

Uma abordagem para a transformação enxuta

Introdução



Rogério Bañolas
Consultoria ProLean Logística
Enxuta

Todos que tentam fazer mudanças na gestão das empresas se perguntam por que é tão difícil sustentar a mudança. Por que é tão difícil e demorado elevar o desempenho do negócio e por que ele cai tão rapidamente? Por que somente poucas empresas conseguem?

Essas questões não se aplicam exclusivamente à transformação enxuta (*lean*), mas a outros tipos de mudança organizacional. O mais intrigante, contudo, é que no caso das práticas *lean*, os resultados são comprovados e não há segredos. A Toyota, empresa que deu origem à abordagem *lean*, aperfeiçoou o seu sistema enxuto por mais de

25 anos e provou que pode ser competitiva, tornando-se a maior e mais lucrativa montadora de automóveis. Centenas de missões técnicas ao Japão observaram a gestão enxuta. Mesmo assim, a maioria da empresas não consegue se transformar numa organização enxuta.

No texto a seguir as barreiras à transformação enxuta serão analisadas e será sugerida uma abordagem para realizar a transformação enxuta¹.

Tópicos relacionados com a transformação enxuta:

- Mudança organizacional
- Liderança
- Sistemas dinâmicos

Quando uma empresa pode ser considerada *lean* (enxuta)?

Uma organização enxuta é aquela que já eliminou as perdas que poderiam ser eliminadas dos seus processos, mantém a prática *kaizen* para toda a empresa e já aumentou o fluxo de valor ao cliente a um nível superior às empresas tradicionais. Também, a empresa é lucrativa devido às práticas *lean*. A organização enxuta está num estágio onde a gestão da melhoria contínua está tão entranhada no dia-a-dia que será muito difícil voltar a patamares inferiores de desempenho. Independentemente do nome dado ao sistema de gerenciamento desta empresa, ela realiza o *kaizen* de forma completa, principalmente com as seguintes características:

- i) o gerenciamento das melhorias ocorre nos dois sentidos da estrutura organizacional (horizontal e vertical) simultaneamente;
- ii) os executivos dão suporte às melhorias (liderança efetiva);

¹A fim de não estender o conteúdo do texto, não detalharemos o *gap* de conhecimento *lean*, embora essa seja uma das grandes barreiras à transformação enxuta.

- iii) as pessoas são respeitadas e reconhecidas de fato como geradoras das competências da empresa;
- iv) mentalidade *kaizen* se manifesta no âmbito formal (direção e gerências) e informal da empresa, nos grupos de pessoas e nas pessoas individualmente.

Cada empresa tem (ou terá) seu próprio trajeto de desenvolvimento *lean*, que pode (ou poderá) ser diferente dos três estágios a seguir.

No primeiro estágio a empresa reconhece as perdas, ainda sem muito *expertise* no assunto, e trata de eliminá-las de forma contínua.

A empresa que está no segundo estágio utiliza o *kaizen* como gerenciamento disseminado para toda a empresa (todas as pessoas), conhece todos os tipos de perdas definidas pelo *lean* e todos contribuem para eliminá-las. Existe alinhamento e comprometimento (da maioria dos gerentes) com o objetivo de tornar a organização enxuta.

No terceiro estágio, as práticas *lean* já estão arraigadas na empresa. O planejamento é desdobrado para todos os níveis hierárquicos e para grupos autônomos de melhoria. O planejamento e a execução do planejamento não favorecem o curto prazo em detrimento do longo prazo. Para atingir o nível mais alto de maturidade organizacional, a organização enxuta já empregou muito esforço e ultrapassou muitas barreiras.

Barreiras gerais à transformação enxuta

Há quatro motivos básicos para a transformação enxuta não ocorrer:

- i) quando os líderes (atuando na rede formal e informal da organização) não estão alinhados;
- ii) quando existe um déficit de conhecimento *lean*;
- iii) quando a abordagem de mudança é insuficiente;
- iv) quando é muito tarde para implementar a mudança. Líderes com interesses e visões diferentes conduzem a empresa para objetivos variados, na maioria das vezes conflitantes.

