

Pergunte ao Art: O que um gerente lean faz de maneira diferente?

Por Art Byrne

Gerentes lean lideram e comportam-se de uma maneira completamente diferente do gerente que a maioria de nós considera tradicional. E essa diferença pode ser vista logo no começo – com a visão de aonde eles querem levar a companhia.

Vamos assumir que tanto os gerentes tradicionais quanto os lean têm alguma forma de visão ou objetivo. As semelhanças irão, na maioria dos casos, parar aí. A visão (ou objetivo) do gerente tradicional provavelmente está inserida em uma das duas categorias: manutenção ou crescimento.

Tenho visto muitos gerentes tradicionais ascenderem à posição de CEO de uma companhia que outra pessoa construiu e sentirem que seu principal objetivo ou estratégia é “manter” a posição da companhia e o grau de crescimento atual. Eles focam em cortar custos e manter a participação de mercado. Eles evitam riscos. Eles tendem a perguntar “quem” em vez de “o que” quando algo dá errado.

O outro tipo de gerente tradicional segue a direção do “crescimento”. Eles têm uma ampla visão de onde a companhia estará no futuro. Seu foco está, mais provavelmente, nas aquisições e no aumento das vendas da principal linha de produtos da empresa. Com certeza, eles podem cortar alguns custos, mas sua principal convicção é a de que, aumentando a principal linha de produtos, você resolve muitos problemas. Eles tendem a ser aqueles que começam guerras de preço para aumentar sua participação no mercado – normalmente, com resultados desastrosos. Eles também procuram grandes aquisições que impressionem. Acho que isso alimenta seu sentimento de “capitão do universo”. Infelizmente, eles costumam pagar um valor excessivo, não atingem as sinergias esperadas e, então, alguns anos depois, vendem essa aquisição, a um valor bem mais baixo.

O líder lean, entretanto, tem uma visão completamente diferente. Ele inspira-se a criar uma virada lean porque viu, em primeira mão, os resultados que outras companhias conseguiram com suas conversões lean. A Toyota é a “mãe de todos os motivadores” por causa dos sucessos que obteve em longos períodos de tempo. Mas muitas outras companhias cujas experiências são mais fáceis de relatar também obtiveram um grande sucesso.

O líder lean entende que, a fim de conseguir ótimos resultados ao longo do tempo, ele deve entregar mais valor do que a companhia consegue a seu cliente. Para fazer isso, primeiramente, ele deve trabalhar com os membros de sua equipe para remover o desperdício das atividades de agregação de valor da própria empresa. Sua visão foca na melhoria dos processos da companhia. Ele entende que isso melhora o ambiente de trabalho para todos os seus colaboradores. Ao reduzir o tempo e o custo para fazer tudo e ao engajar cada colaborador no trabalho de eliminar desperdício todos os dias, ele constrói um ótimo trabalho em equipe e, eventualmente, uma cultura lean. Suas expectativas de quão ótimos os ganhos podem ser excedem muito aquelas do gerente tradicional. Essa visão e o compromisso de alcançá-la ajuda-o a motivar seus colaboradores.

O líder lean tem uma visão de crescimento igual à do gerente tradicional, mas ele enxerga a fonte do crescimento de uma maneira bem diferente. O crescimento vem de uma combinação de fornecer alta qualidade ao cliente, *lead times* menores e um melhor serviço ao cliente. Ele também vem do rápido desenvolvimento de novos produtos como resultado da remoção do desperdício desse processo e da interligação de todas as partes da organização ao processo de desenvolvimento de produtos, incluindo “a voz do cliente”.

O líder lean também não se diferencia quanto às aquisições. Entretanto, o processo é completamente diferente do processo da companhia tradicional. A companhia recém-adquirida é gerenciada pelo lean desde o começo. Para a companhia adquirida, pode parecer muita pressão alcançar as métricas das companhias atuais, mas ela recebe muito apoio e orientação. A mudança cultural acontece rapidamente, então as chances de erro [uma aquisição falha] virtualmente desaparecerá. Na Wiremold, por exemplo, era muito comum conseguir todo o retorno para cobrir os custos de uma aquisição em apenas três anos.

