

O CÍRCULO DOURADO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO (E PENSAMENTO) TBLS.

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

O artigo mostra o propósito para o desenvolvimento de uma nova estratégia de negócio que tem na sua base quatro estratégias independentes: Teoria das Restrições, Oceano Azul, Lean e Six Sigma. O artigo mostra ainda uma visão de helicóptero da estratégia TBLS, como ela funciona e de que modo pode ser sucintamente definida.

Palavras-chave: TBLS, teoria das restrições, oceano azul, lean, seis sigma

PORQUÊ?

¹Não esquecer que o propósito da ciência é ganhar mais e mais conhecimento sobre o porquê das coisas funcionarem como funcionam – tal nos posicionará num patamar superior.

O propósito para a criação da estratégia de negócio TBLS assenta fundamentalmente numa crença e num paralelismo que estabeleci com a Física. Desde meados do século passado

que a Física luta por uma teoria unificadora. Uma única teoria que consiga explicar o início do Universo e por que razão o átomo ou o eletrão têm esta ou aquela massa. Os pilares da Física moderna assentam essencialmente na Teoria da Relatividade Geral de Einstein e na Mecânica Quântica, mas estas nem sempre estão de acordo quando certas singularidades são estudadas, seja por exemplo o próprio Big Bang ou qualquer buraco negro. Isto pressupõe que haverá algo de impreciso nas «linhas de código» destas teorias e que uma outra – correntemente a mais forte candidata é a Teoria das Supercordas – consiga explicar o que até agora é inexplicável¹. De maneira análoga, desde meados do século passado, a gestão tem crescido vertiginosamente (ainda

que se encontre na idade das trevas, por comparação com a ciência). Várias correntes de pensamento para melhorar o mundo dos negócios têm ocorrido década após década. É quase senso comum, hoje em dia, que uma empresa, para se manter e prosperar no negócio necessita de melhorar continuamente, tal como a Teoria da Evolução das Espécies assim ilustra. A este respeito temos assistido a diversas correntes de pensamento. Parte daquelas que gostaria de sublinhar tiveram a sua origem em movimentos da qualidade, como a TQM – *Total Quality Management* – desenvolvida essencialmente por Deming, Juran ou Crosby desde a década de 50. De facto, os dois primeiros rumaram ao Japão com o intuito de ajudá-lo a reconstruir, passada a segunda Grande Guerra. Facto é que muitas das ideias provenientes destes gurus da qualidade tiveram ressonância na indústria nipónica, a ponto de não ser difícil de identificar um pensamento muito semelhante entre a TQM e em empresas como a Toyota e respetivo TPS – sistema de produção da Toyota – que, como se sabe, é aquilo que os ocidentais designam por Lean. Por outro lado, é sabido também que muitas das ideias da Six Sigma são provenientes da TQM. Se quisermos, é uma evolução deste movimento, pois é factual que a Six Sigma tem um foco muito maior nos resultados, possui uma metodologia própria para a resolução de problemas e uma estratégia mais evoluída.

Se é possível encontrarmos a TQM como denominador comum entre a Lean e a Six Sigma (e talvez por isso elas terem-se integrado desde o ano 2000), a Teoria das Restrições começa a ganhar corpo no final da década de setenta, de forma independente, por intermédio de um físico Israelita de nome Eli Goldratt. Esta teoria é, do meu ponto de vista, talvez a ideia mais poderosa até agora desenvolvida ao nível da gestão. Ela defende que se não houvesse algo na empresa a impedir o seu desempenho, o lucro passaria a ser infinito (neste caso para empresas com fins lucrativos). Sabemos que isso não existe, logo,

por tautologia a teoria afirma que toda a gestão se deve basear na restrição (ou restrições) da empresa, na tentativa de aproveitar ao máximo, todo o seu *output*.

Finalmente, a estratégia Blue Ocean, a última que gostaria de salientar, foi condensada no famoso livro, escrito no princípio já deste século, por dois professores do Insead – Kim e Mauborgne. Qualquer estratégia clássica foca-se na concorrência e na quota de mercado onde essa indústria atua. A estratégia Blue Ocean tenta fugir desta corrente de pensamento criando a inovação com valor, de modo a gerar novos mercados que até então nunca ninguém se tinha lembrado de explorar. Por outras palavras, um mercado virgem.