É comum alguns gerentes interpretarem a autonomia dos grupos de melhoria como perda de poder e, conseqüentemente, deixá-los à própria sorte, enquanto outros líderes esforçam-se para concretizar as melhorias. O desempenho inferior, normalmente, é sinal de *gap* de conhecimento e de barreiras inconscientes. Argyris [2005] chama de inconsciência hábil os estratagemas inconscientes que se tornam barreiras à mudança.

O sujeito pode estar em dois níveis diferentes de inconsciência hábil:

- i) **sabe** que não sabe (reconhece seu *gap* de conhecimento e, portanto, é mais suscetível à mudança);
- ii) **não sabe** que não sabe (totalmente refratário à mudança).

Ainda na visão de Argyris, a inconsciência hábil vem acompanhada da incompetência hábil que, como o nome diz, é a habilidade involuntária de não ser capaz. Há, ainda, o caso da incompetência hábil associada à consciência hábil: **sabe, mas não diz** o que sabe. Esse é o caso das consultorias de gestão, quando preferem “não fazer críticas” ao contratante para não arriscar a perda do contrato. Outro exemplo é o do liderado quando vê o líder cometer uma falha, mas prefere não falar para não arriscar seu emprego ou para tirar proveito das falhas. Ou, ainda, quando o líder prefere não falar com o liderado sobre as falhas deste para não afetar o relacionamento ou para tirar proveito dessas falhas.

A incompetência hábil resulta na incapacidade de se tornar melhor, sob uma série de estratégias refinadas, socialmente aceitos e que mantém a empresa no nível do subdesempenho².

Talvez a mais comum das inconsciências hábeis seja a atribuição das dificuldades de transformação à tão decantada “resistência à mudança”. O mantra da “resistência à mudança” sugere que os líderes querem mudar, mas os liderados resistem tenazmente. A crença na “resistência à mudança” alivia a responsabilidade pela transformação, que os líderes têm. Sob o chavão da “resistência” nenhuma menção será feita ao *gap* de conhecimento, à atuação insuficiente da gerência na rede informal da organização e ao comportamento inconsistente³ dos líderes. É imperativo reconhecer que a inconsciência e a incompetência hábeis atingem a todos nós, em maior ou menor grau.

A complexidade da transformação enxuta mostra que, sem ajuda externa, as mudanças são difíceis de serem feitas. Uma abordagem incapaz de mudar as estruturas fundamentais da empresa é insuficiente para realizar a transformação.

Além disso, melhorias levam tempo para serem implementadas. Se a empresa não for capaz de se aperfeiçoar a tempo, pode ser muito tarde para continuar sustentável. Naturalmente, uma crise é capaz de mobilizar a organização a fazer o que deveria ter feito antes. Contudo, pode não haver tempo para que os resultados da mudança surtam efeito antes de a empresa sucumbir.

Barreiras específicas à transformação enxuta

Quando ainda há chance de a empresa aumentar sua competitividade antes que a concorrência ou outras externalidades se tornem irreversíveis, um conjunto de barreiras específicas impede a transformação da empresa numa organização enxuta.

As barreiras específicas citadas a seguir são desdobramentos do *gap* de conhecimento, dos modelos mentais vigentes, da estrutura da organização e do estilo de liderança adotado:

² Quando a organização renuncia consciente ou inconscientemente a um nível de desempenho superior.

³ Por exemplo, discursar de uma forma e agir de outra: “as pessoas são os recursos mais importantes para a empresa”, mas “eles reclamam demais”. “Máquinas não reclamam”.

- Visão equivocada da produtividade: “a máquina não pode parar”; o “homem não pode parar”; produzir quantidades grandes para diluir os custos indiretos;
- Pensamento lote-e-fila (os lotes grandes são vistos como fonte de economia de escala e de produtividade);
- A gestão é encarada como modismo (cada novidade é entendida e experimentada superficialmente);
- Desconhecimento sobre *kaizen* e *lean* (desconhecimento dos porquês apesar de conhecer as ferramentas e métodos *lean*);

