

O seu parceiro Konica Minolta
em Aveiro e Coimbra.

edicopia
Sociedade de Equipamentos de Escritório, Lda.
Saiba mais através de
geral@edicopia.pt



ITALBOX

THE WATER PROTECT

www.italbox.pt

Diário de Aveiro

23 DE FEVEREIRO DE 2016 TERÇA-FEIRA

Economia

Director Adriano Callé Lucas

McDRIVE
ABERTO ATÉ
06.00H
AGORA
TODOS OS DIAS



McDonald's®
Aveiro (EN109)

As maiores empresas dos concelhos
de **Anadia e Arouca** Resultados | Pg a 13



**Oli mostra
a embaixador
italiano porque
é uma referência**

Página 3

Smart Vision cresce para novos mercados



**Amop fornece
centro de negócios
na Lituânia**

Página 7

**Nexxpro lança
tecnologia
“carbon zero”**

Página 8



**JPM cria uma nova
empresa associada
a firma belga**

Página 14

SMART Vision
ASSESSORES E AUDITORES ESTRATÉGICOS

**You have
an idea,
we have**

PURSUING THE IMPOSSIBLE

BE SURE

Entrevista Sediada em Aveiro, a empresa é líder de mercado na Administração Local e está já em Moçambique, sendo que Angola será a aposta externa para este ano **Páginas 4, 5 e 6**

ELECTROREP
ELECTRICIDADE - INCÊNDIO - ÁGUAS - ENERGIAS RENOVÁVEIS

**NÃO GASTE A SUA ENERGIA
COM PROBLEMAS
DE ELECTRICIDADE**

A ELECTROREP TEM A SOLUÇÃO



INSTALAÇÕES ELÉTRICAS DE MÉDIA E BAIXA TENSÃO
FABRICO DE QUADROS ELÉTRICOS POR MEDIDA
ESTUDO E FABRICO DE QUADROS ELÉTRICOS PARA ENERGIA REATIVA

CONTACTE-NOS
234 314 256
WWW.ELECTROREP.PT

Entrevista

Somos líderes de mercado

Prémio A Smart Vision, sediada em Aveiro, acaba de ser distinguida, pelo terceiro ano consecutivo, pela Heidrick & Struggles, pela Excelência no Trabalho. Sérgio Chéu, director-geral, afiança que o sucesso da empresa está nas pessoas

Economia: A Smart Vision acaba de receber um prémio, pelo terceiro ano consecutivo, pela Excelência no Trabalho. O que significa este prémio?

Sérgio Chéu: Por ser o terceiro ano, tenho de ser repetitivo no que são os interesses e os orgulhos que a empresa tem. Já tivemos outros prémios de mérito financeiro, mas este é o mais especial. É facilmente perceptível que, para um gestor, provavelmente gerir as pessoas será o seu maior empreendimento e a sua maior dificuldade, porque, em cada pessoa, temos uma vida, uma expectativa, uma vontade de carreira, uma capacidade de trabalho e só a diferenciação das expectativas e juntá-las num bem comum é, de facto, um empreendimento com muito significado. E conseguimos ir acompanhando os objectivos comuns, com vista ao fim último desta entidade que é a satisfação inequívoca e absoluta dos interesses e expectativas dos nossos clientes. Portanto, é um prémio que é, sobretudo, atribuído às e pelas pessoas. É um reconhecimento de que há um esforço para que as pessoas se sintam bem, para que tenham carreira, que sejam tratadas com dignidade para, uma vez mais e sempre, servirmos da melhor maneira o nosso cliente.

Acha que é um critério que as empresas esquecem?

Com o “barulho das luzes” daquilo que se passa, as dificuldades e as tarefas e os desafios que as empresas vão tendo todos os dias, admito que, muitas vezes, esse “barulho” determine que hajam outros interesses que acabam por ter supremacia relativamente ao bem-estar das pessoas.

A pressão dos números, de ter rendimento, de ter cash-flow, indicadores importantes para a sustentabilidade financeira da empresa que muitas vezes não passam pelo factor humano.