A visão do líder lean para conduzir uma virada de sucesso sempre se baseia na questão: quão alto podemos chegar? (E, na verdade, quanto podemos exceder as expectativas?).

O gerente tradicional pode ver isso como um “foco interior”, mas o líder lean entende que é o contrário. Entregar o máximo de valor a seus clientes começa com a melhoria contínua de seus próprios processos.

Este artigo foi adaptado do livro “The Lean Turnaround Fieldbook”, que será publicado, em inglês, pela McGraw-Hill em 2015.

Ask Art: What Does a Lean Manager Do Differently?

by Art Byrne

Lean managers lead and behave in a manner that is completely different than what most of us consider the traditional manager. And this difference can be seen at the very beginning—with the vision of where they want to take the company.

Let's assume that both traditional and lean managers have some form of vision or objective. The similarities will in most cases stop there. The traditional manager's vision (or objective) will likely fall into one of two categories: maintenance, or growth.

I've seen many traditional managers who rise to the CEO position of a company that someone else has built and feel that their main goal or strategy is to "maintain" the company's position and current growth rate. They focus on cost cutting and maintaining market share. They avoid risk. They tend to ask "who" instead of "what" when something goes wrong.

The other type of traditional manager goes in the direction of "growth". They have a big vision of where their company will be in the future. Their focus is more likely on top line sales growth and acquisitions. Sure, they may cut some costs but their main belief is that a rising top line can cover up a lot of sins. They tend to be the ones who start price wars to gain market share—often with disastrous results. They are also the ones looking for big flashy acquisitions. I guess this feeds their "captain of the universe" sense of themselves. Unfortunately, they often pay way too much, don't get the expected synergies and then a few years later sell the acquisition to someone else at a big loss.

The lean leader on the other hand has a completely different type of vision. He is inspired to create a lean turnaround because he's seen first-hand the results other companies have achieved as a result of their lean conversions. Toyota is sort of the "mother of all motivators" for the consistent gains it has achieved over long periods of time. But plenty of other companies that might be easier to relate to have achieved great success as well.

The lean leader understands that in order to get great results over time he must deliver more value to his customers than his competitors can. To do this, first he must work with his team members to remove the waste from the organization's own value adding activities. His vision focuses heavily on improving all of the processes in the company. He understands that this in turn improves the work environment for all his employees. By reducing the time and cost to do everything and by engaging every employee in the work of eliminating waste everyday, he build great teamwork and eventually, a lean culture. His expectations of how great the gains can be will far exceed those of the traditional manager. This vision and his commitment to achieve it helps him motivate employees.

The lean leader has a vision for growth just like the traditional manager, but he sees the source of growth quite differently. Growth comes from a combination of providing the customer with higher quality, shorter lead times, and better customer service. It also comes from rapid new product development as a result of first removing the waste from this process and linking all parts of the organization to the product development process including "the voice of the customer."

The lean leader doesn't shy from acquisitions either. The process is just completely different from that of a traditional company. The newly acquired company is managed lean from the start. For the acquired company, it may feel like a lot of pressure to match the metrics of the existing companies but the acquired company also gets a lot of help and guidance. Culture change happens quickly, so the chances for error [a failed acquisition] will virtually disappear. At Wiremold, for example, it was pretty common for us to get the entire cash cost of an acquisition back in about three years.

The lean leader's vision for driving a successful turnaround is always based on the question: how high is up? (And in fact, how can we exceed this?)

The traditional manager may see this as an "inward focus," but the lean leader understands it's just the opposite. Delivering the most value to your customers starts with continuously improving your own processes.

This post has been adapted from The Lean Turnaround Fieldbook, to be published by McGraw-Hill in 2015.

Keywords: lean leadership, lean management