Conhecimento

- Problemas são vistos como incômodo (o *lean* vê os problemas como oportunidades);
- Mentalidade da novidade: “o que é novo é bom”; “o que é velho é ruim”;
- Mentalidade de curto prazo;
- Rejeição à teoria: “isso é muito teórico”. Não levam em conta que teoria comprovada é ciência e que o pensamento científico tem a capacidade de “prever” a realidade (por exemplo, prever se um conjunto de práticas vai dar sustentabilidade à empresa);

Mentalidade

- Gerência puramente diretiva (existe para dar ordens; dar suporte não é considerado como requisito da função do gerente);
- Às pessoas abaixo na hierarquia são atribuídas as culpas pelos problemas (postura defensiva da gerência);
- Gerenciamento a partir do escritório (ir ver diretamente no local de trabalho (*gemba*) não faz parte do hábito da gerência);
- Número insuficiente de agentes de mudança (líderes);
- Os esforços não são premiados (somente os resultados – redução de custos – são premiados em vez de recompensar os esforços de melhoria e os resultados);
- Não sabe valorizar as melhorias (A prática enxuta dispensa mão-de-obra, devido às melhorias nos processos. Em vez de premiar as melhorias erra ao demitir justamente aqueles que promoveram melhorias);

Comportamento da gerência

- Gestores se sentem incomodados com as mudanças. Melhorias expõem erros e ineficiências do passado. Um gerente que tente fazer melhorias enfrenta oposição velada (ou declarada) de diretores e gerentes que não conseguiram fazer melhorias no passado. Raciocinam secretamente: “vão notar que eu não consegui realizar as melhorias quando eu dirigia a operação”;
- Mentalidade da obrigatoriedade do saber: o sujeito diz “isso eu já conheço” para não se sentir constrangido, mesmo que não entenda em profundidade do assunto em questão;

