Desenvolvimento de produtos e processos

Como a GE aplica as práticas do Lean Startup

BRAD POWER

Conforme o mundo se torna mais digital, os ciclos de vida do produto se tornam mais curtos, e a tomada de decisão precisa ser mais rápida

Somos todos lean agora – ou seremos em breve. Conforme o mundo se torna mais digital, gerando mais informações acerca de produtos e serviços e acelerando os processos, companhias grandes e pequenas de todas as atividades, até na manufatura, começam uma competição maior, assim como a área de desenvolvimento de software, com ciclos de vida do produto curtos e rápida tomada de decisão.

A GE respondeu a essa tendência para alinhar-se com as necessidades do cliente através de uma nova técnica chamada "FastWorks"...

A GE respondeu a essa tendência de velocidade e necessidade para alinhar-se com as necessidades do cliente através de uma nova técnica chamada "FastWorks". É uma estrutura para empreendedores, embasada no "Lean Startup" de Eric Ries. O Lean Startup é uma abordagem ao desenvolvimento de novos produtos que surgiu do desenvolvimento de software "agile", com "sprints" (entregas rápidas) e aprendizagem rápida. Está, agora, sendo testado na manufatura porque a GE e outras companhias acreditam que os ciclos de aprendizagem rápida reduzirão o risco de você fazer algo que não consegue vender.

Há muito em jogo aqui na estratégia de operações da GE. Como escrevi em um artigo anterior, a GE Appliances está em uma jornada para provar que a manufatura pode ser trazida de volta aos Estados Unidos e que pode competir a um bom nível. Em 2008, a GE corporativa decidiu investir um bilhão de dólares na manufatura de cozinhas, lavanderia e eletrodomésticos que custou cinco bilhões e seiscentos milhões e decidiu, também, transformar tudo – lançando onze novas plataformas de produtos, construindo ou revitalizando seis plantas e contratando três mil novos colaboradores.

A primeira tentativa da GE Appliances para aplicar o FastWorks foi criar um refrigerador com portas francesas (portas que abrem no meio) para sua linha de ponta "Monogram". Em janeiro de 2013, Chip Blankenship, CEO da GE Appliances passou um desafio à recém-formada equipe: "Vocês mudarão todas as partes que o cliente vê.

Vocês não terão muito dinheiro. Será uma equipe muito pequena. Deverá haver um produto inicial em três meses. E vocês deverão ter um produto para produção em onze ou doze meses".

A equipe interfuncional foi colocada em uma sala. Eles tornavam-se um grupo unido conforme visitavam o chão-de-fábrica, construíam produtos e viam pesquisas de mercado juntos.

...Em vez da abordagem tradicional na qual o pessoal de vendas informa as necessidades de projeto e, então, vão embora, os clientes também seriam envolvidos

Em vez da abordagem tradicional na qual o pessoal de vendas informa as necessidades de projeto e, então, vão embora, os clientes também seriam envolvidos. Fazer com que a equipe ouça o feedbackcliente foi uma grande mudança, especialmente para os engenheiros. Em seu centro de treinamento em Louisville, eles lançaram ideias e protótipos de produtos sem o auxílio de vendedores de varejo, que foram chamados para aprender sobre os produtos da GE. Eles também foram aos centros de projeto da Monogram, em Nova Iorque e Chicago, para testar produtos com projetistas que estavam visitando para conseguir especificações e informações sobre produtos para seus clientes.

Era difícil para os engenheiros ouvirem o feedback, mas isso teve um grande impacto neles

Era difícil para os engenheiros ouvirem o *feedback*, mas isso teve um grande impacto neles. Em janeiro de 2013, a equipe veio com um "produto mínimo viável". Eles o disponibilizaram para os clientes e… os clientes não gostaram. A primeira informação que receberam foi a de que o aço inoxidável era muito escuro. Então eles o fizeram em um tom de cinza mais claro. Então o teste de iluminação não obteve um bom resultado. Eles revisaram e testaram novamente. Eles fizeram várias repetições do produto. Em agosto, eles tinham a quinta versão, que os clientes começaram a gostar. Eles fizeram setenta e cinco produtos da sexta versão em janeiro de 2014, e a resposta, até agora, tem sido positiva. Eles estão, agora, trabalhando na oitava versão, que eles produzirão em outubro, e na décima versão, com melhor iluminação, e também há um projeto para 2015. Eles pretendem lançar novos produtos todos os anos.

