

# GERENCIAMENTO DO FLUXO DA INFORMAÇÃO: ESTRATÉGIA CONVERGINDO COM A PRÁTICA DO LEAN OFFICE

INFORMATION FLOW MANAGEMENT: CONVERGING STRATEGY ALONG WITH THE LEAN  
OFFICE PRACTICE

GESTIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN: ESTRATEGIA CONVERGENTE CON LA PRÁCTICA  
DEL “LEAN OFFICE”

**Kamila Massuqueto<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Mestranda em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação -UFPR, especialista em Controladoria UFPR, Bacharel em Administração SPEI. E-mail: kamila.massuqueto@gmail.com

**Maria do Carmo Freitas Duarte<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Professora da UFPR, Programas de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. E-mail: carmemk2@gmail.com

## RESUMO

As organizações estão mudando e se alinhando às novas exigências e perspectivas do mundo globalizado. Inúmeras teorias procuram explicar as estratégias utilizadas pelas organizações para se manter nesse ambiente competitivo. Fato é que inúmeros caminhos podem ser percorridos pelas organizações durante sua trajetória. Diante disso este caso de ensino pretende explorar alguns conceitos que possam elucidar a estratégia da multinacional Nestlé em criar valor e, ao mesmo tempo, permitir a manutenção de uma empresa enxuta.

**Palavras-chave:** Gestão; Informação; *Lean Office*.

## ABSTRACT

Organizations have been changing and aligning themselves to the new requirements and prospects of the globalized world. Numerous theories try to explain the strategies used by organizations to keep their competitiveness in such environment. The fact is that companies can adopt many policies throughout their history. Therefore, the study aims to explore some concepts that can elucidate Nestlé's strategy to create value and be a lean company at the same time.

**Key words:** Management; Information; *Lean Office*.

## RESUMEN

Las organizaciones están cambiando y alineándose a las nuevas exigencias y perspectivas del mundo globalizado. Numerosas teorías intentan explicar las estrategias utilizadas por las organizaciones para permanecer en ese entorno competitivo. Ciertamente es que innumerables caminos pueden ser recorridos por las organizaciones durante su carrera. Teniendo en cuenta que este caso de la enseñanza pretende explorar algunos conceptos que pueden aclarar la estrategia de la multinacional Nestlé para crear valor y, al mismo tiempo, permitir el mantenimiento de una empresa *lean*.

**Palabras-clave:** Gestión; Información; *Lean Office*.

## ESTRATÉGIAS E PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS

Ao estabelecer políticas e estratégias, os empresários tomam numerosas decisões em todos os setores do seu negócio e, isso determinará a permanência ou morte da empresa em um mercado cada vez mais competitivo com as informações ocupando lugar de destaque no mundo empresarial. (VAITSMAN, 2011). As organizações obrigam-se a definir novas prioridades e práticas a fim de enfrentar a acirrada competição de mercado. Tais práticas são implementadas em direção ao atendimento da tendência de homogeneização determinada pela proposta de consolidação de um mercado global em que comparações são incentivadas para o desenvolvimento de semelhantes decisões e ações, sobretudo de natureza estratégica. Estratégia é uma das palavras-chave da modernidade e que nas últimas décadas transformou-se em um conceito polêmico que comporta diversas definições oriundas de perspectivas variadas de análise. (FONSECA E MACHADO-SILVA, 2002).

A área de estratégia teve seu desenvolvimento baseado predominantemente sob uma ótica econômica dentro da concepção de um ator plenamente racional, uma lógica utilitarista e contratualista de relações entre as organizações, com foco no mercado e ainda uma orientação metódica subjacente à dicotomia entre formulação e implementação estratégica. Ao expandir essa concepção há uma alternativa orientada para a natureza social dos fenômenos organizacionais na qual um novo contexto se insere ao analisar os componentes estratégicos, e conceitos como prática social, normas sociais, valores, redes e instituições que extrapolam reflexões sobre o tema. Diante dessas perspectivas de análise, Guarido Filho e Kirschbaum (2001) propõem que o diálogo entre as perspectivas econômicas e sociológicas se tornam uma oportunidade para o desenvolvimento de teorias e modelos explicativos relevantes na identificação de áreas de conhecimento ainda pouco investigadas. A perspectiva econômica evoca a capacidade de explicar os diversos aspectos das realidades sociais e econômicas através de uma análise interdisciplinar pode perder em simplicidade, mas ganha em

poder explicativo. Assim, a convergência entre a fundamentação econômica e a descrição sociológica refletem:

- a) o reconhecimento da crescente complexidade ambiental e de seus impactos sobre o comportamento das organizações;
- b) o foco nos processos e recursos intraorganizacionais. (VASCONCELOS & CYRINO, 2000).

Dentro dessa convergência podemos vislumbrar no quadro 1 a diferença entre uma perspectiva organizacional tradicional e uma perspectiva emergente.

Quadro 1 – Características da organização tradicional e da organização emergente no século XXI

<b>Organização tradicional</b>	<b>Organização emergente</b>
Dirigida por objetivos	Dirigida por visão
Focalizada em preços	Focalizada em valores
Qualidade de produto	Qualidade total
Orientada por produto	Orientada por consumidor
Focalizada em acionistas	Focalizada em grupos de interesse <sup>1</sup>
Orientada para finanças	Orientada para a velocidade
Eficiente, estável	Inovativa, empreendedora
Hierárquica	Achatada, empoderada <sup>2</sup>
Baseada na máquina	Baseada na informação
Funcional	cross-functional <sup>3</sup>
Rígida, comprometida	Flexível, capaz de aprender
Local, regional, nacional	Global
Integrada verticalmente	Em rede, interdependente

Fonte: Wind e Main (1998, apud Lima 2003, p. 58)

O quadro acima traz aspectos antes não explorados e que surgem nessa nova visão organizacional que convergem com o pensamento enxuto, discutido a seguir. Entre eles estão:

- foco em criar e agregar valor;

<sup>1</sup> Também chamados de *stakeholders*.

<sup>2</sup> Processo pelo qual se dá um volume significativo de autonomia no seu trabalho e autoridade para decidir sobre suas tarefas

<sup>3</sup> Controle, gerenciamento e melhoria contínua dos processos

- organizações orientadas ao cliente;
- visão voltada para inovação e empreendedorismo;
- organizações mais autônomas;
- gerenciamento e melhoria contínua dos processos.

Diante desse último item, fica a constatação que processos são a rede produtiva de uma organização que interligados formam uma cadeia sistêmica, onde cada um possui características, peculiaridades e tecnologias específicas, mas todos concorrem para um negócio comum. Diante disso, e, em um mundo cada vez mais rápido, as organizações para acompanhá-lo, precisam de cada vez mais agilidade e, para ser ágeis, precisam ser magras, enxutas e profundamente conhecedoras do seu negócio e dos seus processos. (CARVALHO E TAVARES, 2001).

O estudo de concentrará nesta perspectiva de estratégia aliada às organizações mais enxutas.

### **LEAN E A CRIAÇÃO DE VALOR – O CASO NESTLÉ**

A Nestlé é uma organização cuja sustentabilidade corporativa tem como fio condutor a estratégia de Criação de Valor Compartilhado ao longo de todos os elos da cadeia produtiva. Assim, criar valor para a sociedade e para seus acionistas em longo prazo, por meio de uma atividade sustentável, está no centro da estratégia para perenizar o seu negócio. De acordo com essa estratégia a criação de Valor Compartilhado é uma forma de conduzir a gestão dos negócios e dos processos cotidianos de modo a gerar benefícios para todos os envolvidos: os parceiros que integram as cadeias produtivas, as comunidades presentes no entorno de suas unidades, os consumidores e a sociedade. A empresa adotou a metodologia *Lean* para criação de valor compartilhado. Diante disso, a organização vê o *Lean* como uma forma de analisar uma cadeia de valor, visando aumentar a eficiência em todos os seus elos pelo mapeamento de pontos de desperdício e pela capacitação de todos os envolvidos. Assim, cada um pode contribuir para a melhoria de sua área de atuação, abrindo oportunidades de geração de valor para todos. A aplicação da metodologia promove o desenvolvimento baseando-se no tripé tecnologia, economia e impacto social. Mas a aplicação da metodologia vai além, com reflexos

significativos na qualidade do produto final e na redução do impacto ambiental da atividade. (NESTLÉ, 2010).