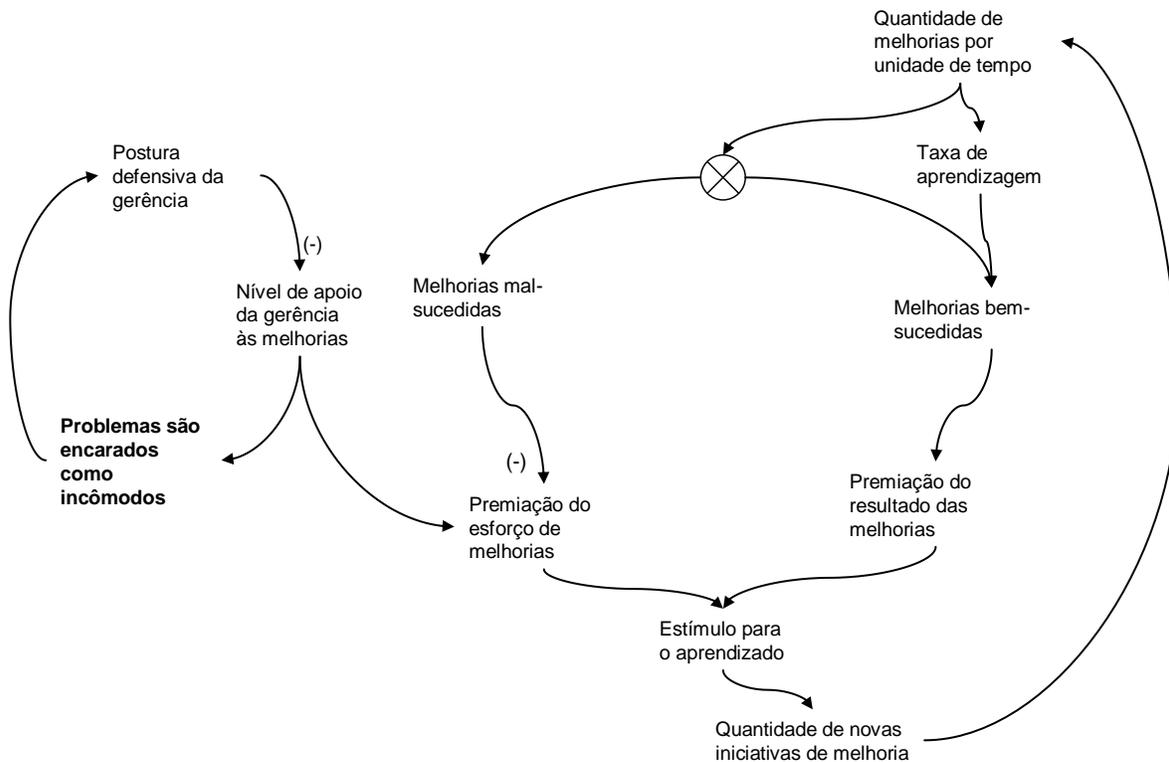
**Insegurança /
inconsciência
hábil**

- O fortalecimento da função é percebido como fonte de poder. Quanto maior o orçamento e mais funcionários tiver uma função (a de *controller*, por exemplo), maior é teoricamente o seu poder. A consequência é o desperdício: gastar mais, gastar mal e investir em tecnologias desnecessárias;
- Ação inconsistente com o discurso (quando as teorias verbalizadas são diferentes das ações). Quando se diz “aqui somos francos uns com os outros”, mas na prática não se aceita críticas;
- Tensão insuficiente para realizar a mudança. Quando não há uma crise, metas ou um forte estímulo à melhoria, as pessoas não se sentem instigadas a melhorar. Quando as metas são muito tímidas ou não são perseguidas a tensão é insuficiente;
- A empresa é fortemente organizada sobre uma estrutura funcional. As decisões levam mais em conta os departamentos (silos funcionais) do que os processos. Além disso, a autoridade inibe a emergência de melhorias levantadas pela linha de frente (decisões são majoritariamente *top-down*);
- Os custos contábeis penalizam os lucros no curto prazo quando há redução de estoques: aparece uma redução no lucro contábil na demonstração de resultados do exercício, embora a empresa tenha melhorado visivelmente;
- Alta rotatividade de executivos por causa de incentivos externos (promessa de melhor carreira em outras empresas) e alta rotatividade dos empregados por falta de incentivo ao crescimento (o **fazer** é considerado pela gerência mais importante que o **pensar antes de fazer**).

Estrutura incentivos	/
---------------------------------	---

Via de regra, a mentalidade vigente na empresa dá origem à estrutura da organização e ao estilo de liderança. Estes por sua vez determinam o limite e o conjunto de conhecimentos que a organização terá. Tomemos, então, alguns fatores pouco citados e que explicam parcialmente as barreiras à transformação enxuta.

Figura 1: Diagrama das barreiras à transformação enxuta.



Observações: O sinal (-) no diagrama, onde aparece, significa uma relação inversa entre os fatores ligados pela seta (quando um fator aumentar o outro diminui, e vice-versa). Esse diagrama sugere que a análise poderia ser completada até o nível de complexidade desejado.

Quando os problemas são encarados como incômodos (Figura 1), normalmente a postura dos gerentes é defensiva, o que diminui o apoio da gerência àqueles que querem realizar melhorias. Em ambientes hostis, as pessoas tornam-se mais defensivas e as melhorias são postergadas ou boicotadas. Nesse caso, não é de se esperar que as pessoas sejam recompensadas pelo seu esforço, quando as melhorias não atingiram os níveis esperados, o que diminui o estímulo para o aprendizado. O esforço vale muito pouco nos ambientes onde somente o resultado final interessa. Quanto menor o estímulo para aprender, menos iniciativas de melhoria ocorrerão na empresa e, conseqüentemente, menos melhorias ocorrerão.

