

TDC 2019 RECIFE
TRILHA: KANBAN E LEAN

LEAN

A3 em 3 passos



Razões para a utilização de ferramentas LEAN

É certo que hoje o mundo é pautado por uma realidade que é conhecida como VUCA, sendo este acrônimo utilizado para descrever quatro características presentes na atualidade: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

VOLATILIDADE

o volume das mudanças e a agilidade com a qual elas têm ocorrido tornam muito difícil prever cenários como era feito tempos atrás.

INCERTEZA

embora haja uma imensa disponibilidade de informações atualmente, parte significativa delas não possuem utilidade alguma para uma melhor compreensão do futuro. Mudanças disruptivas pressupõem a construção de novos paradigmas.

COMPLEXIDADE

a conectividade e a interdependência são fatores que ampliam a complexidade. Os modelos tradicionais de gestão de riscos e tomada de decisão não são suficientes para lidar com o número de variáveis desses contextos interconectados.

AMBIGUIDADE

caracteriza-se a ambiguidade pela falta de clareza e/ou concretude de determinada informação, possibilitando uma gama indeterminada de interpretações desta informação e/ou análise de situações complexas. Os impactos de uma transformação disruptiva não podem ser analisados com base no histórico e em experiências anteriores, pois é um novo cenário. Isso dá margem a múltiplas interpretações igualmente pertinentes.

Pensamento Tradicional

BACKLOG DE
DESEJOS DA
ORGANIZAÇÃO

NÃO ACEITAR
ERROS

Novo Pensamento

BACKLOG DE
PROBLEMAS
DOS CLIENTES

COMEMORAR OS
ERROS



O que você faz realmente entrega valor ao cliente?

Pensamento LEAN

Cultura

Puxado e JIT

Voz do cliente

Comportamento proativo

Respeito pelas pessoas, busca pela
perfeição e constância de
propósito



CONHECER O PRODUTO

- Mapeamento de fluxo de valor

PILARES PARA ESTABELECER A ESTRATÉGIA

- VOC
- Indicadores
- Diagrama de Pareto
- Kanban
- Gemba

MELHORIA CONTÍNUA

- Formulário A3

Ferramentas LEAN para a transformação Ágil Digital em 3 passos

Conhecer seu produto

Mapeamento do fluxo de valor representa graficamente as interdependências dos processos, fornecendo informações úteis para que se possam desenvolver contramedidas inovadoras para atacar a causa raiz dos problemas. Durante este processo, devem ser identificados desperdícios, irregularidades e sobrecargas.

Após este mapeamento, o foco passa a ser processos ou funcionalidades que agreguem valor.

COM VONTADE ;)



Pilares para estabelecer a estratégia

INDICADORES

Obter números referente ao mapeamento do fluxo de valor direcionará o que será mais relevante tanto de definição de solução como aplicabilidade e melhoria contínua.

DIAGRAMA DE PARETO

É um gráfico de colunas que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas, procurando levar a cabo o princípio de Pareto (80% das consequências advêm de 20% das causas), isto é, há muitos problemas sem importância diante de outros mais graves.



VOC – VOZ DO CLIENTE

Responder à questão: “O que o cliente valoriza, quer e precisa?” atendendo as necessidades reais do cliente.



KANBAN

É um dispositivo de sinalização que puxa o fluxo de trabalho ao longo de um processo em um ritmo controlável.



GEMBA

Resume-se: “Vá olhar, vá ver” para poder tomar decisões baseadas em fatos, e não em sentimentos.

Faturamento Bruto

Data Elaboração:
15/09/2017

Lider do FTA:
Bruno

des para atingimento de suas metas de
do crescimento da empresa

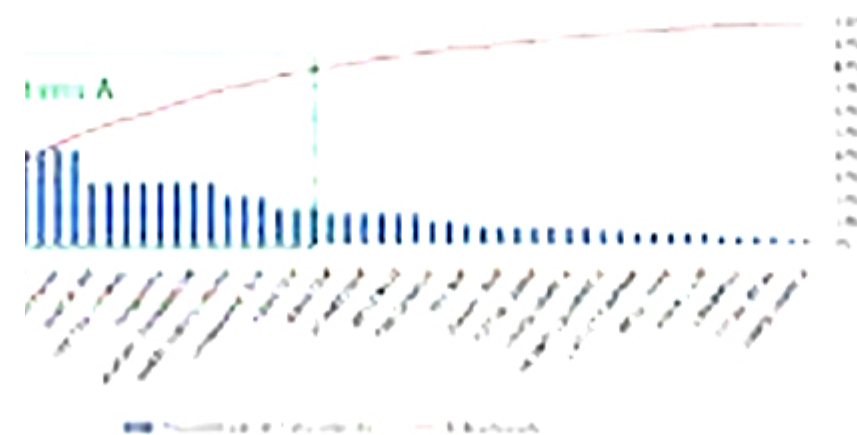


- Equipe comercial não fecha novos negócios
- Faturamento bruto encontra-se abaixo da meta estabelecida para garantir o crescimento sustentado da empresa

metas estratégicas possam ser



Gráfico de Pareto por Cliente



O foco nos clientes (propostas) A garantiria um faturamento adicional de R\$4.000.000 por mês