Começo por dizer que, numa empresa como a nossa, que

vende conhecimento, sem as pessoas não existia. Uma coisa é vender um produto, que tanto faz ser feito por a) ou b). Agora, quando se vende conhecimento, um serviço, é com base na confiança que os nossos clientes aderem ou não às nossas soluções. Isto depende das pessoas. Ponto final, parágrafo. Quando foi a entrega de prémios, o director-geral de uma farmacêutica que também foi premiada, disse algo que, naquele local, se calhar, não era politicamente correcto: “ouço os meus colegas a dizerem que as pessoas são a coisa mais importante. Desculpem a minha incorrecção, mas tenho de dizer a verdade: as pessoas são importantes, mas o mais importante de tudo é o lucro, porque sem lucro não há pessoas”.

Se calhar, têm de ter as pessoas certas.

É verdade. O que ele disse também é verdade, embora de uma forma fria. É evidente que, para um gestor, há um conjunto de outras temáticas que têm de ser tidas em conta. Mas ponho as coisas numa relação que não é unívoca: sem lucro não há pessoas, mas também é verdade que sem as pessoas também não há lucro. Tem que haver um equilíbrio entre as preocupações da empresa e do gestor com o bem-estar das pessoas. As pessoas sentem-se bem é, para nós, uma preocupação e tentamos estar sempre do lado das pessoas mesmo nas coisas que não têm directa relação com a empresa.

É, no fundo, cumprir a pirâmide de Maslow.

Sim. É olhar para a pessoa como pessoa, não como mais um. Temos um processo de formação densíssimo. Temos uma parafemália de serviços que oferecemos aos nossos clientes que é diametral às competências que os nossos clientes promovem. Nas áreas organizacionais, temos especialistas e projectos realizados de A a Z. Deste modo, as pessoas têm um processo interno de formação que é muito

longo, pelo que não é igual, para nós, ter o “Francisco” ou o “Manuel”, porque a pessoa que está a ser formada durante “x” anos, o nível de maturidade e de conhecimento técnico que adquiriu já não é substituível por outra. O nosso processo de recrutamento é sempre igual: o estagiário que sai da universidade e que percorre todos os estádios de evolução da carreira. Há uma lógica de justiça relativa, de recrutamento, de formação das pessoas que faz com que a permanência das pessoas seja um aspecto importante dada a maturidade que é necessária ao longo desse processo.

E houve um grande investimento nessa pessoa.

Exactamente. Quando as pessoas se sentam para o recrutamento, digo sempre: vocês não vêm para tirar fotocópias, vêm trabalhar e aprender. Esta é uma casa que é boa para isso, precisamente por causa da multiplicidade competencial referida, o que requer um grande investimento nosso, mas também das pessoas, que têm de ter uma grande vontade de querer fazer e interessa-me muito as qualificações pessoais, porque essas são a base para as qualificações futuras profissionais. As pessoas grandes, que têm qualidades intensas do ponto de vista pessoal são aquelas que, depois, vão ser bons profissionais.

O que muda com a atribuição deste prémio?

Acho e espero que mude a auto-estima e o orgulho que as pessoas têm de trabalhar nesta casa. Acho que isso é conseguido. As pessoas sentem que o que fazem tem repercussões no todo. Os seus méritos aqui não são absorvidos por ninguém. Todos, enquanto equipa, queremos ter o mérito da soma das partes. A auto-estima é determinante, as pessoas saberem que a empresa olha para elas e que lhes dá a salvaguarda, a rede de que precisam. O prémio é o remate final nesse orgulho e nessa vontade de querer fazer melhor.

Quantos elementos tem a empresa neste momento?
Somos 20, independentemente dos estratos de carreira que cada um tem.

Quando foi criada?

