

Cultura e Liderança

## Além da exploração – um sistema de negócios alternativo

DANIEL JONES

O poder de transformação do pensamento lean nos permite vê-lo como uma forma de resolver alguns dos maiores problemas do mundo. Dan Jones explica por que isso pode representar uma alternativa ao nosso sistema baseado na exploração.



Alguns eventos têm o poder de mudar a forma como vemos o mundo. Nas últimas semanas, o trágico assassinato de George Floyd em Minneapolis galvanizou o movimento “Vidas Negras Importam”, com protestos eclodindo em todo o planeta. Aqui no Reino Unido, manifestantes jogaram a estátua do traficante de escravos Edward Colston no porto de Bristol em um gesto poderoso e simbólico.

Esses eventos destacaram como a revolução industrial na Grã-Bretanha (e mais tarde nos Estados Unidos) foi construída sobre os lucros do comércio de escravos e das plantações nas quais os escravos trabalhavam. Os britânicos não estavam inicialmente inseridos no comércio de escravos no Atlântico, mas quando eles se “industrializaram”, acabaram enviando 11 milhões de pessoas da África para o Caribe e para as então colônias americanas (que mais tarde formariam os Estados Confederados da América) antes que o comércio de escravos fosse proibido no Império Britânico em 1807. A escravidão só foi finalmente proibida no Caribe em 1838 e em 1865 nos Estados Unidos.

Cento e cinquenta e cinco anos depois, ainda convivemos com os falsos mitos sobre os negros criados por aqueles que lutaram para evitar a abolição da escravatura.

Na mesma época, a Companhia Britânica das Índias Orientais montou um exército privado com o dobro do tamanho do exército britânico para invadir o império Mughal e eventualmente transformar a Índia na altamente lucrativa “Joa da Coroa” do Império em 1803. Esse foi um passo fundamental para a criação do mercado imperial protegido para bens e serviços de que a Grã-Bretanha se beneficiou até a 2ª Guerra Mundial.

Você pode se perguntar por que estou falando sobre isso. O que podemos aprender com essas histórias hoje? Elas são apenas de interesse histórico? Uma coisa é certa: elas tratam da exploração de seres humanos, de recursos e de mercados. Mas isso não acontece em todas as épocas? E na vida econômica e empresarial em geral? Talvez, mas isso não significa que a exploração ainda deva ser um modelo de negócios em nosso mundo em rápida mudança. Já é hora de procurarmos uma alternativa.

A exploração nunca desapareceu no tratamento do trabalho. Claro, mudou muito desde os dias da escravidão, por exemplo, passando pelas satânicas e sombrias fábricas da Revolução Industrial e pela decisão de Henry Ford de dobrar os salários e instituir a jornada de 8 horas para garantir empregos seguros para toda a vida na era da produção em massa. Ainda assim, a automação, a globalização e os contratos individuais expõem o fato de que o trabalho ainda é pensado como uma mercadoria a ser descartada. Não é de se surpreender que a satisfação dos colaboradores e o compromisso com os empregadores tenham caído para níveis recordes.

A exploração dos recursos e do conhecimento necessário para processá-los e usá-los tem sido o motor central das economias modernas – desde o açúcar, o tabaco e o algodão nas plantações até o aço, o carvão e o petróleo (e os computadores, os medicamentos e Inteligência Artificial hoje). Por um longo tempo, as empresas ignoraram amplamente as externalidades de suas ações, que eram colocadas sob a responsabilidade dos governos. Entretanto, o mundo agora está atingindo limites que nos obrigam a reduzir as emissões de carbono para desacelerar as mudanças climáticas, enfrentar os níveis crescentes de poluição do ar, da terra e dos mares e garantir a saúde do mundo natural do qual todos dependemos.

O controle e a exploração de mercados são as bases para os negócios modernos. Exemplos incluem o governo britânico concedendo direitos de monopólio comercial à East India Company (incluindo a proibição de oficinas indianas para projetar e construir motores ferroviários e competir com motores construídos na Grã-Bretanha) e as leis antitruste introduzidas nos EUA em 1860 e 1914 para conter o domínio dos barões do petróleo, ferrovia e aço. Mais recentemente, vemos governos lutando para resistir ao lobby bem financiado pelos gigantes da tecnologia (sua exploração é mais sutil e invisível, pois seu poder e lucros derivam de algoritmos que direcionam os *feeds* de mídia social de seus usuários).

Então, algo pode ser feito sobre isso? Ações corretivas – como uma regulamentação antitruste mais rígida aos gigantes da tecnologia, impostos redistributivos para lidar com as crescentes desigualdades e colaboração global determinada para enfrentar as mudanças climáticas – fariam uma diferença significativa. Mas é improvável que sejam suficientes, porque contam com empresas e organizações sem fins lucrativos para realizar as ações no local, com seus clientes e comunidades locais. Acredito que o modelo de negócios vigente não é mais adequado para o propósito quando se trata de responder a esses desafios.

