

Estratégia e Gestão

## Do kaizen à inovação

MICHAEL BALLÉ

FABIANO CLERICO

FURIO CLERICO



A inovação é um processo, e o pensamento lean permite que esse processo aconteça, capacitando todos na empresa a pensar criativamente sobre a solução dos problemas do cliente.

Começamos a nossa transformação lean arrumando o fornecimento de peças em excesso para os nossos técnicos - não havia um desperdício mais tolo para eles do que dirigir até um posto de gasolina e descobrir que não tinham as peças certas para fazer o trabalho de manutenção. Giuseppe usou o trabalho de aquisição de peças para oferecer um novo serviço de fornecimento aos nossos clientes, que agora podem solicitar qualquer peça de que precisarem.



Quando as companhias de petróleo saíram do negócio de postos de gasolina na Itália, perdemos todos os principais contratos dos quais nosso negócio dependia. Tiramos nossa atenção da gestão de contratos com o departamento de compras de grandes empresas e passamos a ouvir as necessidades específicas dos proprietários de pequenas estações. Tommaso e Gianpietro aproveitaram essa ideia para reconstruir completamente o negócio oferecendo serviços de manutenção para estações de serviço independentes. Isso levou Tommaso a desenvolver um aplicativo de celular para entrar em contato com os gerentes das estações, o que está abrindo oportunidades totalmente imprevistas para nós na TSG.

Para reduzir a movimentação desnecessária - o maior desperdício em nosso negócio (o técnico precisa subir na estação) -, primeiro precisamos desenvolver flexibilidade (um electricista pode aprender a trocar um filtro) e depois estudar melhor as rotas de despacho. Isso, por sua vez, nos levou a analisar o tráfego, algo que os clientes acharam interessante, e agora relatamos o comportamento do motorista e a otimização do posicionamento da estação.

Quando começamos o lean, acreditávamos que a inovação era lenta em nosso negócio - como saber o que vai acontecer com a venda de dispensadores de gasolina e com a oferta de manutenção das estações de abastecimento? Também pensamos que, para obter um pequeno lucro, precisávamos controlar melhor todos os aspectos do trabalho. Anos depois, estamos experimentando um crescimento lucrativo de dois dígitos, e o número de projetos inovadores na empresa está, na verdade, ficando fora de controle.

Como tal mudança é possível?

Quando começamos o lean, enxergávamos a filosofia como uma metodologia de melhoria de processos. Como é evidente que não é bom enviar um técnico a uma estação para fazer o trabalho com informações ou materiais errados, precisávamos aperfeiçoar nosso processo para eliminar esse desperdício. E fizemos isso.

Mapeamos o processo e analisamos os problemas diários encontrados pelos técnicos e despachantes. Monitoramos a velocidade e a precisão do fornecimento de peças para os técnicos. Pensamos que, se pudssemos resolver todos os problemas, poderíamos desenvolver melhores padrões e exigir maior conformidade de nossos colaboradores para que o processo tivesse um melhor desempenho.





O que descobrimos toda vez que olhamos mais de perto para uma questão foi que nosso pessoal sempre nos surpreendia. Primeiro, eles conheciam a realidade do processo muito melhor do que nós, e o que realmente estava acontecendo nunca era exatamente o que pensávamos. Em segundo lugar, eles tinham insights inesperados e tomavam iniciativas surpreendentes que tornavam as coisas melhores sem necessariamente consertar o processo da maneira como pensávamos: eles faziam mudanças.

As ferramentas lean nos forneceram uma estrutura para mapear nossos processos existentes, buscar ganhos específicos, explicar as mudanças imaginadas e fazer com que fossem testadas, verificadas e depois compartilhadas com toda a empresa. Mas uma estrutura não é tudo. Não explica as ideias inteligentes que as pessoas tiveram.

Passamos a perceber que, em vez de usar as pessoas para resolver os problemas do processo, poderíamos usar os problemas dos processos como uma oportunidade de desenvolvimento - e então as pessoas nos surpreenderiam, o que elas fizeram repetidamente.

Inicialmente, usamos iniciativas de *kaizen* para apoiar o negócio (estávamos desesperados). Mas percebemos então que, se seguíssemos as ideias do *kaizen* com o apoio da alta administração, poderíamos descobrir muitas oportunidades de crescimento totalmente inesperadas.

As mentes humanas são boas para mais do que apenas corrigir erros. Elas também são excelentes para identificar oportunidades e vir com soluções criativas. A principal dificuldade, no entanto, é que uma nova ideia ou solução raramente nasce perfeita. Descobrimos que uma nova ideia é mais como um patinho feio e confuso. Ela nasce apenas com o material em mãos. Ela precisa de apoio para florescer completamente e se transformar em uma nova oportunidade. Quando procuramos somente ideias completas e totalmente escaláveis, deixamos de perceber a riqueza das oportunidades que estamos perdendo.

Acreditávamos conhecer o negócio todo (fizemos isso durante toda a nossa vida) e que tínhamos alguns problemas específicos para resolver - o lean deve ajudar nisso. Então, percebemos que precisávamos estabelecer *kaizen* em todos os lugares para desenvolver a capacidade das pessoas de lidar com situações inesperadas e atender bem aos clientes de maneira econômica. Finalmente, agora entendemos que o que o lean realmente nos permite fazer é criar uma cultura de inovadores.

Os inovadores, nesse sentido, não são teóricos que sonham com soluções de ficção científica. Isso seria risível em um negócio tão pragmático quanto o nosso. Os inovadores são pessoas que





primeiro sabem como fazer o trabalho e entendem os problemas em que precisam trabalhar para tornar o sucesso repetível.