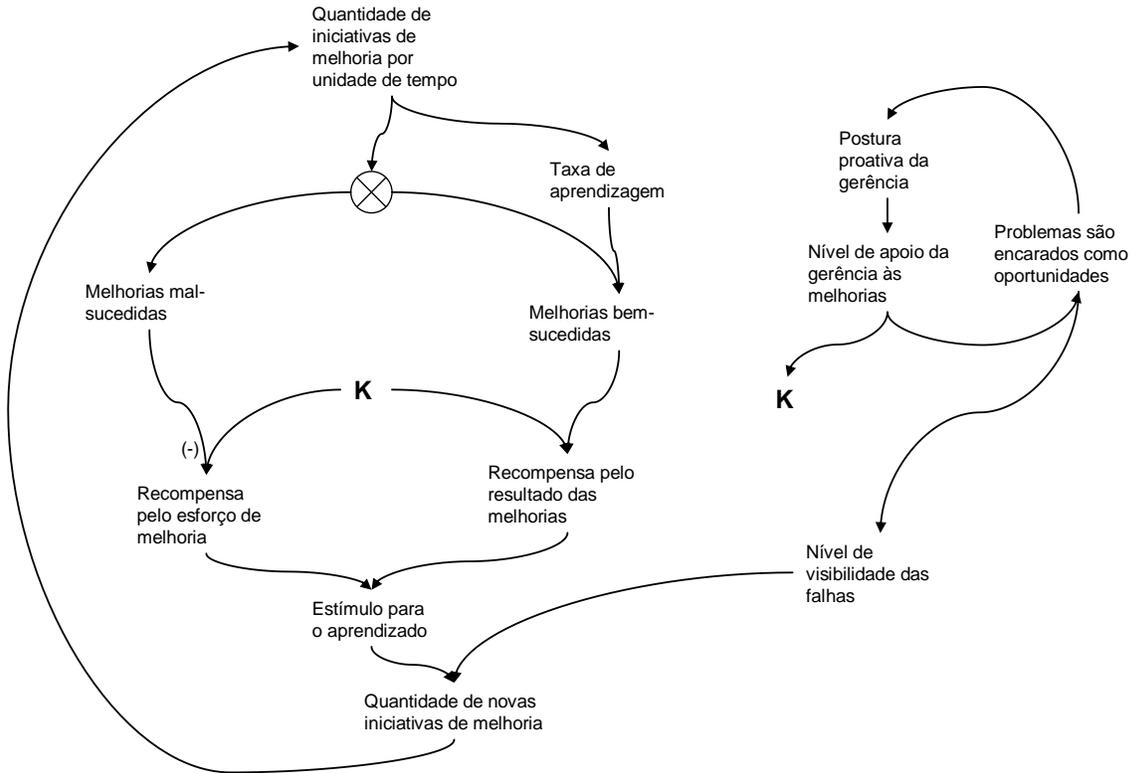
Algumas iniciativas de melhorias são bem-sucedidas e outras mal-sucedidas. Num ambiente defensivo, estas últimas diminuem ainda mais o estímulo para recompensar os esforços de melhoria. Os estímulos resumem-se, então, aos casos de melhorias bem-sucedidas. Problemas complexos e metas desafiadoras tendem a ser evitados. O estímulo para o aprendizado é menor do que se os esforços também fossem valorizados. Com uma menor taxa de

aprendizagem, a empresa caminha para a mediocridade e procura soluções prontas para seus maiores problemas. A quantidade menor de iniciativas de melhoria, logicamente contribui para este menor aprendizado e para um número cada vez menor de melhorias bem-sucedidas. Esse certamente, não é um ambiente propício para a melhoria contínua.

Alavancadores para a transformação enxuta

De outra forma, quando os problemas são encarados como oportunidades (Figura 2) a gerência assume um papel de suporte às melhorias. Tanto os resultados, quanto os esforços de melhoria são recompensados. A quantidade de iniciativas de melhoria é maior. Conseqüentemente, a quantidade de melhorias bem-sucedidas é grande e o aprendizado é maior.

Figura 2: Diagrama da abordagem para a transformação enxuta.



Observação: A letra K faz a ligação entre dois pontos do diagrama (nível de apoio da gerência e recompensa).

Certamente, os alavancadores da transformação enxuta não se resumem a uns poucos fatores interligados. Tampouco não adianta exortar os gerentes a assumirem uma postura proativa. Se este fosse o caso, algumas centenas de horas de treinamento dariam conta de iniciar e sustentar a mudança. Trata-se,

sim, de construir uma abordagem que resolva as complexidades dinâmicas da transformação.

Uma abordagem eficaz de mudança deveria tratar das barreiras fundamentais à transformação enxuta, desdobrá-las em barreiras específicas e descer ao nível dos valores e princípios que são o alicerce do sistema *lean*.