Em 2009, a empresa introduziu a metodologia *Lean* para Criação de Valor Compartilhado na cadeia de fornecedores de São José do Rio Pardo, aprofundando mais a parceria com os produtores rurais da região. O projeto piloto de *Lean* para a Geração de Valor Compartilhado em São José do Rio Pardo envolveu 6 produtores e foi centrado em 2 produtos – salsa e cenoura. Os técnicos da empresa analisaram e identificaram 8 pontos de desperdício, que incluíam: economia de combustível na hora da entrega, redução do consumo de água, melhor uso de sementes, entre outros. A ideia era a de fazer o produtor entender toda a cadeia produtiva e avaliar seu próprio processo de produção. (NESTLÉ, 2010).

O processo iniciou ao longo das unidades de produção, mas em estágios muito diferentes. Começaram com as ferramentas mais simples, tais como a análise de ferramentas de conformidade, de liderança e de solução de problemas. Em seguida, implantaram as ferramentas de *Total Performance Management* (TPM), *Lean Value Stream* (LVS) e ao *Lean Office*. Um quarto das fábricas do grupo é hoje TPM. E, para além das funções de produção, um quarto da empresa colocou as ferramentas do *Lean*. (DÉNIEL, 2012).

A ideia prática de mentalidade enxuta (*Lean*) advém do aperfeiçoamento dos sistemas de produção, consolidada e aperfeiçoada por Taiichi Ohno, durante o TPS (*Toyota Production System*) que pregava a redução ou eliminação dos desperdícios durante o processo produtivo. Entretanto, se transformou em uma espécie de filosofia organizacional, por meio da comunidade científica, com Womack e Jones em 1990 (*Lean Thinking*). A partir daí o conceito foi extrapolado para outras áreas do conhecimento, entre elas a construção civil (*Lean Construction*) e ao escritório (*Lean Office*). (GREEF, FREITAS e ROMANEL, 2012).

### **Mentalidade enxuta na produção de serviços – *Lean Office***

Há muitas diferenças entre a produção de serviços e de manufatura, porém, ambos compartilham atributos básicos da produção ao empregar nos seus processos instrumentos que agregam valor às entradas básicas objetivando criar

um produto ou serviço final. Os conceitos de produção enxuta podem ser aplicados às organizações de serviço através de:

a) *Sincronização e equilíbrio de informação e fluxo de trabalho*: uma das características dos serviços é sua intangibilidade, assim há necessidade de sincronização entre demanda e capacidade que permite identificar gargalos existentes e eliminar os recursos superdimensionados;

Um Fluxo Enxuto de Informação preza o diagnóstico, o planejamento e o monitoramento de seus componentes, a contínua melhoria, a eliminação do desperdício de recursos, mantendo a informação como principal valor, pertinente a demandas e contextos, clara, organizada, confiável, dotada de identidade, apresentada e detalhada de modo inteligível e cujas atividades relacionadas obedecem a um padrão. (GREEF e FREITAS, p. 51, 2012)

b) *Visibilidade total de todos os componentes e processos*. Fundamental da produção enxuta que todas as operações necessárias para gerar um bem ou um serviço tenham o máximo de visibilidade possível. Sendo o cliente parte integral do processo de entrega do serviço, ele irá, frequentemente, definir o valor a partir do observado;

c) *Melhoria contínua dos processos*. Reconhecer a necessidade de melhorias contínuas, nas operações de serviços há oportunidades importantes para atingir melhorias incrementais;

d) *Abordagem sistêmica da eliminação de perdas*. Os conceitos da produção enxuta devem ser implantados em todos os níveis e em todas as áreas funcionais dentro da organização, além de, extrapolar para os fornecedores;

