

A abordagem lean na integração da TI com o negócio, parte três: O que é um fluxo de valor da TI integrada com o negócio?

Steve Bell

Steve Bell é membro do Lean Enterprise Institute (LEI), autor do livro “[Lean Enterprise Systems: Using IT for Continuous Improvement](#)” (Wiley, 2006) e coautor de “[Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation](#)” (Productivity Press, 2010) que recebeu, em 2011, o Prêmio Shingo. Ele é o fundador da Lean IT Strategies, uma empresa lean de liderança e “coaching”.

Na parte um desta série, exploramos o desafio crônico do “alinhamento” entre TI e o negócio, refletindo sobre por que a maioria das organizações tem sido incapaz de resolvê-lo. A parte dois explorou os obstáculos comuns à adoção do lean dentro de uma organização de TI. Agora, na parte três, exploraremos os fundamentos da integração da TI com o negócio. Abordaremos a integração através de fluxos de valor, o veículo da entrega de valor para o cliente. Qualquer esforço para alinhar e integrar a TI com o negócio tende a falhar se não mantermos esse princípio fundamental lean em nossas mentes.

Mais uma vez, estou escrevendo em um avião; desta vez retornando do *Lean Transformation Summit 2012* do *Lean Enterprise Institute*, onde apresentei uma sessão sobre “A inovação através da colaboração com o cliente” (veja mais adiante) e um *workshop* de um dia sobre Lean IT. Estou recordando a pesquisa de meu primeiro livro, iniciada há dez anos. Naquela época, muitas (a maioria) das práticas lean acreditavam que a TI não permitia ou não apoiava o desempenho do lean, e o termo *Lean IT* não havia emergido ainda.

Escutando as muitas conversas, as sessões formais de aprendizado e plenárias no Summit deste ano do LEI, estou perplexo em ver como a capacidade da TI agora permeia quase que cada aspecto do negócio. Regularmente escuto os praticantes lean contando histórias que valem a pena serem anotadas sobre como eles implementaram o lean para reduzir desperdícios e agregar valor em muitas áreas da TI.

Mas alcançar o real valor do investimento na TI envolve mais do que apenas eliminar desperdícios localizados. Ande pelo corredor de sua empresa e pergunte a um técnico de informação: “Quem é seu cliente?”. Faça a mesma pergunta para a sua

liderança de TI. Suas respostas podem revelar muitas coisas. Transformar sua perspectiva de “a TI serve o negócio” para uma visão cêntrica do cliente de que todo trabalho deve, no final das contas, servir ao cliente final é essencial para o crescimento, a inovação e a transformação. Considere essa afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon.com, em sua carta anual de acionistas de 2010: “A tecnologia inspira a todos em nossas equipes, todos os nossos processos, nossas tomadas de decisão e nossa abordagem para a inovação em cada um de nossos negócios. Esta profundamente integrada em tudo que fazemos.

Nem toda empresa será uma Amazon, mas toda empresa deve ativamente engajar as habilidades da TI para servir aos clientes finais de uma forma significativa se o desejado é se desenvolver em nosso mercado de tecnologia. Integrar os técnicos completamente nas equipes de fluxo de valor facilita o aprendizado colaborativo das habilidades da TI, capacitando os colaboradores a tomarem decisões sobre investirem (ou não) em tecnologia de forma consciente. Os colaboradores podem, aos poucos, educar os técnicos para dirigirem com sucesso um fluxo de valor. Essa relação cooperativa alavanca e estende cronologicamente até a equipe sobrecarregada de TI. Embora os colaboradores não se tornem especialistas em tecnologia, eles se tornarão mais espertos, autônomos e inovadores sob a orientação de seus *mentores* de tecnologia.

Com essa relação em mente, consideremos os três fluxos de valor primários de qualquer empresa: (1) desenvolvimento de novo produto e serviço, (2) produção e entrega e (3) serviço e apoio ao cliente. Naturalmente, esses três fluxos de valor primários estão interconectados, mas dentro do contexto deste artigo, consideraremos cada um separadamente.

No desenvolvimento do fluxo de valor de um novo produto e serviço, os condutores primários são o aprendizado rápido e a inovação. As habilidades de TI têm muitos papéis importantes aqui. Em alguns casos, a tecnologia é integrada ao produto e em outros casos a empresa fornece serviços que agregam valor ao cliente através de interfaces de *web* ou celulares para acentuar suas habilidades de aprender e usar o produto efetivamente. Então, há sistemas de gestão colaborativos de conhecimento, gestão do ciclo de vida dos produtos, modelagem 3D e várias outras aplicações sofisticadas que apoiam o processo de desenvolvimento de produtos.

No fluxo de valor da produção e da entrega, o condutor é primariamente a excelência operacional: A organização pode entregar o produto ou serviço aos cliente

rapidamente e de forma eficiente? A TI tem um papel significativo aqui também, permitindo ciclos eficientes de pedido a faturamento. Em alguns casos, as habilidades da TI podem ajudar a definir novos mecanismos de produção e de entrega e, até mesmo, novos modelos de negócio. A Amazon é um clássico exemplo disso. Eles não buscam simplesmente melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos da tradicional varejista de livros; eles interromperam isso completamente, primeiro usando a internet como loja virtual, depois introduzindo leitores de livros digitais (fluxo de valor de desenvolvimento de produtos) e, mais recentemente, na compra de um robô de aproximadamente um bilhão de dólares para apoiar operações de atendimento automatizadas. A Amazon não é apenas a única empresa a transformar completamente uma indústria; veja a história da Tesco, a grande varejista, contada por James Womack e Daniel Jones no livro [“Soluções Enxutas”](#). Transformações similares estão no mesmo caminho em muitas outras indústrias. Por exemplo, no setor de serviços financeiros, a TI se tornou o novo “chão de fábrica”. E os estrategistas em quase todas as indústrias estão questionando seus pressupostos fundamentais de projeto do fluxo de valor e o papel perturbador que o comércio pela internet desempenha na produção e na entrega.

