



# Metodologias: o segredo do sucesso

O que considerar para escolher o sistema ideal para cada empresa?

Segundo o índice IMD (International Institute for Management Development), publicado recentemente pela Fundação Dom Cabral, o Brasil se posiciona atualmente em 56º lugar em um ranking de competitividade que analisa 61 países. Entre os fatores avaliados para o estabelecimento do “ranking” estão:

1. Desempenho da economia;
2. Eficiência do governo;
3. Infraestrutura;
4. Eficiência empresarial.

Entre eles, a eficiência empresarial é o fator que a IMAM Consultoria tem maior influência e experiência, a partir dos mais de 1.200 projetos realizados desde 1980. Vamos, a seguir, analisar este fator.

## *O caminho das pedras*

Um dos principais motivos do sucesso de muitas empresas na busca da eficiência operacional é a integração do esforço das pessoas, por meio de uma metodologia consistente de desenvolvimento de processos de melhoria da competitividade.

Simplificadamente, a metodologia se caracteriza por uma sequ-

## Ranking de Competitividade 2015

- 1º EUA
- 2º Hong Kong
- 3º Cingapura
- 4º Suíça
- 5º Canadá
- 56º Brasil**
- 59º Argentina
- 61º Venezuela

ência de passos lógicos, que conduz as pessoas à realização de atividades, com base nas experiências adquiridas em casos similares.

Muitos a consideram como o “caminho das pedras” para que as principais dificuldades e bar-

reiras aprendidas no passado sejam mais facilmente vencidas no presente.

Na busca da Eficiência Empresarial, algumas das principais metodologias adotadas e que pode-se observar, em maior ou menor intensidade são:

- Lean Manufacturing (manufatura enxuta) ou Lean Supply Chain;
- TOC (Teoria das Restrições) e TPS (Toyota Production System, lean da Toyota) ou WCSC (World Class Supply Chain);
- WCM (World Class Manufacturing);
- Kaizen (Processo de Melhoria Contínua);
- Lean Office/Warehouse;
- Shop Floor Management;
- Seis Sigma, entre outras.

## O sucesso da metodologia

Existem milhares de metodologias estruturadas e que são aplicadas com maior ou menor sucesso ao redor do mundo. Por exemplo, quem conhece a metodologia da “Camisa Branca”, adotada pelo Sr. Antônio Guerreiro, quando o mesmo era superintendente da Rockwell Fumagali, em Limeira, SP?

Foi uma metodologia de grande sucesso em relação ao aumento da competitividade da empresa que ganhou notoriedade. Simplificadamente, a metodologia da “Camisa Branca” consistia em gerar um esforço coletivo, de todos os profissionais da empresa, na busca de ações de melhoria que eliminassem as causas da sujeira nas camisas, envolvendo, inclusive, o compromisso familiar.



Exemplo de metodologia para implementação do Shop Floor Management da IMAM Consultoria

## As metodologias a serem aplicadas *dependem das necessidades de cada empresa*

Agora veja, por exemplo, a metodologia “Seis Sigma” que foi desenvolvida em 1986 na Motorola mas que acabou ganhando notoriedade nas mãos de Jack Welch, da GE.

Nos anos 1990, as pessoas associavam os resultados financeiros que a GE vinha obtendo às práticas de chão de fábrica desenvolvidas a partir da aplicação do Seis Sigma.

Porém, hoje se sabe que, embora o Seis Sigma tenha trazido resultados para a GE, foi o braço financeiro do grupo o maior responsável pelos grandes resultados. Mas isso agora não importa! O Seis Sigma estava no lugar certo, na hora certa e sua percepção de metodologia de sucesso fez com que muitos profissionais a disseminassem por todo o mundo.

### A escolha da metodologia

Alguns podem estar se perguntando: entre tantas metodologias, qual então é a ideal?

Embora não exista uma receita para a escolha da melhor metodologia, ao longo dos últimos 36 anos, a IMAM Consultoria viveu muitas experiências e faz algumas recomendações:

**1. Multinacionais no Brasil com matriz no exterior:** é importante verificar se a matriz já não tem investido em uma determinada metodologia e, mesmo que sua empresa tenha total autonomia, é adequado que a metodologia a ser utilizada esteja alinhada com as iniciativas mundiais; nestes casos é possível que algumas empresas no Brasil tenham um desempenho até melhor que suas matrizes e isso poderá gerar um enriquecimento da metodologia

a partir das melhores práticas desenvolvidas no Brasil.

- 2. Multinacionais brasileiras:** a partir das referências mundiais, a empresa pode adotar uma metodologia já consagrada ou o que a IMAM recomenda: desenvolver uma metodologia própria utilizando as melhores práticas de cada metodologia. Deve-se considerar os desafios do “rollout” (desdobramento) da metodologia nas outras unidades do mundo e, por isso, ferramentas de conhecimento universal são mais indicadas.
- 3. Empresas que atuam apenas no Brasil:** têm a possibilidade de estruturar sua própria metodologia, adequando terminologias às suas próprias características culturais além de focar o investimento em conceitos, técnicas e ferramentas nos pontos que impactarão, de forma mais direta, os resultados. Empresas pequenas conseguem viabilizar mais facilmente o investimento em metodologias customizadas, mas devem lembrar que terão esforço futuro maior se atingirem atuação internacional.
- 4. Indique o foco:** existem metodologias que focam em atingir a eficiência pontual (ou seja, em apenas uma determinada área da organização, no curto prazo (em dias e semanas) e outras que demandam um envolvimento de todos e um esforço coordenado de médio e longo prazo (meses ou anos). É comum, quando se estrutura uma metodologia para aumento da eficiência empresarial, mesclar os dois enfoques, inserindo, no início da metodologia, ações pontuais de re-


sultados de curto prazo (“quick wins”) com plano mais elaborados para gestão da eficiência no médio e longo prazo.

**5. É necessário o apoio de uma consultoria.** Do ponto de vista de conteúdo técnico, existe muito material e estudos de casos divulgados gratuitamente pelas redes sociais, sites especializados, etc.

A IMAM, por exemplo, disponibiliza dezenas de livros detalhando metodologias para aumento da eficiência e muito conteúdo técnico em seu site. Mas ter ao seu lado a experiência de quem já vivenciou esta realidade centenas de vezes pode ser determinante para o sucesso ou fracasso em uma implementação.

Quanto vale, por exemplo, a experiência de quem pode aprender a metodologia e técnicas japonesas (TPS, “Toyota Production System”) diretamente com o pai do sistema, Taiichi Onho e vivenciou a evolução do JIT para o Lean e WCM nos últimos 30 anos?

### Conclusão

Se o aumento da eficiência e a redução de custos são o seu foco no momento, avalie o investimento em uma metodologia e aumente o potencial de sucesso de seu negócio. 



*Eduardo Bangato é diretor do Grupo IMAM*