e) *Flexibilidade no uso de recursos*. Apesar do sucesso na implantação da produção enxuta requerer que o nível de unidades produzidas permaneça constante ao longo de determinado período de tempo, o *mix* dessas unidades pode variar significativamente. Muitos serviços são personalizados a determinado cliente. Assim, exigindo um processo flexível para esses serviços;

f) *Respeito pelas pessoas*. A maneira pela qual a administração trata os empregados está altamente relacionada com a forma pela qual os empregados

tratam os clientes. Assim, é necessário que a administração mostre respeito para com seus funcionários, para da mesma forma, sejam respeitadas as necessidades de seus clientes. (BOERCHARDT, 2005)

Um Fluxo Enxuto de Informação preza o diagnóstico, o planejamento e o monitoramento de seus componentes, a contínua melhoria, a eliminação do desperdício de recursos, mantendo a informação como principal valor, pertinente a demandas e contextos, clara, organizada, confiável, dotada de identidade, apresentada e detalhada de modo inteligível e cujas atividades relacionadas obedecem a um padrão. (GREEF e FREITAS, p. 52, 2012)

Saber programar corretamente a produção, para que os recursos, sejam eles humanos ou materiais, estejam disponíveis exatamente no instante em que ela é necessária, requer planejamento e só pode ser feito com um conjunto adequado de informações sobre o cenário em que a empresa esteja vivendo. (SILVA, 2003) Assim, o formato enxuto minimiza o desperdício e maximiza a eficiência operacional, trabalhando com aspectos de padronização, organização e controle organizacional.

Voltando ao caso Nestlé, José Lopez, diretor executivo da empresa, comenta que havia já na empresa um programa de excelência, o *Global Business Intelligence GLOBE*, um programa de "cima para baixo", lançado em 2002, um programa com foco exclusivo em excelência operacional, porém, ainda estavam à procura de padronizar dados, melhores práticas e os nossos sistemas de informação. Assim, surge o programa *Nestlé Continuous Excellence*, lançado em 2009, cujo objetivo é garantir que a melhoria contínua fosse o resultado do envolvimento de todos dentro da organização. É um programa de "baixo para cima". Aos funcionários são dadas as ferramentas de manufatura enxuta para permitir o alinhamento com o consumidor. Isto tem um impacto nos custos, qualidade dos produtos, nível de serviço e qualidade de execução. Destina-se a reduzir as perdas na cadeia de valor: a perda é que o consumidor não vai pagar. Lopez relata que passou vários anos no Japão (como diretor técnico 1988-1993 e depois como CEO da subsidiária japonesa entre 2003 e 2006). Afirma que encontrou a o modelo Toyota de administração e ficou fascinado ao ver o envolvimento de todos na empresa e no método de resolução de problemas através da identificação de causas. Assim, ao unir os programas implementados na organização afirma que conseguiram aliar a eficiência

operacional com a capacidade de ouvir o consumidor, agilidade e flexibilidade que caracterizam a empresa. Trabalhando com a sinergia de ambos os programas ressalta que conseguiram economizar aproximadamente 1,2 bilhões de euros por ano. Possuem ainda, indicadores para medir o comprometimento dos funcionários, e segurança dos postos de trabalho, uma das preocupações essenciais. (DÉNIEL, 2012)

## PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS DENTRO DO CONTEXTO LEAN OFFICE

Preparar uma organização significa estruturá-la, criar mecanismos que permitam fluidez dos processos e das informações, estabelecer critérios e comportamentos. Organizar é estudar e estabelecer os trilhos e trilhas, por onde tudo o que acontece dentro de uma organização irá passar. (CARVALHO E TAVARES, 2001, p. 72)

A meta principal do conceito *Lean* é tornar a organização como um todo, mais rápida, inteligente e mais enxuta que a concorrência. Entretanto, um projeto *Lean* pode fracassar caso não esteja alicerçado na estratégia organizacional. Há necessidade de se entender e incorporar o processo de gerenciamento de fluxo de valor na organização como elo de um plano estratégico. O fluxo de valor é uma coleção de todas as etapas envolvidas para fazer uma transformação de matéria-prima naquilo que o cliente está disposto a pagar. (TAPPING & SHUKER, 2010)

