



## Gestão: o certo e o errado ao agregar valor aos clientes

10 de dezembro de 2009 às 00:10

Por **José Roberto Ferro** - [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

Inspirado no modelo Toyota e responsável pela ascensão ao topo da montadora japonesa, o Sistema Lean é um dos mais adotados por empresas de diversos setores e tamanhos por um motivo



aparentemente simples: a experiência da Toyota “prova” por a mais b que é um sistema que realmente identifica atividades que agregam valor aos clientes (o que eles estão realmente dispostos a pagar) e elimina os desperdícios (o que eles não estão dispostos a pagar) – um diferencial competitivo que não pode ser descartado, principalmente nestes tempos de

concorrência globalizada e crises que insistem em bater à porta.

Mas tão importante quanto a decisão de se adotar o sistema lean é a forma a forma de se fazer isso no dia-a-dia da empresa. Há, obviamente, maneiras adequadas – que adiantam o processo – e equivocadas, que só atrasam a real implantação do sistema. Após acompanhar diversas implementações lean em empresas dentro e fora do Brasil quero compartilhar algumas reflexões sobre o que dá certo e também o que dá errado em diferentes processos na empresa.

### **Na liderança:**

O que dá certo: uma liderança envolvida diretamente desde o início, para que o lean seja embasado na necessidade real do negócio. Que saiba fazer uso correto do “Hoshin Kanri” (desdobramento da estratégia), vertical e horizontalmente, capturando a imaginação dos colaboradores e dando sentido às ações, garantindo foco nos clientes. Que adote realmente a liderança lean (o “siga-me”), com ênfase no “gemba” (chão de fábrica). Que garanta a exposição e resolução de problemas. Que oriente a criação de processos robustos e desenvolva pessoas de responsabilidade e iniciativa. E que reconheça a importância da estabilidade, da padronização e das melhorias contínuas – não só no trabalho dos colaboradores, mas também em suas próprias ações.

O que dá errado: uma alta administração que simplesmente delega ao “staff” a responsabilidade da implementação e apenas queira resultados. Uma liderança que vê a transformação lean dissociada da própria atuação. Que encara o lean como um “programa” e não “uma mudança permanente”. Uma liderança tradicional que não sabe desenvolver pessoas, dar foco às ações, lidar com o “mura” (irregularidade) e com o “muri” (sobrecarga). Uma liderança que define “visão, missão, objetivos etc.” apenas para deixá-los pendurados nas paredes ou no site da empresa, sem que a maioria saiba, entenda ou compartilhe.

### **No foco inicial:**

O que dá certo: iniciar um projeto piloto numa família de produtos: isso permite obter resultados e assim sensibilizar parte da empresa não envolvida. Realizar o “kaizen de sistema” (melhoria no sistema), numa mudança profunda no sistema operacional da empresa, em oposição ao “kaizen pontual”. Definir um foco claro e sistêmico, capaz de impactar os resultados do negócio.

O que dá errado: implementar melhorias isoladas e distantes das necessidades dos clientes – um dos métodos tradicionais para criar resultados em curto prazo, mas sem perenidade. Querer transformação rápida, em todos os lugares e áreas. Não dar tempo para um aprendizado efetivo, que leva tempo. Não ser capaz de sustentar as melhorias posteriormente. Burocratizar sistemas de produção ou de negócios. Não envolver efetivamente os colaboradores. Não ter uma visão sistêmica e o entendimento básico dos princípios lean – o que leva ao processo errôneo de “uma ferramenta em busca de um problema”.

### **Na equipe:**

O que dá certo: ter um grupo de implementação do projeto piloto composto por pessoas de diversas funções, com forte envolvimento, suporte gerencial, poder e disposição de mudança. Envolver todos ao longo da jornada e evitar “hierarquias artificiais”, paralelas, ora baseadas em “títulos” originários de treinamentos, pouco práticos, ora em pretensa autoridade. Ter gerentes de linha como responsáveis diretos pelas mudanças, para que ações propostas sejam vinculadas às necessidades reais. Ter coordenador lean influente, com iniciativa, conhecimento e capacidade de convencimento.

O que dá errado: Criar um grupo multifuncional sem a participação efetiva da gerência de linha, o que leva ao isolamento do grupo, incapaz de implementar ações, mesmo que relevantes. Escolher um coordenador lean com pouca iniciativa, capacidade de convencimento, de trabalho em grupo, sem “atitude gemba” (ir ao chão de fábrica) e incapaz de ouvir. Ter equipe pouco estável, com pessoas sendo transferidas ou promovidas pelo sucesso inicial.

### **No gerenciamento:**

O que dá certo: Estabelecer, desde o início do projeto piloto, planos de ação por consenso e convencimento. Ter foco no “aprender fazendo”. Manter ênfase no raciocínio A3/PDCA. Aprender com erros e acertos e garantir expansão rápida de boas idéias. Manter trabalho efetivo de equipe, numa coordenação eficaz capaz de promover um claro entendimento do problema e o objetivo das mudanças. Comunicar a todos o impacto que a transformação lean traz. Usar de forma adequada o planejamento para gerenciar a implementação, sem desculpas, mas sem apontar culpados. Reconhecer os obstáculos emergentes da cultura existente, que pode ser bastante distante da cultura lean, para assim entender receios e resistências, veladas ou explícitas.

O que dá errado: Não disponibilizar tempo, esforço e atenção para efetivar as mudanças necessárias. Não ter responsabilidades claras, não reconhecer a magnitude das mudanças e não vincular diretamente o plano de ação às estratégias de negócio. Não ter compromisso, fazendo com que as ações não saiam do papel. Não aprender com outras experiências de outras empresas e assim acelerar a implementação, em bases mais sólidas.