Além disso, cada empresa tem seu próprio conjunto de barreiras, fatores facilitadores e alavancadores para mudança. O que significa que uma receita de sucesso não pode ser transferida de uma empresa para outra. Pode haver duas organizações enxutas, mas não haverá duas Toyota's. Pode haver muitos sistemas *lean*, mas cada um diferente do outro. Duas empresas com culturas tão diferentes como, por exemplo uma organização brasileira e uma japonesa, deveriam ter sistemas enxutos diferentes.

Não há nenhuma evidência de que um modelo enxuto genérico não possa ser melhor do que o japonês. No Brasil, por exemplo, enquanto a disciplina e alguns princípios podem ser dificultadores, a motivação para as melhorias e a atitude diante das falhas podem ser alavancadores importantes. Portanto, cada empresa deve construir seu próprio modelo enxuto de gestão.

Cada empresa deveria compreender suas barreiras específicas à transformação enxuta, não restrita à lista descrita anteriormente. Descobrir quais são suas incompetências hábeis, quais suas competências, quais os fatores facilitadores e quais os alavancadores. Deveria ainda discutir internamente quais são os valores da empresa (para que não sejam somente frases coladas no saguão de entrada da empresa). E, finalmente, analisar se os valores e princípios vigentes suportam a construção de um sistema *lean*.

Das barreiras à abordagem para a transformação enxuta

As barreiras organizacionais à mudança são oriundas dos modelos mentais que governam a empresa. Por exemplo, quando a empresa tem muitos *experts* que se julgam sabedores, o modelo mental que impera pode ser “não saber é sinal de fraqueza”. Tal mentalidade dificulta o aprendizado e a experimentação de novas alternativas. Neste caso, o comportamento esperado é o de compreensão superficial da realidade da empresa e de baixo potencial de aprendizagem.

Entretanto, há muitos outros modelos mentais vigentes na organização, cada um, com seu conjunto de comportamentos associados. Para realizar a transformação é preciso mapear os modelos mentais e descobrir como eles governam a empresa.

Pascal Dennis [2007], lista um conjunto simples de modelos mentais que são antagônicos ao *lean* e que podem ser interpretados desta forma:

- Gerente manda, empregado obedece;
- Chão-de-fábrica é para peões, não para gerentes;
- Existem alguns padrões, mas não sabemos se são seguidos;
- Não pare de produzir em hipótese alguma. Atinja as quantidades planejadas;
- Produzir em grandes quantidades é sinônimo de produtividade;
- Problemas devem ser escondidos;

- Somente especialistas resolvem problemas, utilizando métodos complexos;
- Mantenha estoques, caso algo dê errado.

A antítese desta lista nos sugere uma receita para que a empresa torne-se enxuta. Mas receitas não funcionam em ambientes complexos. Além disso, existe um conjunto de princípios e valores que precisam estar presentes para que um determinado sistema de gestão exista. Uma abordagem que compreenda princípios/valores, modelos mentais, barreiras e alavancadores num mesmo cenário não é de execução simples. Não é comum nas empresas, incluir dinamicamente os princípios/valores, os fatores estratégicos e táticos num mesmo sistema. Por isso, é recomendável uma abordagem sistêmica para tratar da transformação *lean*: colocar todos os fatores importantes num mesmo quadro de análise e compreender suas inter-relações à luz dos princípios enxutos.

Abordagem para a transformação enxuta

O quinto princípio enxuto estabelecido por Womack [2003] é a perfeição. São raras as pessoas (normalmente obstinadas) que têm como filosofia de vida a melhoria contínua. Assim como são raros aqueles que não se deixam abater pelos fracassos e insucessos de uma jornada. Por isso, líderes com estas qualidades deveriam ser retidos pela empresa. Contudo, empresas que deixam tais líderes aparecerem e realizarem são igualmente raras. Portanto, poucas empresas tornam-se enxutas – e poucas se destacam em competitividade, seja qual for o sistema de gestão adotado.

Um das primeiras tarefas sugeridas por Womack é identificar um líder (agente de mudança). Esse líder deve ter conhecimento profundo das práticas enxutas. Como é muito difícil encontrar todas essas características numa só pessoa, se este líder não estiver disponível internamente à empresa, é mais provável que se tenha de trazer um *sensei* (mestre na filosofia *lean*), que pode ser um consultor e/ou um executivo contratado. Também, a mudança não pode ser acelerada somente por *experts* em produção e logística. Um conjunto maior de conhecimentos é necessário para efetivar a transformação. A partir daí a empresa precisa adquirir conhecimento *lean* e difundi-lo para toda a organização.