Em 2005. Eu e mais duas pessoas - que fazem parte da direcção - somos oriundos da maior empresa de consultoria do mundo, a PricewaterhouseCoopers (PwC). Fizemos um spin-off em 2003, convidados por dois directores nossos para uma entidade que criaram. Em 2005, é criada a Smart Vision, a partir dessa empresa. A Smart Vision - assessores e auditores estratégicos (que é o núcleo do grupo - ver caixa) é especializada na Administração Pública Local, pelo que temos clientes de Norte a Sul e ilhas, o que significa que as pessoas saem à segunda e regressam à sexta à noite. É, portanto, uma vida difícil e é preciso as pessoas abdicarem de muita coisa em prol da sua actividade. É também por isso que a empresa tudo o que pode fazer faz pelas pessoas.

Estes critérios que estão na base da atribuição do prémio que são de excelência e exigência é também equivalente à exigência que a empresa tem no seu trabalho?

Essa é uma excelente pergunta, porque é um facto, por uma cadeia de valor que estabelecemos que se inicia, uma vez mais e sempre, no nosso cliente. Queremos que o nosso cliente seja exigente connosco; somos exigentes connosco próprios no que é o bem servir o cliente e queremos sempre fazer melhor. Acho que é esse reconhecimento do mercado que acaba por determinar que sejamos líderes de mercado, mesmo quando incluímos as grandes multinacionais. Somos líderes de mercado na Administração Local. Não há ninguém com as nossas referências. São mais de 150 câmaras e mais de 500 projectos nessas autarquias durante estes anos. São méritos que são inequivocamente reconhecidos pelo mercado. Portanto, essa



exigência que queremos que o nosso cliente tenha connosco tem que ser repercutida em cadeia. Ou seja, exigimos muito dos nossos colaboradores - é inequívoco, transversal e interno. Deste modo, temos de dar condições às pessoas para, depois, podermos exigir.

Entre as condições que dão aos colaboradores está o salário...

Não só, mas por um conjunto de circunstâncias financeiras que, somando ao salário, vão dar conforto às pessoas. Tentamos que o salário seja o melhor e mais justo possível. Temos uma política de premiação das pessoas, que visa premiar competências e objectivos concretos que precisamos de atacar a cada momento. Há um conjunto de outras questões como as comunicações que a empresa tem aos dispor das pessoas, bem como a utilização dos automóveis e a realização de actividades que acabam por ajudar a estimular o espírito de equipa. Não descuramos isso,

tal como não descuramos as questões de formação - interna e externa. A formação e o acompanhamento das pessoas acaba por ter um papel relevante. As questões financeiras são atendidas da melhor maneira possível e o mercado vai ditando o que podemos fazer.

Uma boa empresa também se mede pela capacidade de reacção a essas ditaduras.

É, embora o mercado, em termos financeiros, também acaba por ser uma ditadura. Porque se o mercado não nos recebe, temos mais dificuldade em poder fazê-lo. Somos a melhor empresa em termos de referência no mercado autárquico do país, mas não temos uma grande dimensão e à medida que a mochila financeira vai encolhendo, vai incrementando a mochila das dificuldades de gestão dos recursos humanos.

Onze anos depois, a Smart Vision é muito diferente do que era em 2005?

Mesmo muito. A nossa génese

na Administração Local



Cinco entidades no grupo Smart Vision

A Smart Vision é constituída por cinco entidades, num universo que gravita em torno da Smart Vision - Assessorias e Auditores Estratégicos (consultora, que é a actividade core); depois, temos outra consultora que é uma super-especialização da Smart Vision (na área dos recursos humanos, na Administração Pública e Privada); uma outra consultora que versa em exclusivo as temáticas da Administração Privada, as empresas; a Smart Vision Moçambique; e a Smart Vision Investimentos (investimentos imobiliários). Esta última é uma “outsider”, uma forma de o grupo diversificar a actividade, o risco e aproveitar as oportunidades que o mercado ditou. ◀

é muito financeira e coincide com a entrada em funcionamento do POCAL e as “dores” das autarquias, nessa altura, eram as questões contabilísticas, pelo que versámos muito na área financeira e algumas áreas colaterais, como a patrimonial. Em 2008, passei de director-geral adjunto para director-geral e uma das primeiras decisões que tomei foi perceber que auto-intitulávamo-nos assessores e auditores estratégicos e, portanto, definir e trabalhar estratégia não podia ser afunilado numa área.