Finalmente, há o serviço ao cliente e o apoio ao fluxo de valor, cujo condutor principal é a experiência do cliente, a intimidade e a lealdade. Esse pode ser o ponto onde a maioria das tecnologias avançadas está sendo implementada. O cliente está agora no controle e tem uma vantagem de informações, enquanto carregam seus celulares, aparelhos de localização aonde vão, interagem com o mundo ao seu redor, tomando decisões de compra de forma mais consciente em tempo real. Muitas empresas estão agora experimentando aplicativos de redes sociais para aumentar suas operações de serviços aos clientes, para atrair e se conectar com esses clientes espertos e online 24h.

Esse foi o foco de minha apresentação “a voz virtual do cliente” no Summit do LEI. Em um mundo de rápida inovação, os clientes não são sempre capazes de descrever o que querem – por exemplo, a famosa frase de Henry Ford: “Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas queriam, elas teriam dito ‘cavalos mais rápidos’”. Além das técnicas tradicionais de voz dos clientes, escutar redes sociais e grandes análises de dados são duas técnicas emergentes que nos habilitam a escutar não apenas a voz do cliente, mas também a observar o comportamento e tendências emergentes localizadas.

Quando questionado recentemente sobre a quais novos desenvolvimentos de tecnologia as empresas prestariam atenção, Tadao Saito, Chefe de Tecnologia da Toyota disse: “A grande análise de dados (dados abundantes transacionais, comportamentais e sentimentais fluindo pela internet a cada instante) se tornarão uma vantagem competitiva de muitas organizações”. A voz do cliente pode nunca mais ser a mesma. Embora não tenhamos substituído a importância de ir ao *gemba* físico e interagido com os clientes diretamente, o *gemba* agora inclui a presença e a participação no ambiente virtual, onde podemos escutar, observar e analisar os clientes e padrões de comportamento dos clientes potenciais em uma escala muito maior e mais realçada.

É claro que o uso adequado das habilidades da TI se tornaram essenciais para a empresa lean inovar e competir. Entretanto, em muitas empresas, a TI e o negócio continuam separados, ambos psicologicamente e culturalmente. A prática de interagir as equipes do fluxo de valor é essencial para fazer com que todos os acionistas (incluindo os técnicos) entrem em consenso para considerarem o processo de um ponto de vista sistêmico, para fazerem perguntas, para conduzirem experimentos e para aprenderem colaborativamente.

Para criar equipes de fluxos de valor do negócio integrado à TI, devemos mudar nosso pensamento de projetos desconectados e transitórios para uma visão de produtos e processos orientados para o longo prazo. Quando as equipes são mantidas inabaladas ao longo do tempo, elas desenvolvem um senso de trabalho em equipe, orgulho e propósito coletivo. Quanto mais as equipes de produtos permanecem unidas, mais elas aprendem umas com as outras, o que leva a uma dependência reduzida sobre conhecimento técnico especializado e aos gargalos que isso pode criar. Essa é a mesma lição que aprendemos na manufatura lean décadas atrás: quando as equipes se formam ao redor dos fluxos de valor nos quais compartilham suas habilidades, eles colaboram ativamente e nivelam a carga de trabalho. Como resultado, o fluxo de valor todo flui mais rapidamente e podem ser mais ágeis e prontos para responder a mudanças de necessidades.

Agora eu incentivo todos os fluxos de valor da empresa e as equipes de *kaizen* a incluírem um representante da organização de TI (e cada equipe focada em TI a incluírem ao menos um membro da equipe). Os técnicos não estão nos eventos de *kaizen* porque se espera que eles estejam criando mais “soluções” de tecnologia. De fato, sua intenção desde o início deveria ser o oposto, com técnicos aplicando seu

conhecimento das habilidades ocultas de arquitetura e tecnologia para ajudar as equipes de *kaizen* e dos fluxos de valor primeiro a olharem para as oportunidades de simplificação do processo. Esse é o princípio da “criatividade antes do capital”, o que idealmente leva a menos intervenção de *softwares* e investimentos em tecnologia, menos “débitos técnicos” acumulados e mais valor. E quando a assistência técnica for necessária, os técnicos e o resto da equipe teriam um entendimento melhor de como otimizar valor para o cliente enquanto mantêm o sistema simples e adaptável. A transição do foco em projeto e tarefas para os fluxos de valor orientados com foco no cliente não é fácil, mas vale a pena e, na verdade, é essencial para a empresa que aspira ser verdadeiramente lean. No Summit, o CEO do LEI, John Shook, falou sobre a importância do aprendizado colaborativo, enfatizando que não é apenas um indivíduo, mas também um ato social. Enfim, o lean está ligado a pessoas de todas as perspectivas dentro da empresa, reunindo as equipes, resolvendo problemas, aprendendo juntos, esforçando-se para gerar valor ao cliente e ter propósito compartilhado: o Norte Verdadeiro.

Na parte quatro desta série, exploraremos como a abordagem lean para a gestão e coordenação desses fluxos de valor integrados entre o negócio e a TI ajudam a agregar valor aos clientes de forma mais rápida.

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.