

Steve Jobs era lean? Por John Shook

Eu não conheço muito sobre a Apple. Os únicos *gemba* que visitei foram muitas lojas da Apple (não sei se elas são lean, mas são bem avançadas quanto à resolução dos problemas dos clientes) e poucos fornecedores (que estão bem longe de serem lean) no Leste da Ásia.

Desde sua morte, muitas comparações têm sido feitas de Steve Jobs com os grandes inventores e industriais, sendo Thomas Edison e Henry Ford mencionados frequentemente. A comparação com Edison está descartada, uma vez que considero Edison primeiro um inventor e depois um empresário, com pouco interesse e aptidão para trabalhar a conexão entre suas invenções e sua comercialização.

Apesar de conhecido como inovadores, o segredo para o sucesso de Jobs e Ford não foi que eles realmente inventaram algo, como a lâmpada. Ford não inventou o automóvel. Nem inventou a real ideia da produção em fluxo ou das peças intercambiáveis. Do mesmo modo, Jobs não inventou o computador, a interface gráfica, o *music player*, a música, o telefone, o *tablet*. O que Jobs fez, como Henry antes dele, foi juntar todos os itens em um único pacote. E os pacotes que eles desenvolveram foram inovadores e completos, iam além da imaginação.

As semelhanças instrutivas entre Jobs e Ford são facilmente visíveis. O papel essencial de Ford na história da mentalidade enxuta está bem estabelecido – ele foi o primeiro a alcançar a produção em fluxo sustentável em grande escala, e a produção em fluxo é o principal objetivo operacional de qualquer sistema operacional lean. Ford se tornou o industrial mais rico e famoso de seu tempo por ter introduzido seu produto inovador. Mas a real revolução na conquista de Ford foi ele ter juntado seu produto inovador a um processo de produção e a um modelo de negócio ainda mais inovador em um único pacote.

Ambos também se tornaram conhecidos por suas falhas infames. Exigentes, abusivos, confiantes, ao ponto de serem desdenhosos das opiniões dos outros – não incorporando exatamente todos os importantes princípios lean de “respeito às pessoas”.

Jobs e Ford compartilharam uma busca implacável de melhoria – enquanto eles estavam no comando. As práticas de *kaizen* diário por todos não é uma marca na abordagem de nenhum dos dois; eles não necessariamente valorizavam as opiniões dos seus colaboradores, e certamente não valorizavam a opinião dos trabalhadores que manufaturavam seus produtos. Ford é exaltado por apoiar seus colaboradores por meio de grandes ações, como instituir seu famoso salário de 5 dólares por dia e estabelecer a *Ford English School*, para proporcionar a seus colaboradores a educação necessária. Mas aqueles movimentos – ao mesmo tempo em que eram louváveis – eram majoritariamente para seu próprio benefício (nada de errado com isso, é claro). Ele precisava atrair colaboradores em grande número como nunca. Ele fez alguns cálculos e percebeu que não haveria nenhum problema em pagar a taxa do dia sem precedentes. O fato de que os colaboradores poderiam pagar pelos produtos que eles mesmos manufaturavam era um benefício a mais. Quanto à escola – os colaboradores aprendiam inglês e, até mesmo, as boas maneiras americanas, então, eles poderiam ser cidadãos melhores – do ponto de vista de Ford, ele era capaz de atrair novos imigrantes (pergunto-me: legalizados?) para trabalhar efetivamente em suas linhas de montagem.

Uma das semelhanças mais interessantes entre os dois pode ser encontrada em seus pensamentos sobre a cadeia de suprimentos. Ford se tornou o defensor mais famoso da extrema integração vertical. Integração vertical era, na visão de Ford, uma forma de estender o fluxo do início ao fim. Observe, entretanto, que Ford nunca estendeu a integração aos comerciantes, como Jobs fez posteriormente.

De forma similar, Jobs manteve, com êxito, muito mais operações em sua casa do que qualquer um em sua indústria. Ele realizou projeto de *hardware*, *software*, sistemas operacionais, serviços de *web*, aparelhos de consumo, até mesmo varejo, insistindo na integração perfeita por toda parte. E ele manteve essa abordagem durante uma era quando isso era completamente inacreditável dentro de sua indústria, em um tempo quando os teóricos acadêmicos, consultores e profissionais da indústria pregavam as virtudes da terceirização de operações para focar em algumas competências centrais. (Curiosamente, o Macintosh foi produzido pela primeira vez em uma nova planta – supostamente usando “manufatura *just-in-time*” – em Fremont, CA, próximo da planta da NUMMI, começando no início do ano 1984, exatamente ao mesmo tempo em que a Toyota e a GM estavam se preparando para reinaugar a antiga fábrica da GM).