Tem que ser a longo prazo.

Sim e com a amplitude competencial que a estratégia impõe. Ao olharmos estrategicamente, temos de perceber o que está à nossa volta. Além disso, percebemos que os nossos clientes, pela confiança que tinham em nós e pela reiteração dos trabalhos que iam tendo (era uma questão de confiança na instituição e nas pessoas e não a confiança naquela área em concreto), que para respon-

dermos a essas solicitações tínhamos...

... que alargar os serviços.

Sim, tínhamos que ter uma transversalidade competencial. Foi isso que fomos fazendo. Pegámos nas pessoas que estavam cá dentro e começámos a formá-las.

Isso implicou polivalência.

Sim. Quando falo de alguma imperfeição organizacional, essa é uma delas. Por causa de estarmos sempre – felizmente – assoberbados de trabalho, nunca conseguimos fatar em termos competenciais, no fundo, numa matriz – porque é assim que nos queremos organizar, numa estrutura matricial e não hierárquica. Aquilo que gostaríamos de fazer era que houvesse um faticamento competencial, que funcionasse por linhas de negócio, mas o “barulho das luzes” acaba por determinar que as pessoas que têm maior amplitude acabem por ter uma amplitude global.

E tocar vários instrumentos.

Tocam os instrumentos todos e, depois, vão formando, à medida que vamos necessitando, os mais novos naquilo que, no momento, é necessário ser executado. Este foi um aspecto. Outro que mudou foi também o posicionamento no mercado. A forma como, hoje em dia, olhamos para o nosso cliente e a forma como o queremos tratar, percebendo que temos de fazer tudo o que o nosso cliente quer e espera de nós. Há um posicionamento de mercado que é, julgo, distintivo.

Faz diferença estarem sediados em Aveiro?

A relação com a Universidade de Aveiro, sendo ela uma referência nacional e internacional, o excelente trabalho que promove e a relação de excelência que faz questão de manter conosco, exactamente por entender que somos sérios na abordagem aos alunos, em paralelo com a relação de excelência que temos com o Instituto de Emprego, a propósito da cami-

nhada deles para um estágio profissional, no que concerne à nossa actividade, o estarmos centralizados é importante. Por sermos uma entidade que nos dispersamos no território, já que não estamos regionalizados em termos de dependência de mercado, isso acaba por não fazer diferença.

Mas não é a mesma coisa estar em Aveiro ou em Lisboa.

Não é, até porque já estivemos sediados em Lisboa. Os primórdios da Smart Vision é em Lisboa.

Quando vieram para Aveiro? Em 2008.

O que motivou a decisão?

O sítio onde as pessoas moram acaba por ser irrelevante. A decisão de transferir a sede para Aveiro tem a ver com um conjunto de factores que foram ponderados: primeiro, queríamos ter uma parceria sólida com uma universidade e a UA tem os cursos de que somos receptadores (contabilidade e administração pública); esta centralidade territorial, tudo isto releva muitíssimo na gestão da empresa. Uma das nossas tragédias de gestão financeira é os custos de aproximação ao cliente, porque os nossos projectos são desenvolvidos praticamente 100% no contexto de trabalho do cliente. Se somos e sempre quisemos ser uma empresa nacional e não uma empresa elitista, lisboeta, tínhamos que sair disso. Senti que era importante. Não sei qual teria sido o percurso da Smart Vision se tivesse continuado com a sede em Lisboa, mas não sei se, por exemplo, este prémio teria sido possível ter sido alcançado, porque não sei se teria conseguido formar uma equipa como formei aqui em Aveiro e com estas relações já referidas.

Olhando para trás, julga que foi uma boa decisão?

