

Convencendo os executivos a adotarem a filosofia lean

Autor: Daniel Jones

Publicado: 27/07/2010

Fui questionado recentemente sobre como convencer executivos a adotarem a filosofia lean. A melhor forma de responder essa pergunta é resumindo duas histórias reais e contrárias – uma bem-sucedida e outra que ainda não obteve sucesso – com finais diferentes no mesmo setor.

O caso de sucesso começou com uma pergunta de um diretor sênior – “Como poderiam as ideias lean da Toyota me ajudar com os negócios? “Vamos dar uma volta e ver”, foi minha resposta. Enquanto eu andava, tornou-se claro que havia desperdício por toda parte. Isso rapidamente me levou a uma reunião com o CEO¹, que estava intrigado e, portanto, deu- nos a permissão para começar alguns experimentos, a fim de demonstrarmos a escala potencial de melhoria que poderia ser alcançada. Mas eu insisti para que começássemos escolhendo um time com os melhores gerentes desta empresa e alguns de seus fornecedores para avaliar o processo até o cliente do começo ao fim. Isso provou ser um jogo de troca de experiência – eles ficaram chocados com o que aprenderam a ver.

Então, foram-nos apresentados, rapidamente, muitos lugares para realizarmos experimentos, o que rapidamente nos mostrou que enormes quantias de tempo e esforços desperdiçados poderiam ser salvos. Até o momento, ninguém tinha tentado fazer essas coisas nesta indústria, porém eu tomei o exemplo da Toyota como minha referência. Neste meio tempo, times de ambas as empresas começavam a colher os frutos dos galhos mais baixos, dos que eles conseguiam ver naquele momento. E seu time interno trabalhava com outros consultores para calcular as implicações financeiras do processo de economia que nós estávamos demonstrando em cada um de nossos experimentos. Isso foi essencial para conseguirmos a aprovação do Conselho e irmos em frente para realizar a próxima etapa de experimentos. Em cada caso, uma vez que isso acontecia, seus times checavam os detalhes operacionais antes de lançar a próxima nova peça do sistema como novo padrão em toda empresa.

Gradualmente, quando peças diferentes davam certo, mais economias eram descobertas. O que mais se tinha pressa em mudar eram as operações físicas, porém levavam-se anos para que os sistemas pudessem ser mudados para apoiar a lógica do fluxo contínuo. Mas o CEO foi rápido em descobrir novas habilidades que ele poderia construir ao introduzir novos modelos de negócios, que eram, anteriormente, extremamente caros de se fazer. O resto da história – eles se tornaram de perdedores do Reino Unido para número 3 do mundo em uma década, e seus concorrentes ainda estão se esforçando para alcançá-los! O Conselho nunca perdeu o foco do ponto essencial que, removendo qualquer interrupção do fluxo de produtos através de seu sistema, seria bom para eles e para seus clientes, e eles nunca usaram a linguagem lean para descrever o que eles estavam fazendo, ainda que seu Chairman fosse um grande admirador da Toyota!

O outro caso também começou com a mesma pergunta – mas no ápice de seu aprimoramento. Muitas reuniões em hotéis, eventualmente levavam a uma visita à sede para conhecer o novo CEO. Esta empresa estava tendo lucros enormes, então eu não tive uma resposta clara para minha pergunta: “Por que vocês querem adotar a filosofia lean?” Essa pergunta foi seguida por dias de reuniões, com exércitos de funcionários brilhantes na função de melhoria na sede, e de algumas sessões de treinamento de qualidade. As quais foram seguidas de mais visitas e mais reuniões para refinar nossas propostas em PowerPoint e para desenvolver seu Manual de Treinamento e o Plano para lançar centenas de plantas para todo o mundo. Essas visitas continuaram por muitos meses, e a frustração começou a surgir.

Entretanto nós os convencemos a permitir que começássemos algumas experiências em certas plantas para construir alguns pontos de demonstração e criar uma rede de pessoas com experiência pró-ativa. Já que esta empresa tinha uma longa história de lançamento de novas iniciativas para a sede, as plantas locais eram muito cautelosas ao observar este novo programa e desconfiadamente guardavam sua independência, fazendo com que esses experimentos rapidamente se tornassem problemas políticos. Nossa aproximação foi vista como complicações na situação da empresa e eles começaram a buscar mais consultores tradicionais que fixassem treinamentos e workshops de melhoria. Nós percebemos que isso estava acontecendo quando eles passaram a permitir que ministrássemos workshops somente em hotéis, e não mais no chão de fábrica, e quando seu time central de melhoria pedia nossas propostas e então nos impedia de enviar para o CEO.

Nós provavelmente aprendemos mais com o “fracasso” do que com o sucesso. Em retrospecto, nós falhamos ao fazê-los definir o problema do negócio que o CEO estava tentando resolver com lean. Nós nunca tentamos persuadir o time sênior a dar uma volta pelo processo conosco. Dizem isso só poderia ser feito com um exército de guarda-costas e a presença de grande segurança. Nós nunca os convencemos de que isso não era sobre lançar novas ferramentas em suas plantas, mas era sobre tomar ação rapidamente para projetar uma série de experimentos controlados cuidadosamente para criar conhecimento pró-ativo e exemplos.

Mas o grande obstáculo ultrapassou a expectativa dos funcionários brilhantes na função de aprimoramento na sede, que quiseram controlar o lançamento do programa baseado em seu entendimento teórico, em vez de experiências operacionais pró-ativas com lean. Eu já vi muitas situações similares em algumas multinacionais, onde corríamos o risco de sermos sugados para um ciclo sem fim de encontros, para discutir apresentações de PowerPoint mais elaboradas, que nunca resultam em uma ação.

Mas eu não me desespero – nós plantamos as sementes lean. Eu sei que muitos de seus concorrentes chegaram lá e estão tendo progresso estável e alcançando resultados dramáticos. Assim como isso se traduz em crescente participação de mercado e volumes, esta empresa estará de volta em dois anos perguntando por que todo o dinheiro que eles gastaram em consultores mais tradicionais não produziu os mesmo ganhos.

Resistindo às tentações de dizer: “Nós os avisamos”, nós poderemos começar de novo com um programa ascendente de experimentos controlados, firmemente focados em tapar alguns vãos vitais que farão toda a diferença para o negócio. Ao longo do tempo, nós os juntaremos e construiremos a comunidade de gerentes de planta e de linha que tiveram sua experiência lean, os quais podem fazer as coisas acontecerem dia a dia. O foco e a vontade de trabalhar as funções para fazer isso acontecer só pode vir de cima. Eu sempre digo que só preciso de uma empresa em cada indústria para se entender realmente o que é lean – e, no tempo certo, o resto virá!

1 – CEO (Chief Executive Office) é um termo da língua inglesa que significa o cargo mais alto de uma empresa. Em português, equivale-se ao diretor executivo, diretor geral ou presidente.