Sob pena de tornar o artigo demasiado longo não é minha intenção expor os mais e os menos de cada estratégia, ainda que, naturalmente, todas procurem gerar mais dinheiro e satisfazer fortemente os seus clientes. Cada uma das estratégias tem a sua *raison-d'être*, dados os contextos específicos vividos. Por exemplo, a indústria eletrónica apresenta grandes desafios ao nível da qualidade. Estou certo de que foi esse desafio que obrigou Mikel Harry a pensar de forma diferente e a desenvolver a metodologia DMAIC da Six Sigma para eliminar esses problemas da qualidade. Creio que uma estratégia TOC ou Lean, em substituição, não teria produzido os mesmos resultados. Ou, por exemplo, as condições particulares que o Japão enfrentava no pós-guerra: seria impensável seguir uma produção em massa, à semelhança da General Motors porque o mercado era significativamente menor. Rapidamente Ohno, o pai da TPS, conclui que para a Toyota ser competitiva teria de apostar em pequenos lotes customizados, de produção flexível e de elevada qualidade. Eis os pilares da Lean.

Se nem tudo são rosas – há demasiados exemplos de insucesso de empresas que utilizaram, individualmente, qualquer uma das quatro estratégias de negócio identificadas –

nem tudo são espinhos – há também grandes casos de sucesso de empresas que usaram apenas uma dessas quatro estratégias, pelo menos durante algum tempo. Parece então que o importante é uma empresa estar apta a usar aquilo que lhe trará um maior rendimento, agora e no futuro.

Acredito por isso que, para haver uma gestão mais inteligente do negócio é preciso usar as quatro estratégias em instantes diferentes no tempo, com método e estrutura.

O propósito da TBLS é evocar os pontos fortes de cada estratégia no momento certo (...) a TBLS fornece uma visão holística e integrada de como as empresas devem ser geridas de forma superior.

A TBLS tem este pensamento na sua génese, mas é muito mais do que a soma das quatro estratégias. A ideia não é colocá-las todas dentro do mesmo saco, mas antes de as integrar de forma lógica. Recordando o paralelismo com a Teoria das Supercordas, a TBLS pretende unificar estas quatro correntes de pensamento de gestão em uma só. Para isso é preciso entender quando é que cada estratégia deve ser utilizada em proveito da empresa. Por exemplo, a maior virtude da Teoria das Restrições está em focar a empresa na atividade de identificar o seu maior ponto de alavancagem, aquele que trará um maior retorno. A Lean é extraordinária para desenhar os processos horizontais, tão essenciais para se conseguir percecionar o negócio com os olhos do cliente, e tornar os processos mais rápidos e com menos desperdício. A Six Sigma é o modo preferencial como podemos melhorar drasticamente a qualidade do produto ou serviço. Repara-se contudo que estas três estratégias sempre estiveram orientadas para um mercado de clientes já existente. Em contrapartida, a estratégia Oceano Azul foca-se essencialmente numa proposta de Marketing de elevada inovação com valor, orientada para os não-clientes. Sucintamente, é desta forma que as estratégias se complementam para

responder aos problemas e oportunidades da empresa.

Acredito que as melhores empresas farão desta estratégia o seu futuro. De facto, estamos longe de atingirmos este nível de maturidade. Basta perguntarmo-nos quantas empresas usam VERDADEIRAMENTE um pensamento Lean **ou** a metodologia Six Sigma? E a resposta é: poucas. Se substituirmos a palavra ‘**ou**’ por ‘**e**’ e começarmos a acrescentar as restantes áreas de conhecimento, então creio que nenhuma empresa o faça. Por enquanto. Como já foi sublinhado, o propósito da TBLS é evocar os pontos fortes de cada estratégia no momento certo. Se quisermos, a TBLS fornece uma visão holística e integrada de como as empresas devem ser geridas de forma superior.

Naturalmente que quem apostar nesta forma de fazer negócios terá uma maior probabilidade de adquirir uma decisiva vantagem competitiva sem precedentes. Mas, como é muito usual e, até de certa forma compreensível, as empresas expostas a esta área de conhecimento perguntarão: há exemplos práticos? Pode-me evidenciar as empresas que adotaram esta estratégia com êxito? Uma pergunta vinda de quem quer ser líder de mercado! Um líder não olha para os outros e só depois avança. Um líder vai na frente, arrisca de forma racional e, quem quiser que o siga.

COMO?

Tal como pode ser entendido pela visão de helicóptero da figura seguinte, primeiro deve-se identificar a restrição, e só depois se decide qual a estratégia «candidata» que estará em melhores condições para resolver o problema. A estratégia TBLS começa por seguir

a Teoria das Restrições, pois acredita que em primeiro lugar necessitamos de identificar o sistema, a sua meta e o seu sistema de medição. Só depois deveremos trabalhar para identificar a restrição. Contudo, a forma como ela é explorada está dependente da natureza do problema. Em alguns casos fará sentido usar a Lean e noutros, por exemplo, a estratégia Oceano Azul. Daí em termos esquemáticos haver uma abertura do ‘leque das soluções’. Explorada a restrição a partir de uma destas estratégias, continuamos a sequência proposta pela TOC até voltarmos ao ponto inicial. É este o caminho sem fim da melhoria contínua e disruptiva.