Se pudesse recuar, tomá-la-ia mais depressa. De 2007 para 2008, crescemos mais de 100%; de 2008 para 2009, voltámos a crescer mais de 100% e, portanto, percebemos que estávamos num processo qua-

se imparável de crescimento, pelo que tínhamos que sustentar esse processo. Era um momento crucial. Nos momentos em que as empresas crescem abruptamente, é um momento de transição muito importante, em que se solidifica, estratificando esse crescimento, ou chegar ao abismo é um “tiro”. Queríamos crescer em quantidade e não diminuir a qualidade. Precisávamos de ter uma relação com uma universidade sólida, porque precisávamos de receber os melhores, precisávamos de os formar rapidamente, tínhamos de estar o mais concentrado possível...

Funciona como ponto positivo.

Sim. Nas outras empresas (do grupo) que não têm relação com a Administração Pública, é completamente irrelevante onde estamos sediados, desde que esse distanciamento não se repercuta nos honorários. O que lhes interessa é a capacidade técnica que demonstramos e se somos ou não capazes de fazer o que eles precisam. Mais, quando afirmamos que estamos em Aveiro, sinto uma reacção positiva. As pessoas estão à espera de ser possível sair de Aveiro uma empresa que tenha as maiores referências no mercado e seja líder. Não ficam espantadas. Estão à espera, porque o tecido empresarial de Aveiro é forte e é reconhecido. As pessoas esperam que em Aveiro haja grandes empresas.

Foram anos de crescimento e agora estão numa fase de sustentabilidade no mercado? Ou ainda é possível crescer?

É sempre possível crescer.

São líderes de mercado, têm mais de 150 câmaras.

E ainda faltam mais 150. É sempre possível crescer.

Mas agora também para fora do país?

Sim. Já o fizemos.

Para que país?

Moçambique. Em 2010, numa visão estratégica interna – não a podemos só vender, temos que a praticar –, olhámos para

o mercado internacional olhando para o mercado interno e para as nossas competências. Se já fizemos o que fizemos aqui, havendo uma similitude enorme (política, legislativa, sobretudo, social e de língua) com os países africanos de expressão portuguesa, por que é que não replicamos a nossa experiência e conceitos? Por um conjunto de factores, escolhemos Moçambique.

Por uma questão da segurança política?

Segurança política, social, por haver uma aposta muito grande, nessa altura, das empresas portuguesas em Moçambique, por haver um crescimento anual de dois dígitos (agora com um maior abrandamento). Se havia uma aposta das empresas portuguesa e se havia uma espécie de saturação do mercado angolano, então queríamos aproveitar o melhor dos dois mundos: queríamos ir para Moçambique quando ainda não estava lá toda a gente, quando o nível de crescimento era muito grande e havia uma solidez política.

E a janela de oportunidade era maior.

Sim e aproveitar a “good will” de as empresas portuguesas estarem a ir e a precisar; eventualmente, dos nossos préstimos para o que designamos de “soft landing” [aterragem suave]. Foi uma batalha interessante culminada com o melhor ano da Smart Vision, em 2015, em Moçambique, em que fizemos um projecto de grande dimensão para todos os municípios, através do Ministério das Finanças e da Administração Central. É um projecto que vai ter uma segunda fase que esperamos participar nela também. É algo que não queremos parar.

Foi um tubo de ensaio para outras “aventuras”?

Sim, foi. A internacionalização é um processo difícil, que deve ser muito bem ponderado pelas empresas, porque implica, em termos temporais e financeiros, uma esforço muito grande. Com as similitudes todas, são mercados que, ainda assim, têm muitas diferenças e temos que as conhecer e respeitar. É uma experiência interessante e que serve, obviamente, de aprendizagem para replicar. Vamos iniciar esse processo de replicação em Angola, neste preciso momento. ➔

Entrevista

Este ano?

Sim. Recebemos a visita de um secretário de Estado angolano cá, no ano passado, que nos lançou o repto de conhecermos Angola e o espectro de organização pública. Brevemente, irei a Angola para, com esse secretário de Estado, conhecermos o território, o espectro político, as necessidades para, eventualmente, iniciarmos esse processo.