Com o FastWorks, estamos aprendendo que velocidade é nossa vantagem competitiva

Historicamente, a GE revisava os produtos a cada cinco anos, e eles mantinham seus novos produtos em segredo. Mas, como Kevin Nolan, vice-presidente de tecnologia, disse: "Com o *FastWorks*, estamos

aprendendo que velocidade é nossa vantagem competitiva. Como nos tornamos muito mais abertos e colaborativos com os clientes? Você não pode fazer isso se quiser guardar segredos".

Como empresas líderes estão conduzindo seu processo de inovação – Veja as sessões do Lean Summit 2018

Para fazer o *FastWorks* funcionar, mudanças foram feitas em diversas áreas, incluindo relações com os fornecedores, finanças e papéis e responsabilidades.

Relações com os fornecedores. A nova equipe de produto sabia que precisavam rapidamente engajar seus fornecedores no processo de desenvolvimento de produtos e, também, em um curso mais contínuo. No final de janeiro de 2013, eles foram à fábrica para explicar o que eles estavam tentando fazer, e seus fornecedores estavam na sala. Os fornecedores, não surpreendentemente, ficaram contentes por terem sido pedidos para envolverem-se e deram maior flexibilidade no processo de desenvolvimento.

Finanças. VicRoos, Gerente Líder do Programa de Compras, explicou: "Colocamos um colaborador da área de finanças na sala. Ele ajudou-nos a desafiar a mentalidade de companhia grande. Às vezes, movíamo-nos muito mais rapidamente do que a companhia normalmente deixaria. Às vezes, levávamos o gerente de materiais à loucura". David Schofield, Gerente de Projeto – Refrigeração, disse: "Normalmente, precisávamos ter um retorno entre um e dois anos. Esse modelo não funciona quando você está se movendo rapidamente e quando você não sabe do que o cliente gostará. E é difícil colocar um valor em dinheiro nesse aprendizado. Quando colocamos, inicialmente, nossos números financeiros, pareciam estar ruins. Neste ano, não nos preocuparemos com os custos dos programas e produtos para calcular o retorno. Isso retirou muita pressão da equipe para que pudessem focar na execução, não no custo". Sistemas financeiros tradicionais são ferramentas perigosas que atrapalham, e não há, normalmente, nenhuma relevância para a velocidade. Esses sistemas muitas vezes não calculam quanto dinheiro é gasto porque você não disponibiliza o produto para os clientes suficientemente cedo ou por causa do risco de falir.

Responsabilidades e papéis da liderança. VicRoos explicou: "Você precisa inverter a pirâmide. Havia momentos nos quais estávamos nos movendo tão rapidamente que as pessoas fora de nossa equipe estavam preocupadas. Havia um grupo que estava tendo problemas para mover-se tão rapidamente quanto queríamos. O CEO veio a uma reunião, e aquele muro foi derrubado. Eu sempre senti que não estávamos ilhados, a organização trabalhava em volta e nos ajudava". Dave Schofield: "Os líderes também nos deram mais

autonomia. Normalmente, precisaríamos de aprovação para pivôs (mudanças profundas e rápidas). Eles nos deram autonomia para tomarmos essas decisões".

Os resultados que a GE Appliances conseguiu até agora são impressionantes: metade do custo do programa, o dobro de velocidade do programa e, atualmente, está vendendo mais de duas vezes o que costumavam.

Todd Waterman, líder lean da GE corporativa, está utilizando as ideias da GE Appliances em outras unidades da GE. Por exemplo, eles, recentemente, acolheram entre setenta e oitenta jovens da GE com muito potencial na GE Appliances. E a GE parece levar muita fé na *FastWorks*. Juntos, eles introduziram quase mil executivos da GE aos princípios de *Lean Startup*. A GE também lançou mais de cem projetos *FastWorks* em todo o mundo. Eles abrangem desde soluções inovadoras na área da saúde até projetos de novas turbinas de gás; eles também estenderam a disciplinas que não são de manufatura no negócio. A GE planeja expandir o programa para cinco mil executivos e lançar centenas de novos projetos este ano. "A GE é um laboratório ideal para aplicar as práticas lean por causa se sua escala", diz Ries. "Esse é, sem dúvidas, o maior desenvolvimento das ideias de Lean Startup no mundo".

Conheça o caminho de empresas líderes na sua transformação digital - Participe do Lean Summit 2018

Publicado em 30/04/2014