Ter altos padrões para um papel significa entender o que precisa ser repetido dia após dia e quais são os problemas contínuos a serem resolvidos para que isso aconteça. Por exemplo, em nosso negócio, não há um dia em que o tempo que os técnicos passam em seu carro, indo de estação para estação, não seja um desperdício de tempo para eles e para a empresa. Então, listamos as razões de cada viagem e tentamos trabalhar nesses problemas. Nossos gerentes dos centros de manutenção devem primeiro gerenciar isso bem.

Também é esperado que eles realizem *kaizen* para resolver problemas emergentes e busquem ganhos concretos eliminando desperdícios óbvios. Todo líder de equipe da empresa tem seu próprio projeto *kaizen* para realizar.

Os inovadores são as pessoas que, repetindo o mesmo esforço *kaizen* em determinado tópico, começam a ver como tudo poderia ser feito de forma diferente - como Tommaso fez quando percebeu que não precisávamos treinar eletricitistas para se tornarem mecânicos e que reduzir algumas operações, como as trocas de filtros ou do bocal, era suficiente para reduzir o deslocamento total em 20%. Como ele se encarregava de três áreas geográficas da empresa, ele podia construir sobre essa visão para desenvolver um novo sistema de competência e treinamento cruzado.

Ao conseguir que pessoas inovadoras trabalhem juntas, podemos enxergar que a empresa está se transformando em um ritmo incrível. Reunir inovadores em desafios específicos produz resultados surpreendentes, que é como nos encontramos no meio de uma transformação totalmente digital nos setores mais tradicionais.

Como líder, é incrivelmente difícil abandonar a ideia de que você entende tudo, pode descobrir todas as respostas e precisa se cercar de pessoas que aceitarão seus comandos e “farão isso”. Foi humilhante perceber que, quando perguntado, nosso pessoal entendia melhor a situação do que nós e que, quando compartilhamos com eles o quadro mais completo, os desafios e as intenções, eles tinham ideias criativas que nunca tivemos.

Conforme mudamos nossa compreensão dos papéis de:





## TRABALHO = TAREFAS

Para

## TRABALHO = TAREFAS + KAIZEN

percebemos que algumas pessoas levaram isso adiante para:

## TRABALHO = TAREFAS + KAIZEN + INOVAÇÃO.

Também aprendemos que aqueles que sugeriam “inovações” sem passar pelo esforço do *kaizen* normalmente estavam escondendo um dos seus problemas através de investimentos e empurrando a questão para outra pessoa.

Identificar inovadores e conectá-los se tornou nossa principal prioridade. O lean nos dá um sistema para desenvolver continuamente a todos, e tentamos promover pessoas que surjam com as formas mais inesperadas e eficientes de resolver problemas concretos. Nesse sentido, vemos agora o lean, com todas as suas ferramentas técnicas, como essencialmente um sistema de gestão de talentos. A detecção de talentos ocorre durante a resolução de problemas e o *kaizen*. Aprendemos que, como líderes, nosso papel é desafiar (para estimular o raciocínio) e apoiar (para dar às pessoas os meios para testar suas ideias). Essa percepção mudou radicalmente nossa forma de liderar a empresa.

Como a maioria dos líderes empresariais, acreditávamos que a inovação era uma questão de observar o que o mercado estava fazendo, identificar nossas lacunas de conhecimento, adquirir a capacidade por meio da contratação de pessoas capacitadas ou sistemas de compras e depois oferecer o serviço aos clientes. Agora percebemos que tal abordagem só consegue torná-lo mediano, já que todos estão fazendo o mesmo, e é terrivelmente caro.

Agora enxergamos a inovação como a solução de problemas para nossos clientes e para nós mesmos, identificando os principais desperdícios e pedindo às pessoas que pensem criativamente sobre como eliminá-los. Esses esforços *kaizen* nos levaram a desenvolver soluções internas nascem de uma ideia e se tornam um sistema interno. Quando nossos clientes veem que algumas de nossas soluções podem se aplicar a seus próprios problemas e que trabalhamos com elas diariamente, eles pedem essas soluções - nesse momento, temos que pensar em como entregá-las e o que precisamos fazer para chegar ao cliente, que é como nossos serviços inovadores nascem.







Pessoas são pessoas. Elas têm humor, peculiaridades, pesos sobre os ombros e preocupações. No cargo de CEO ou COO, é fácil começar a acreditar que as pessoas são o problema: elas nunca trabalham o suficiente ou fazem o suficiente. O que o *kaizen* sistemático nos ensinou é o quanto as pessoas na verdade são a solução. Sim, todos os dias elas têm a sua quota de novos “problemas pessoais” - mas esse é o trabalho da gestão. O que aprendemos é a procurar também por “soluções para pessoas” - ideias perspicazes e iniciativas engenhosas.

À medida que esclarecemos todos os desafios que a empresa enfrenta e nossas teorias sobre esses desafios, as pessoas resolvem problemas e sugerem os próximos passos - é então nosso trabalho cultivar e incentivar, bem como garantir que a ideia faça sentido e que ela funcionará.

A inovação, sabemos agora, não é um evento - é um processo. Gerenciar para inovação não significa ser inovador, mas desenvolver pessoas inovadoras e fazer com que trabalhem juntas. Ter um sistema estruturado para fazer isso é, por si só, a verdadeira inovação do lean.

## OS AUTORES

*Michael Ballé é um autor lean, coach executivo e cofundador do Institut Lean France.*

*Fabiano Clerico é o CEO do Tokky Service Group na Itália.*

*Furio Clerico é o COO do Tokheim Service Group na Itália.*

Fonte: [Planet Lean](#)

Publicado em 23/11/2018