Essa receita (agente de mudança + conhecimento *lean* = mudança) parece simples demais para ser colocada em prática. Soluções simples não funcionam para problemas complexos. Há um conjunto de fatores interagindo na organização que tornam a mudança complexa e, na maioria das vezes, mal-sucedida. Aliás, mudanças na organização são, por si só, complexas.

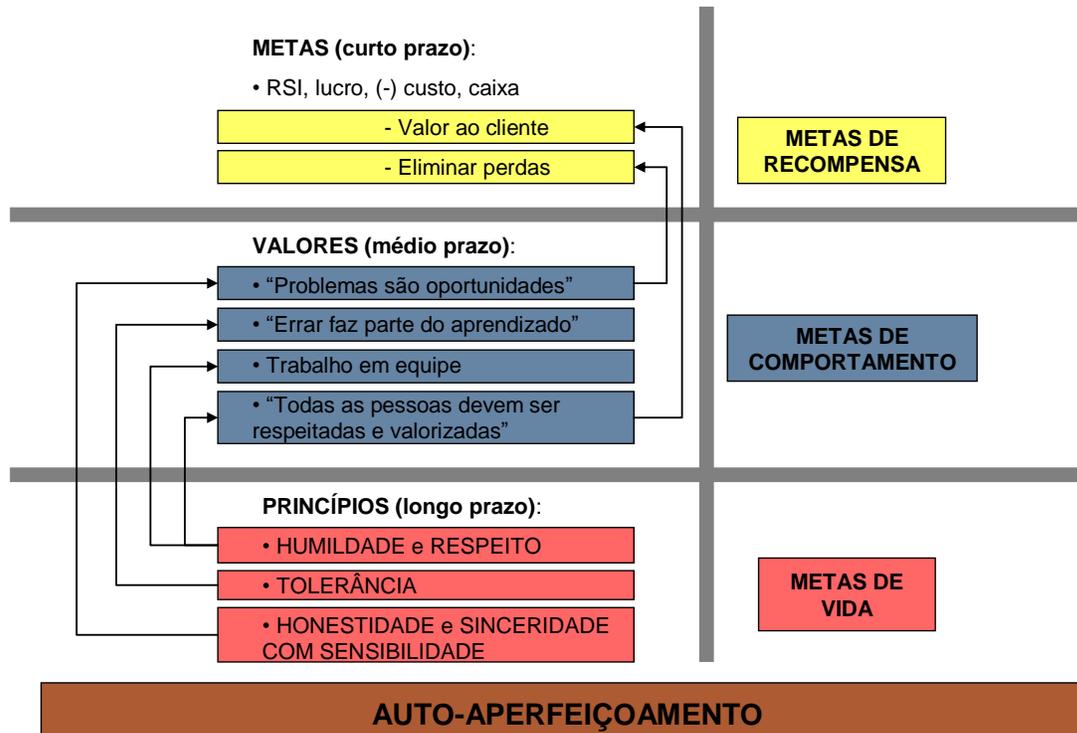


Figura 3 – Valores, princípios e metas de curto prazo.

A abordagem proposta assume como premissa fundamental que a transformação se dá pela mudança dos modelos mentais da organização. Isto é, confrontando o inventário dos modelos mentais e dos princípios/valores vigentes na empresa com os modelos mentais desejáveis. Quando a mentalidade atual é questionada, os comportamentos começam a mudar. Não é uma mudança rápida. É mais demorado ainda se os valores e princípios não estiverem alinhados com as metas de transformação (Figura 3). Princípios são metas de vida (longo prazo) ao passo que valores são metas de comportamento (médio prazo). Metas de curto prazo buscam recompensas imediatas.

Não é possível imaginar que, num clima organizacional de cinismo e intolerância com as falhas humanas (derivadas da tentativa de fazer melhorias), os problemas sejam encarados como oportunidades. Numa organização assim, o nível de perdas é mais elevado do que numa empresa que cultiva a tolerância e o aperfeiçoamento contínuo. Da mesma forma, os outros princípios devem estar alinhados com os valores e as metas de curto prazo (Figura 3).