E isso pode levar a outros, a seu tempo.

Sim. Queremos solidificar a internacionalização em Moçambique, queremos iniciar outros mercados. Mesmo no mercado nacional, queremos manter o nível de qualidade e de reconhecimento distintivo, mas há muita coisa bem melhor para fazer e há muitos municípios que ainda não tivemos a honra de colaborar.

Mudaram de instalações.

A dimensão é outra. Passámos de um espaço de 110 metros quadrados para um com quase 900. As instalações novas foram pensadas, sobretudo, naquilo que é a qualidade que as pessoas têm para passar o dia de trabalho. Estão aqui mais tempo do que em casa, então têm que ter conforto para estar aqui. Foi, em primeiro lugar, dar condições às pessoas e dar dignidade corporativa para quem nos visita.

Quando será a inauguração?

Dia 13 de Março. Aproveitámos,



Sérgio Chéu espera crescer nos mercados interno e externo

ainda, o momento de mudança para refrescar a imagem corporativa, desde o logótipo à forma de comunicação.

Como correu 2015 em termos de volume de negócios?

Das cinco entidades do grupo, para três delas foi o melhor ano de sempre. A actividade da Smart Vision consultora desde 2005 é sempre crescente, até uma altura em que estabilizámos, em 2013. Esse ano foi, para nós, o clímax da crise, embora mais tarde do que o mercado privado, até porque somou à crise outro factor que foi a famigerada lei dos compromissos e pagamentos em atraso, que ditou que as entidades públicas tivessem regras de adjudicação diferentes das anteriores. Houve um período de “no-jo” que durou mais de um ano para as autarquias e entidades públicas nossas clientes se ajustarem a esse novo modelo. Isso fez com que a nossa facturação nesse ano baixasse, pelo que

2014 e 2015 foram anos de recuperação. 2015 já praticamente ao nível dos melhores anos. Julgamos que este ano (2016) vamos fazer o melhor ano, pelo menos as expectativas isso o indicam.

Este ano espera, então, um franco crescimento?

Espero um ano de crescimento em termos de internacionalização, na actividade interna, mais na primeira do que na segunda.

Até porque em termos externos vai diversificar.

Sim, com base nessa diversificação, entendo que as probabilidades são maiores. Angola foi um processo de enamoramento recíproco e o ponto de partida é deles e as expectativas, por isso mesmo, são boas.

E vão criar a Smart Vison Angola?

Provavelmente sim. Nesta fase, vamos avaliar as oportunidades, se elas se colocarem na medida em que julgarmos ajus-

tadas que justifiquem a criação de uma entidade, vamos fazê-lo.

Como vê a Smart Vision daqui a 20 anos?

Melhor do que hoje, em todos os aspectos.

Com espaços em vários pontos do globo?

Talvez não. Acho que a internacionalização para fora do espectro dos países de língua portuguesa é muito difícil, porque a nossa actividade de consultoria é muito densa do ponto de vista técnico e implica conhecimento de A a Z nas áreas legal e organizacional.

São barreiras.

Sim e, se a somar a isso, tivermos a língua, dificulta a actividade. Por isso, estamos concentrados em fazer bem onde estamos. Eventualmente, ponderamos, com seriedade, crescer para outros países de expressão portuguesa, onde entendemos que temos espaço e que há oportunidades. Queremos fazê-lo bem e bem é com a tranquilidade de chegarmos com segurança e robustez. Daqui a 20 anos, queria estar em mais sítios do que estamos, gostava de sermos maiores do que somos no mercado interno, gostava de sermos melhores naquilo que fazemos, gostava de poder dar mais e melhor aos nossos colaboradores e, em última análise, sermos a melhor, uma instituição mais reconhecida. ◀