A ideia principal a retirar deste artigo é que a TBLS é a primeira estratégia a unificar as quatro estratégias de negócio referenciadas e que, em adição, as coloca em paralelo e não sequencialmente. Por exemplo, não há razão para (e muitas vezes não funciona) aplicar-se primeiro a Lean e depois a Six Sigma. Digamos que o modo sequencial «estático» testemunhado na literatura ou internet refere-se a um caso particular da aplicação da TBLS, logo esta tem uma maior aplicabilidade e uma maior probabilidade de êxito.

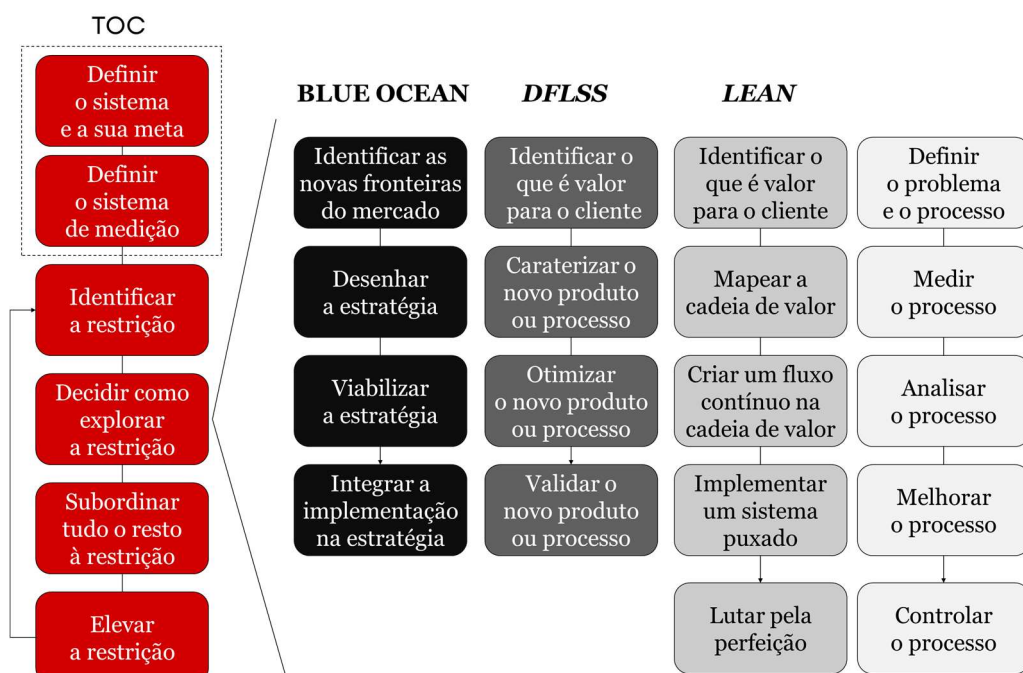


Fig. 1. Visão de helicóptero da estratégia (e pensamento) TBLS.

O QUÊ?

A TBLS **NÃO É** uma estratégia de negócio que tem por objetivo resolver 99 por cento dos problemas de uma empresa, embora as ferramentas nela contida o permitam. Em vez disso, a TBLS **É** a estratégia que tem uma probabilidade de alavancar o seu negócio em 99 por cento dos casos.

CONCLUSÃO

Qualquer uma das quatro estratégias já deu provas suficientes de que funciona, mas nenhuma delas funcionará em qualquer contexto, todas as vezes que é solicitada. Sendo plausível afirmar que as implementações fracassadas se devem a lideranças da gestão de topo pouco eficazes, ou outros fatores, acredito que é também inegável afirmar que em função da natureza do problema há estratégias mais adequadas do que outras. A TBLS nasce com o propósito de funcionar muito mais vezes do que qualquer uma delas isoladamente – não só esta elevada fiabilidade se deve à unificação das quatro correntes de pensamento numa só, como ao facto da TBLS fornecer um *roadmap* único para a sua implementação. Este encadeamento de ideias que se materializa num *roadmap* – algo desenvolvido nos artigos «Como implementar a TBLS?» – é algo fundamental, pois de contrário, arriscamo-nos a ter apenas um conceito abstrato, sem praticidade.

REFERÊNCIAS

[1] Castro, Ricardo A. (2014) *O Proveito da Dívida – troque o peixe pela cana de pesca*. Leanpub.

Ricardo Anselmo de Castro é coordenador do Programa de Especialização de Lean Six Sigma Black Belt, do Instituto Superior Técnico, e tem dois livros publicados na mesma área.

doctorflow.net

<https://tecnicomais.pt/diploma-de-formacao-avancada/lean-six-sigma-black-belt>