A gestão organizacional requer visão sistêmica, relacionamento de informações de diversas origens para tomada de decisão, qualidade de produtos/processos e gestão de colaboradores. O desafio de torná-la enxuta extrapola os princípios base do *lean*, utilizando-se aqueles relacionados ao planejamento e ao controle de recursos operacionais (da produção) e gerenciais (pessoas e informações). Todos estes itens geram um contexto para a gestão *lean*, devidamente de acordo à cultura da mentalidade enxuta. (GREEF e FREITAS, p. 44, 2012)

"A mentalidade enxuta é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência de ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e de modo cada vez mais eficaz". (BORCHARDT, 2005, p. 21). É uma maneira de fazer cada vez mais com cada vez menos – reduzir esforço humano, reduzir equipamento, reduzir tempo e reduzir espaço – e, ao mesmo

tempo, procurar cada vez mais de se oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam, agregando valor ao produto e serviço ofertado.

Um escritório é um local que reúne pessoas, máquinas e materiais para processar dados e informações sobre certo conteúdo, empresa, produto ou tema. Assim, em um ambiente de escritório podemos relacionar os princípios da mentalidade enxuta ao fluxo informacional (*Lean Office*), onde as atividades giram em torno de criar, captar, triar, armazenar, distribuir, usar e descartar informações. Essas atividades devido ao seu caráter intangível, são por vezes difíceis de mapear, porém, mesmo assim, é possível estudar as entradas, o processamento e as saídas informacionais. O objetivo do *Lean Office* nesse sentido é evitar buscas exaustivas por informações, eliminando ou reduzindo desperdícios ligados aos fluxos de informações e de processos, visto que são poucas as informações geradas em um ambiente desorganizado que agregam valor. O conceito *Lean* traz embutido a gradualidade, onde sua implementação gera melhores resultados se iniciada paulatinamente, em componentes pequenos e delimitáveis de um contexto. (GREEF, FREITAS e ROMANEL, 2012)

## **OBJETIVO DO ESTUDO**

O estudo é direcionado para cursos de Gestão, nas disciplinas que abordem cultura organizacional, custos, estratégia, informação, processos, produção, e outras ainda, que possam estar relacionadas às temáticas abordadas.

Traz considerações referente aos aspectos de estratégia e perspectivas organizacionais. Convergindo com conceitos do pensamento enxuto, anteriormente utilizados na linha de produção, e atualmente também voltados para os demais ambientes administrativos das organizações. Trouxe ainda um caso corporativo de implantação gradativa dos conceitos *lean* na cadeia produtiva e nas outras esferas da organização, sempre aliadas ao pensamento estratégico da empresa. Objetiva ainda, contribuir com o gerenciamento do fluxo informacional

dentro das organizações e discutir aspectos complementares do *Lean Office*, por vezes não abordados.

### Questões para discussão

Um fluxo de informação bem gerido serve, portanto, de apoio para a tomada de decisão, pois dados estáticos mantidos em qualquer ambiente, sem contexto, não podem constituir informação útil. [...] Organizar um ambiente de escritório e aprimorar a comunicação entre todos os seus *stakeholders* e sistemas utilizados perpassa ainda a gestão de documentos alinhada à escala de tomada de decisões estratégicas, pois, a necessidade dos tomadores de decisão em receber informações eficazes e confiáveis, mesmo nos ambientes *lean*, cresce em grande escala. [...] Cresce, ainda, a preocupação com o bem-estar de pessoas em seu ambiente de trabalho, que traz consigo uma proposta de organização do conhecimento das pessoas, que aplica padrões, regras e métodos diferenciados na resolução de problemas (heurística) como se essas questões fossem resolvidas de forma analítica. Tal forma de pensar busca reduzir custo e tornar os processos mais eficientes (*analytic thinking* ou pensar analítico), o que requer criatividade e intuição. (GREEF, FREITAS e ROMANEL, p. 217-218, 2012)

