

Desdobramento da estratégia e gerenciamento diário sob a ótica Lean

10 de Junho de 2013

Por Robson Gouveia*

Desenvolver uma boa estratégia e desdobrá-la é sempre um desafio para empresas dos mais diversos níveis e ramos. É um processo fundamental no Sistema Lean – filosofia de gestão originária da Toyota, adotada hoje por empresas de diversificados setores e em todo mundo –, sistema que visa identificar as atividades que agregam valor aos clientes (o que eles estão realmente dispostos a pagar) e eliminar os desperdícios (o que eles não estão dispostos a pagar).

Nesse contexto, mais do que criar uma boa estratégia, o grande desafio das lideranças é como desdobrá-la. Isso significa engajar as pessoas e gerenciar no menor espaço de tempo possível, para saber se o realizado está de acordo com o que foi planejado.

No Sistema Lean, para isso acontecer, em primeiro lugar todos da empresa – do porteiro ao presidente – devem saber o que precisa ser feito, como e quando cada etapa, objetivos e indicadores devem ser cumpridos para atingir os requisitos do que fora planejado.

Isso porque numa empresa realmente Lean, desenvolver uma estratégia é um esforço muito mais participativo e coordenado em grupo do que uma iniciativa de um líder isolado, por mais brilhante que ele possa ser.

E para se executar isso, há um conceito fundamental: o “Gerenciamento Diário” desse desdobramento estratégico. No Sistema Lean, o desdobramento da estratégia é definido pelo termo “hoshin kanri”, expressão japonesa que significa “gerenciamento por diretrizes”.

O Gerenciamento Diário ocorre quando no cotidiano da empresa líderes e funcionários conseguem, no menor espaço de tempo possível, acompanhar, pelos indicadores principais, se estão alcançando suas metas definidas no planejamento. Para isso é necessária a “gestão visual”: a instalação, de quadros padronizados, de fácil leitura e interpretação, em local de fácil acesso.

Outro processo importante no Gerenciamento Diário é executar uma rotina de reuniões breves, diárias ou a cada turno, de 15 a 20 minutos, por exemplo, para checar se as metas estão sendo atingidas e se os problemas estão sendo resolvidos – imediatamente ou, no mínimo, encaminhados para futura resolução.

Esse processo ocorre geralmente em três níveis: nas áreas (entre os colaboradores e seus supervisores), nos departamentos (entre supervisores de áreas interligadas) e na fábrica como um todo, entre a gerência e as sublideranças. Essas reuniões devem sempre ocorrer, como chamamos, no “pé do quadro”, que é onde ficam registrados os principais indicadores de produção – para se discutir, por exemplo, os resultados do dia anterior, a evolução das soluções de problemas e os realinhamentos necessários da estratégia.

É importante deixar claro que não se faz Gerenciamento Diário em “salas fechadas”, com relatórios e atas indecifráveis. As reuniões devem sempre ocorrer com as pessoas em pé e de frente para “o quadro”. Nesse contexto, todos os quadros devem estar no chão de fábrica ou próximos às áreas administrativas a que se referem.

Para ajudar nesse processo – considerando-se que o Gerenciamento Diário visa, também, identificar e resolver “problemas” –, uma “ferramenta” fundamental, também tipicamente lean, é o chamado “A3”.

Trata-se de uma prática pioneira da Toyota, na qual todo e qualquer problema encontrado no Gerenciamento Diário, assim como suas análises, ações corretivas e os planos de ação, são escritos em uma única folha de papel (tamanho A3), normalmente utilizando-se gráficos e figuras. Na Toyota, os relatórios A3 evoluíram para um método padrão de resolução de problemas, relatório de status e exercícios de planejamento. A3 é o termo internacional para uma folha de papel com 297 milímetros de largura e 420 milímetros de comprimento. No Gerenciamento Diário, porém, os A3 devem ser “vivos”. Ou seja, serem realmente utilizados e não meros “enfeites”.

Em resumo, o Gerenciamento Diário, se bem aplicado, gera uma série de benefícios. É por ele que se consegue, por exemplo, engajar as pessoas para as transformações necessárias. É ele que levará as mensagens, as metas e os resultados alcançados para cada nível da organização. Com ele, poderá se iniciar uma contínua cultura de solução de problemas, como fonte de aprendizagem inesgotável para a organização. Também será uma forma dos líderes demonstrarem, com exemplos e atitudes, seus comprometimentos e ações para a execução da estratégia. Finalmente, é a ferramenta que permitirá o acompanhamento dos resultados no “gemba” – outra expressão de origem japonesa, tipicamente lean, que significa “o lugar onde as coisas acontecem”.

Um número surpreendente de estratégias fracassa porque líderes não fazem uma análise realista da capacidade que a organização tem para executar os planos, além de negligenciarem o acompanhamento sistemático das ações e seus indicadores. O Gerenciamento Diário e seu conceito inovador de gestão Lean vêm para fechar a lacuna existente entre planejar, realizar, engajar, desenvolver pessoas e obter resultados admiráveis.

*Robson Gouveia é especialista em lean. Foi corresponsável pelo desenvolvimento do sistema na Alcoa.