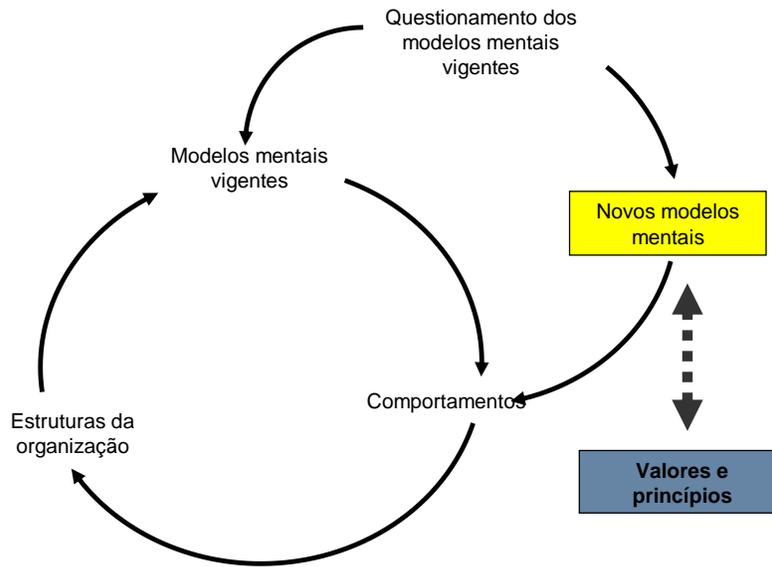


Figura 4 - A dinâmica dos princípios, valores e modelos mentais.

Ao questionar os modelos mentais vigentes (Figura 4) em comparação com o inventário dos princípios e valores existentes na organização, novos modelos mentais tenderão a reforçar a fundação de novos princípios e valores. É muito provável que eles se alinhem entre si, pois há um fenômeno de reforço entre os modelos mentais e os princípios/valores. Os novos comportamentos refletirão os novos modelos mentais. Novas estruturas substituirão as estruturas anteriores. Levará tempo, mas é a constância de propósito com a mudança que determinará o sucesso ou insucesso da empreitada. Uma abordagem que leve em consideração os fatores citados é capaz de acelerar a transformação enxuta e de torná-la consistente.

A transformação enxuta ocorre em poucas empresas, pois o processo de mudança é complexo. São muitas as barreiras à transformação enxuta que tornam a empresa consciente ou inconscientemente incompetente para mudar. Consequentemente, há uma minoria de empresas que consegue atingir a competitividade através das práticas *lean*. É improvável que haja sucesso se a abordagem de transformação não compreender os fatores organizacionais e humanos, bem como os conhecimentos, relacionados à transformação *lean*. Não se trata de propor uma solução simples, em desacordo com a complexidade da transformação enxuta. A execução da solução pode ser simplificada, mas isso não significa que a solução seja simples. Para que a solução não seja incompleta e ineficaz, deveriam ser explorados, no mínimo, os seguintes tópicos na abordagem de transformação enxuta: barreiras, liderança, conhecimento *lean*, modelos mentais, princípios e valores.

Referências Bibliográficas

ARGYRIS, Chris. **Maus conselhos, uma armadilha gerencial**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BAÑOLAS, R. **Logística Enxuta: alguns conceitos básicos**. Extraído de <http://www.prolean.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Logistica-Enxuta-conceitos-basicos.pdf> em 03/06/2018.

DENNIS, Pascal. **Getting the Right Things Done: A Leader's Guide to Planning and Execution**. Cambridge, MA: Lean Institute, 2007.

IMAI, Masaaki. **Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success: The Key to Japanese Competitive Success**. Nova Iorque, McGraw Hill, 1986.

WOMACK, James T. JONES, Daniel T. **Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation**. New York, Free Press, 2003.

ZYLSTRA, Kirk D. **Distribuição Lean: a abordagem enxuta aplicada à distribuição, logística e cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ProLean Logística Enxuta (51) 93343770
banolas@prolean.com.br
www.prolean.com.br