Com efeito, as questões incluem também:

A busca pela “empresa enxuta” significa redirecionar ou reduzir os recursos humanos, energéticos e tecnológicos necessários para gerar o bem ou serviço ao longo da cadeia de valor, uma vez identificado o que os clientes desejam e como eles percebem o valor agregado. (BOERCHADT, 2005, p. 39)

Dentro dos conteúdos abordados, extrapolam-se as seguintes questões para discussão:

- A mentalidade enxuta enfatiza a redução de recursos e consequentemente os custos da cadeia de produção. Entretanto, é possível enxergar além da perspectiva financeira? Utilize a Nestlé como exemplo.
- Quais os benefícios ao meio ambiente pela redução dos recursos energéticos e tecnológicos?
- Quais as vantagens para o cliente?
- Há ganhos para a qualidade de vida no trabalho ao reduzir os recursos humanos?
- É possível observar vantagens para a perspectiva da sustentabilidade organizacional?

- Há criação de valor para o cliente. E para a organização? Quem são os grupos beneficiados com a implantação?
- Reformulando processos administrativos e de fluxo informacional é possível reduzir ou mesmo descartar o estilo mecanicista das organizações?
- Como você define o conceito *Lean* dentro de um enfoque estratégico?
- Qual a importância e o papel da informação dentro do *Lean Office*?
- Há limitações a aplicação do *Lean Office*. Consegue percebê-las?

## REFERÊNCIAS

BORCHARDT, Mirian. **Diretrizes para implementação dos princípios de mentalidade enxuta:** o caso das empresas de transporte coletivo rodoviário. Tese de doutorado em engenharia da produção. UFSC. 2005.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de, e TAVARES, Márcia da Silva. **Informação & Conhecimento:** uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro. Qualitymark. Ed., 2001.

DÉNIEL, Patrick. Avec le lean, Nestlé économise plus de 1,2 milliard d'euros par an. *Usinenouvelle*.13 de janeiro de 2012. Disponível em:<http://www.usinenouvelle.com/article/avec-le-lean-nestle-economise-plus-de-1-2-milliard-d-euros-par-an.N166513>. Acesso em 19 de agosto de 2014.

FONSECA, Valéria S. E SILVA, Clóvis L. Machado. **Conversação entre abordagens da estratégia em organizações:** escolha estratégica, cognição e instituição. Rev. O&S - v.9 - n.25 - Setembro/Dezembro – 2002. p. 93 -109.

GREEF, Ana Carolina; FREITAS, Maria do Carmo Duarte; ROMANEL, Fabiano Barreto. **Lean Office:** Operação, Gerenciamento e Tecnologias. São Paulo: Atlas, 2012.

GREEF, Ana Carolina; e FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Fluxo enxuto de informação:** um novo conceito. Rev. Perspectivas em Ciência da Informação, v.17, n.1, p.37-55, jan./mar. 2012

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo e KIRSCHBAUM, Charles. **Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações:** uma introdução ao fórum. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, V. 12, N. 6, São Paulo, SP- Nov./Dez. 2011, p. 14-27.

LIMA, Suzana Maria Valle. org. **Mudança organizacional:** teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

NESTLÉ. Criação de Valor Compartilhado. Desenvolvimento rural. **Relatório Nestlé Brasil 2010.** Disponível em: [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/brazil\\_2010.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/brazil_2010.pdf). Acesso em 19 de agosto de 2014.

SILVA, Wellington Diolice Felix. **Introdução à gestão da informação.** Campinas, São Paulo: Editora Alinea, 2003.

TAPPING, Don. & SHUKER, Tom. **Lean Office:** gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas. 1ª ed. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

VAITSMAN, Helio Santiago. **Inteligência empresarial:** atacando e defendendo. Rio de Janeiro. Interciência, 2001.

VASCONCELOS, F.C. & CYRINO, A.B. **Vantagem competitiva:** os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*: Out./Dez. 2000, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37.