



Cultura e Liderança

Pergunte ao Art: Existe uma fórmula para prever ou avaliar o sucesso de uma implementação lean?

ART BYRNE – 08/05/2017

Esta é uma grande questão com muitas implicações. A maioria das pessoas precisa de alguma maneira para definir o sucesso numericamente, mas quais são os indicadores corretos? O objetivo final para quem está administrando um negócio é aumentar o valor da empresa. Mas isso ainda não responde a questão: "Valor em comparação com o quê?". E, mesmo depois de respondê-la, outra questão ainda permanece: "Esse valor é suficiente?". Ou ainda: "O resultado teria sido ainda maior se eu fizesse um trabalho melhor na virada lean de minhas empresas?".

Falei recentemente com um teórico e líder lean e com um professor da área de negócios que estão criando uma fórmula matemática para dizer ao CEO o que esperar de suas empresas se eles fizerem a mudança de lote para lean. O impulso desse esforço é encontrar uma maneira tangível para responder ao principal obstáculo que previne empresas de iniciarem suas jornadas lean, que é: "Como você faz o CEO se interessar nisso?". Aplaudo o esforço, mas ele me assusta um pouco, já que não acho que você possa reduzir esse importante trabalho a uma fórmula matemática com precisão. E, na verdade, isso poderia sair pela culatra se levar as empresas a esperar certo resultado e, depois, não o conseguir. Afinal, garantir resultados não é apenas uma tarefa impossível, mas também enganosa. No fim das contas, a forma como você se torna lean é o mais importante.

Reuni-me com a equipe de gestão de uma empresa industrial muito bem sucedida que quer levar seus esforços lean para o próximo nível depois de 8 anos de prática. Até agora, eles (infelizmente) seguiram o caminho tradicional de pensar: achando que lean é principalmente um programa de redução de custos. Eles dizem todas as palavras certas, mas depois mostram as economias de custos anuais de seu "sistema operacional" ano a ano, o que só destaca essa mentalidade. Disse-lhes que os números parecem impressionantes no relatório anual, mas que a capacidade de qualquer empresa para coletar esse tipo de dado com precisão é suspeita. Não apenas os dados em si, mas também de onde eles vieram. Eles vieram a partir de esforços lean ou de truques tradicionais, como fechar plantas ou grandes gastos de capital? Seja qual for o caso, mesmo que os números sejam precisos, o foco na redução de custos ainda é a ênfase errada em minha opinião.

A melhor abordagem é concentrar-se em alguns objetivos vitais de excelência operacional que, se forem alcançados, direcionarão os resultados futuros e o valor empresarial. Os que usamos na Wiremold foram:

100% do serviço ao cliente realizado na hora certa

50% de redução nos defeitos - a cada ano

20% de ganhos de produtividade - a cada ano

20x giros de estoque [começamos em 3x]



Controle visual e 5S em todos os lugares

Sim, essas eram todas metas ambiciosas, mas era esse o objetivo. Queríamos e precisávamos mudar o cenário. Precisávamos de todos para começar a pensar e agir de maneira diferente. Queríamos que todos se concentrassem no cliente e criassem um ambiente de aprendizagem. Administramos a empresa levando em conta essas cinco metas principais. Nós nos reunimos todas as semanas para discutir o progresso de cada líder de fluxo de valor quanto a esses objetivos. Nunca tentamos acompanhar nossas economias de custos. Nunca fizemos uma análise de ROI antes de fazer rearranjos na planta. Apenas focamos o progresso nessas cinco metas.

Após 9 anos, mais que quadruplicamos as vendas, aumentamos os lucros operacionais em 13,4 vezes e aumentamos o valor da empresa em 2.467%. Aquilo era bom. Mas são essas as medidas certas para focar? Eu diria que não; elas são apenas resultados. Nosso foco estava no cliente. Para atender melhor o cliente, reduzimos nossos prazos de entrega de 6 semanas para 1 a 2 dias. Isso nos permitiu fornecer um melhor atendimento ao cliente e nos deu uma vantagem estratégica significativa sobre nossos concorrentes, que ainda tinham *lead times* de 6 a 8 semanas. Fizemos isso concentrando-nos na redução do tempo de *setup*. As máquinas que estavam acostumadas a fazer transições 3 vezes por semana passaram a fazê-la de 20 a 30 vezes por dia. O atendimento ao cliente passou de 50% para mais de 98%. Os giros de estoque, um foco importante para nós, passou de 3x para 18x, liberando lotes de dinheiro e espaço e levando capital de giro/vendas de 22% para 6,7%. O lucro bruto aumentou em 13 pontos percentuais. Tudo orientado por nosso foco nas cinco metas de excelência operacional mostradas acima.

Em meu recente livro "The Lean Turnaround Action Guide", compartilhei comparações de como seria uma empresa nas principais áreas financeiras, como vendas, margem, giros de estoque, produtividade e valor da empresa, ao longo de cinco anos se elas continuassem sendo uma empresa tradicional de lote em vez de madar para o lean. Usei uma empresa de lote muito saudável como exemplo. Em seguida, vamos passo a passo por uma conversão lean e mostramos os resultados após cinco anos. Eu fui bastante conservador no caso lean, já que nos saímos muito melhor na Wiremold, para não mencionar muitas outras empresas lean que têm se saído melhor também. Mesmo assim, a comparação após cinco anos é surpreendentemente melhor para a empresa lean. Esses resultados impressionantes indicam o que você deve esperar para conseguir êxito com lean na maioria das áreas financeiras. E, ainda assim, mesmo os melhores resultados ainda não revelarão o que é realmente possível com lean. Isso porque não há "final"; há apenas a melhoria contínua.

É por isso que nenhuma equação jamais irá capturar plenamente o valor do lean e por que você nunca deve confiar muito em uma. Tente fugir da abordagem tradicional de se concentrar nos resultados. Concentre-se em metas ambiciosas que você possa medir e que, se alcançadas, conduzirão seus resultados futuros para níveis que você nunca ousaria sonhar em seu estado de lote.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](http://lean.org.br)