## **O LEAN COMO ALTERNATIVA**



O modelo de negócios para a era da produção em massa, desenvolvido na década de 1930 por Alfred Sloan na General Motors, foi construído para gerenciar o desempenho departamental “pelos números” alcançados por meio de “comando” e “controle” exercido por meio da alocação de recursos. O influente economista Milton Friedman posteriormente declarou que o único foco dos negócios deveria ser “lucrar”.

Esse modelo de negócios norte-americano que prioriza o acionista levou executivos de empresas como a GE a se concentrarem cada vez mais nos lucros das transações financeiras, em vez de focar em fabricar produtos. Isso levou outros a se tornarem mais dependentes dos credores, à medida que pegavam emprestado grandes valores para financiar a compra de ações e para aumentar o preço de suas ações e a remuneração dos executivos. Esse foco no lucro limita sua capacidade de fazer as coisas certas para responder aos desafios que enfrentamos hoje.

Felizmente, existe uma alternativa comprovada com a qual podemos aprender: o sistema lean de negócios, que vem evoluindo na Toyota nos últimos 60 anos. A Toyota mostrou que lucros superiores vêm do fornecimento consistente de produtos e serviços melhores e acessíveis aos usuários que os ajudam a atender às suas necessidades e requisitos melhor do que a concorrência e ao aprimorá-los continuamente conforme essas necessidades mudam. Esse compromisso inabalável de observar de perto os usuários, em vez de depender de um marketing sofisticado para persuadi-los, estabelece a base para explorar novas maneiras inovadoras de ajudá-los, em vez de proteger produtos e ativos legados.

O que torna isso possível é tratar os colaboradores com respeito, mobilizando todos os integrantes das equipes para a melhoria contínua de seu trabalho em troca do comprometimento com o desenvolvimento de suas competências. Os líderes articulam as lacunas de desempenho a serem eliminadas, orientam os projetos e criam uma cultura de aprendizagem. A experiência crescente na solução de problemas cria ganhos dinâmicos de desempenho, agiliza os processos sem desperdício, cria a capacidade de responder às mudanças na demanda e o conhecimento para introduzir com sucesso novas tecnologias.

A Toyota também foi exemplo na indústria ao assumir a responsabilidade por seu impacto no meio ambiente e na sociedade, liderando o desenvolvimento de tecnologias alternativas como células de combustível híbridas e de hidrogênio (e agora como uma provedora de serviços de mobilidade). Ela também possui um programa ambiental mais abrangente para atingir zero emissões de carbono em sua produção, em suas cadeias de abastecimento, em sua distribuição e ao longo do ciclo de vida do produto, bem como minimizar o uso e a poluição da água e contar com recursos sustentáveis.

O motivo pelo qual a Toyota foi capaz de seguir esse caminho diferente e continuar fazendo as coisas certas conforme o mundo muda é sua resiliência. Desde o início, eles resistiram à pressão do governo japonês para licenciar tecnologias de montadoras estrangeiras para investir no desenvolvimento de sua própria tecnologia. E depois de quase ir à falência, eles decidiram não depender de empréstimos bancários e formar reservas suficientes para responder a crises e novos desafios. Posteriormente, eles tiveram a coragem de liderar a indústria no desenvolvimento de alternativas aos motores a gasolina e a diesel.

A exploração com fins lucrativos nunca foi o foco estratégico para os líderes da Toyota. Por causa de sua resiliência, eles puderam se concentrar em antecipar e atender as necessidades e exigências de seus clientes e da sociedade e em construir as capacidades para fazer isso, envolvendo e respeitando todos os seus colaboradores e assumindo a responsabilidade pelo uso sustentável dos recursos.

Reconhecer e se comprometer com metas ambiciosas de confiança do cliente, respeito aos colaboradores e pegadas de carbono (bem como lucratividade, níveis de dívida e requisitos de investimento) é um grande passo. Mas acompanhar o progresso feito ao longo do caminho para atingir essas metas é ainda mais importante. As próprias metas irão evoluir com a mudança das circunstâncias, e a capacidade de melhorar é a chave para cumprir essas metas voláteis – para clientes, colaboradores e para a sociedade em geral.

Fonte: [Planet Lean](#)

### Sobre o autor



Dan Jones é cofundador do Movimento Lean e coautor de vários livros seminais, incluindo “A Máquina que Mudou o Mundo”, “A Mentalidade Enxuta nas Empresas” e “[A Estratégia Lean](#)”.

Publicado em 02-10-2020.