégia?*, Harvard Business Review, pp. 61-78, nov./dez. 1996
- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. (A Harvard business review book).
- PORTER, Michael E.; PRAHALAD, C. K.; MONTGOMERY, Cynthia A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (Harvard Business Review Book).
- TAPPING, D.; SHUCKER, T. *Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias lean nas áreas administrativas*. São Paulo: Editora Leopardo, 2010.
- WOMACK, J.P.; JONES, D. T.; ROSS, D. *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.