Quanto à cadeia de suprimento da produção especificamente, Jobs – ao contrário de Henry Ford – não tentou manter sua manufatura de componentes em casa, e ele é geralmente rejeitado por simplesmente seguir seu modelo de indústria de busca pelo preço de peças mais barato. Na verdade, Jobs seguia um modelo de integração vertical modificada, não muito diferente da Toyota. A Toyota não seguia nem o modelo de extrema integração vertical de Ford – que se fundamentava, na verdade, em adquirir seus próprios fornecedores – nem o modelo modular de suprimento da Dell e de outros – que tinha como objetivo buscar contratos com licitação para compra. Em vez disso, Jobs escolheu trabalhar intimamente com um pequeno número de

fornecedores com quem (em meu entendimento) ele desenvolveria grandes relações. Essa abordagem vai diretamente de encontro ao modelo da Dell, que era o predileto dos analistas de investimento e professores de MBA. Não muito diferente das ações de Ford quanto a seus colaboradores, os incentivos de Jobs não eram altruístas; seu objetivo, na verdade, era controlar a situação.

Isso nos leva de volta à acusação das maiores práticas “antilean”: A falta de respeito aparente de Jobs a seus colaboradores que manufacturavam seus produtos do outro lado do mundo. Ao mesmo tempo em que estruturalmente a cadeia de suprimento de Jobs tinha similaridades notáveis com a cadeia da Toyota, neste último caso, muito esforço foi gasto para estender respeito na forma de engajamento a todos os funcionários, incluindo aos trabalhadores da fábrica. Nenhum fordista antigo “deixa o seu cérebro na porta ao entrar na empresa” – o engajamento de toda pessoa no *kaizen* diário era incentivado e esperado pela Toyota.

Mas a semelhança mais instigante entre Ford e Jobs está em sua abordagem e sucesso fenomenal com a inovação do processo-produto. Jobs, tal como Ford, tinha convicção de que sabia do que seus clientes precisavam melhor do que eles mesmos.

Ford é geralmente citado por essa fala: “*Se eu tivesse perguntado a meus clientes o que eles queriam, eles teriam dito um cavalo mais rápido*”.

De forma semelhante, Jobs: “*Você não pode apenas perguntar aos clientes o que eles querem e então tentar dar isso a eles. Quando você tiver feito o que eles querem, eles vão querer algo novo*”. Jobs gostava de citar Wayne Gretzky¹, dizendo que, no hóquei, você não patina para onde o disco está, você patina para onde ele estará.

Ambos tomaram decisões baseados não na pesquisa de mercado ou no retorno dos clientes, mas sim na visão do que seus produtos fariam pelas pessoas. Eles estavam satisfazendo a necessidade do cliente, não seu desejo. Falando nisso, a Toyota também coloca tradicionalmente mais decisões de produto nas mãos dos engenheiros-chefes, confiando muito menos em pesquisas de mercado formal do que seus concorrentes – sem grupos de foco, por favor!

E, curiosamente, os produtos lançados por Jobs, assim como Henry Ford e os engenheiros-chefe da Toyota, foram extremamente bem-sucedidos, não tanto por terem introduzido uma tecnologia inovadora, mas sim porque eles deixaram de lado a tecnologia desnecessária para criar experiências para os clientes e produtos mais simples e amigáveis (o que teria sido dito do Modelo T).

O Modelo T de Ford já era um grande sucesso antes de ele descobrir como fazer muitos deles mais baratos com sua linha de montagem. Além disso, para a mobilidade pessoal acessível, o Modelo T proporcionou uma conexão pessoal mais profunda entre seus usuários. Eles eram personificados, tinham nomes, eram tratados como um membro da família. Há muita coisa em comum entre o vínculo humano estabelecido com Tin Lizzy², com sua partida manual em 1907, e o Mac com sua simples letra cursiva em caixa baixa iniciada apenas 80 anos depois.

Steve Jobs e Henry Ford são importantes não por causa de qualquer invenção técnica específica. Muito mais importante, Jobs e Ford, cada um em sua era, compreenderam as situações técnicas e sociais de seu tempo respectivamente de forma tão profunda e plena que foram capazes de integrar produto, processo e, até mesmo, modelo de negócio em maneiras transformadoras para seus clientes e empresas... e até mesmo para o mundo. Uma das falas famosas de Jobs era: “Permaneça faminto, permaneça tolo”. Nunca fique satisfeito, sempre se divirta. Parece-me bem lean.

Com certeza, se Steve Jobs era lean ou não, não é a questão mais importante. Mas a forma como pensamos sobre essa questão pode dizer muito a respeito do que achamos que é lean. Então, o que você acha – Steve Jobs era lean?

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.

Notas da Tradutora:

1. **Wayne Gretzky** foi um dos maiores jogadores canadenses de hóquei, tendo atuado como centro-avante nos times Edmonton Oilers, Los Angeles Kings, St. Louis Blues e New York Rangers.
2. **Tin Lizzy** é um dos apelidos dado ao Modelo T de Henry Ford – automóvel produzido de 1907 até aproximadamente 1927.

<http://www.lean.org.br/colunas/12/John-Shook.aspx>