4. ANÁLISE DE CAUSA RAIZ (continuação)

- Ausência de metas para equipe comercial
- Inexistência de metas por região
- Falta material de divulgação

Medida

Material

5. CONTRAMEDIDAS

- Substituir os vendedores comissionados
- Definir metas claras orientadas por uma pipeline
- Implantar um sistema de gestão comercial
- Realizar o acompanhamento e o direcionamento em um prazo de 3 meses

6. CRONOGRAMA

Nº	Ação
1	Contratar um gerente comercial
2	Definir metas com base na pipeline
3	Conduzir contratação de novos vendedores
4	Implantar área de inteligência de mercado
5	Implantar um sistema CRM
6	Implantar rotina de reuniões de follow-up
7	Revisar política de comissionamento
8	Revisar materiais de divulgação

7. ACOMPANHAMENTO

Jan/17	fev/17	mar/17	abr/17
77%	76%	83%	83%
out/17	nov/17	dez/17	Jan/18
90%	95%	98%	99%

8. APROVADO POR:

Bruno Rainetti

MELHORIA CONTÍNUA:

Formulário A3

O que é um “A3” refere-se a uma folha de papel de tamanho A3, o insight da Toyota há anos foi que cada problema que uma organização enfrenta pode e deverá ser capturado em uma única folha de papel.

TÍTULO

Define o problema, tema ou questão.

- Sobre o que você está falando?



CONDIÇÕES ATUAIS

Descreve o que se sabe atualmente sobre o problema ou questão.

- Como estão as coisas hoje?
- Qual é o problema?



CONTRAMEDIDAS

Propõe algumas ações corretivas ou contramedidas para abordar o problema.

- Como suas contramedidas recomendadas afetam a causa raiz para atingir a meta?

RESPONSÁVEL/DATA

Identifica quem é “responsável” pelo problema ou questão e a data da última revisão.

- Quem é responsável pelo problema?



OBJETIVOS/METAS

Identifica o resultado desejado.

- Que resultados específicos são exigidos?



PLANO

Indica um plano de ação de quem fará o quê e quando para atingir o objetivo.

- Que atividades serão necessárias para a implementação e quem será responsável pelo quê e quando?

CONTEXTO

Estabelece o contexto de negócio e a importância do problema.

- Por que você está falando sobre isso?



ANÁLISE

Analisa a situação e as causas subjacentes que criaram a lacuna entre a situação atual e o resultado desejado.

- Qual é a(s) causa(s) raiz do problema?



ACOMPANHAMENTO

cria um processo de revisão, acompanhamento e aprendizado e antecipa problemas remanescentes.

- Que problemas podem ser antecipados?

Fazendo a mágica acontecer

- Quais são algumas contramedidas possíveis?
- Como você decidirá que contramedidas propor?
- Como você vai obter concordância de todos os envolvidos?
- Qual é o plano de implementação – quem, o quê, quando, onde, como?
- Como você saberá se suas contramedidas funcionam?
- Que problemas de acompanhamento você pode prever? Que problemas podem ocorrer durante a implementação?
- Como você vai capturar e compartilhar o aprendizado?

TÍTULO, CONTEXTO E
CONDIÇÕES ATUAIS

GEMBA

VOC (voz do cliente).

META E ANÁLISE

Os cinco porquês é um método simples de perguntar “Por quê?” repetidamente até que se descubra a causa raiz do problema.

Diagrama de Pareto

CONTRAMEDIDAS
PROPOSTAS

“contramedida” responde diretamente as condições existentes, ao passo que, “solução” aparenta algo estático e a solução em si pode criar um novo problema.

- Matriz de Avaliação

PLANO E
ACOMPANHAMENTO

PDCA (Plan, Do, Check, Act) /
(Planejar, Fazer, Verificar, Agir)

KANBAN



Estabelecendo a estratégia LEAN

As ferramentas anteriormente apresentadas foram selecionadas para que sua organização inicie a transformação ágil digital, porém existem outras ferramentas LEAN que possibilitarão complementar este trabalho.

Fica ressaltado que, estabelecer a cultura LEAN possibilitará perpetuar este pensamento na organização permitindo o aprendizado empírico.



BELL, Steven C. e ORZEN, Michael A. TI Lean: capacitando e sustentando sua transformação LEAN. São Paulo: LEAN Institute Brasil. 2013

BYRNE, Art. Lean Turnaround: a grande virada. São Paulo: LEAN Institute Brasil. 2014

SHOOK, John. Gerenciando para o aprendizado: usando o processo de gerenciamento A3 para resolver problemas, promover alinhamento, orientar e liderar. São Paulo: LEAN Institute Brasil. 2008

Bibliografia

Cristiane Costa Simons

[LINKEDIN.COM/IN/CRACOSTA](https://www.linkedin.com/in/cracosta)

Coordenadora de Projetos de Canais Digitais no iti - Banco Itaú, Palestrante e Facilitadora de Design Thinking e Design Sprint na comunidade de Organizações Exponenciais Brasil. Formada em pela Berlin School of Creative Leadership em Business Advisor and The Unified Creative Leadership e possui certificações de Mgt 3.0, DevOps Master, CSM e PSPO. Como entusiasta de tecnologia encontrou por meio do compartilhamento e aplicabilidade de novas ideias uma forma de aprimorar seus conhecimentos.



OBRIGADA!