Lean no sector dos serviços

Ricardo Ferreira de Mascarenhas
RM Consulting



Em termos gerais existem alguns problemas aquando da aplicação da metodologia Lean aos sectores dos serviços. Entre outros, os principais problemas são: lacuna entre a teoria e a prática, o que indica uma clara necessidade de uma definição mais completa e aprofundada do que realmente significa a filosofia Lean no contexto dos serviços para que, no momento da aplicação das suas metodologias, as confusões, frustrações e fracassos possam ser evitados, tornando-se assim a filosofia ainda mais eficaz e eficiente. Diversas organizações, provenientes de diferentes sectores, aplicam alguns princípios da filosofia Lean, sob “a bandeira” de outros tipos de abordagens de gestão, tais como a qualidade do serviço “TQM”, e até mesmo termos ligados à gestão estratégica, etc.

A maioria dos artigos da literatura analisada, em praticamente todas as categorias, são casos de estudo e casos práticos de como a filosofia Lean foi implementada com sucesso nestas organizações de serviços (com excepção das áreas de saúde e educação, onde existem estudos académicos). Além desta limitação teórica, muitos destes artigos apenas mostram uma face positiva e praticamente nenhum deles indica ou refere possíveis inibidores aos seus esforços para melhorar.

Deve também ser dito que em nenhum momento se está a indicar que os seguintes pontos em comum podem caracterizar plenamente a aplicação Lean no sector dos serviços. Naturalmente, cada um dos pontos a seguir propostos necessita de uma maior exploração, pesquisa e testes, bem como de uma mais que necessária adaptação ao ambiente da empresa. Assim sendo: o Lean aplicado aos serviços pode ser visto como uma derivação do Lean Thinking e pode ser de grande utilidade para as organizações neste sector se for utilizado como uma abordagem para a melhoria e inovação contínua dos processos de trabalho. A filosofia Lean visa reduzir o desperdício bem como uma mudança de cultura, centrada nos clientes e na melhoria contínua em vez de centrada na correcção de falhas. Formação na aplicação do Lean no sector dos serviços: Formação dos trabalhadores, desenvolvendo-lhes comportamentos e habilidades centradas no serviço ao cliente; mostrar aos clientes como as suas organizações podem contribuir; colaborar e participar na criação conjunta de valor e garantia da qualidade do serviço.

O Lean no sector dos serviços é uma abordagem estratégica que tem como prioridade e referência o facto de que o cliente está no centro do serviço, quer interna quer externamente.

A filosofia Lean investe significativamente em comportamentos e métodos, bem como em mecanismos organizacionais de envolvimento e participação dos colaboradores, quer a nível individual, quer a nível de equipas. Este envolvimento é feito através da criação de sistemas de reconhecimento mútuo, de modo a sensibilizar os colaboradores para apreender e aplicar a lição de que 90% do serviço é baseado na seguinte equação de valor: Satisfação do cliente = Benefício obtido pelo cliente (satisfação as suas necessidades) + o tratamento recebido + a solução entregue. Finalmente, Lean nos serviços pode trazer para a organização prestadora, um novo sentido de descoberta, experiência e/ou redescoberta do prazer de serviço em si. A satisfação de fazer negócios neste sector (servindo as pessoas), inclui a minimização do desperdício e maximização da criação de valor. Fazendo isso, melhora-se a qualidade em todos os aspectos do serviço. Podemos sempre arranjar um argumento para não mudar ou podemos aceitar o risco de tentar. Quem não faz nada nunca falha. Quem tenta arrisca-se a evoluir. ◀



FARCIMAR
Soluções em Pré-Fabricados de Betão S.A.



Pavimentos Industriais Naves Industriais Painéis

Soluções:
Muros de Suporte | Bancadas | Cemitérios | Painéis | Barreiras Acústicas | Mobiliário Urbano | Edifícios | Obras de Arte | Betão Pronto

FARCIMAR - Soluções em Pré-Fabricados de Betão S.A.
Zona Industrial da Farrapa - Apartado 402
4540 - 267 Chave Arouca
Portugal
Tel: +351 256 464 442
Fax: +351 256 428 144
www.farcimar.pt
Email: geral@farcimar.pt

