

Como melhorar? Prepare-se para enfrentar a jornada de transformação que temos pela frente.

Estamos no meio do turbilhão. Muitas vezes bate uma insegurança e nos sentimos nostálgicos, lembrando daquelas tardes em que, depois de fazer o dever de casa, nos embalávamos assistindo aos nossos desenhos animados prediletos ou brincávamos de jogos de tabuleiro até o anoitecer. Até quando éramos chamados para o jantar como prenúncio de que a hora de dormir estava chegando, e assim, se passavam os dias com estas preocupações.

Que saudades desse tempo tranquilo! Dessa época na qual nos sentíamos mais seguros, amparados, com uma rotina mais conhecida e com a sensação de que tínhamos o dever cumprido.

No meu tempo de menino, sempre gostei muito de assistir à Corrida Maluca, Speed Racer e de jogar Banco Imobiliário. Achava aquele desenho animado dos mais engraçados e criativos. Observar aquele caos, a desorganização e como os participantes da Corrida Maluca sempre achavam alternativas para superar as surpresas da jornada.

A perseverança, teimosia, audácia e talento do Speed Racer, sempre protegido e acompanhando de longe pelo seu perseverante e secreto irmão, o Corredor X. Isso me deixava vidrado, nem piscava, assistia atentamente aos episódios e, no final, sempre sentia como se tivesse sido eu o vencedor daquelas sensacionais corridas. Por fim, ficava sempre um gostinho de “quero mais” para o próximo episódio.

Nas noites nas quais podia ficar até mais tarde, adorava jogar Banco Imobiliário em família, pensar na estratégia, comprar ou poupar, ter propriedades no Morumbi, Ipanema, super-empresas, a preocupação de cada rodada, as glórias e prejuízos de cada jogada. Sorte ou revés? Naquele jogo interminável, praticávamos, sem saber, a resiliência.

Fiz esta abertura saudosa por dois motivos: primeiro porque é muito bom alimentarmos a nostalgia e nos recordarmos de coisas que nos deixam felizes e seguros; segundo, porque agora posso compreender o que não entendia na infância. Posso entender, por exemplo, como uma série de aprendizados, lições, valores, modelos mentais e experiências de vida, sem fazer juízo de valor, poderiam ser tiradas desta situações.

O gatilho veio quando discutia uma forma de valorizar, através de um índice, como deve ser o grau de dificuldade a ser enfrentado na jornada de implantação da indústria 4.0. Acredite!

Resumindo, lembrando destas tardes, entendi que podemos ter quatro tipos de jornada pela frente:

1- DIFÍCIL - Como a prova da Corrida Maluca, onde tudo pode acontecer em meio ao caos e à desorganização. Muitos começam, poucos terminam. E a chance de ficar pelo caminho é maior do que a de finalizá-la.

2- STOP & GO - Como jogar Banco Imobiliário, onde começamos embalados, com recursos alocados, organização, regras pré-definidas, mas no meio da jornada, começamos a cansar e a perder a paciência. O dinheiro vai acabando e depois de tanto tempo de espera, há só um ganhador. Isso quando não desistimos do jogo ou deixamos para acabar depois.

3- CONSISTENTE - Esta jornada me lembra a figura do Corredor X. Começamos muito bem preparados, temos experiência e segurança, temos surpresas pelo caminho, mas superamos, trabalhamos por um propósito muito bem definido e, quando terminamos, sentimos que fizemos um bom trabalho, conquistado pelo esforço da coletividade, de forma consistente, sólida e concreta.

4- CAMPEÃ - Esta sim, é a jornada que deve nos inspirar e perseguir para alcançá-la, como o grande Speed Racer. Nesta jornada, desde o início, o plano estabelecido é de que a colaboração, agilidade, resultado e inovação serão os pilares suportados por uma equipe efetivamente envolvida e engajada, pilotando junto, na busca do resultado a ser obtido.

O circuito que percorreremos é composto por 4 elementos fundamentais, os quais, dependendo da forma como lidamos com eles, determinarão qual será o nível de dificuldade que vamos encarar.

São os seguintes elementos a considerarmos:

1- Scenario Planning - Neste elemento, precisamos entender como nós planejamos e nos preparamos para o futuro.

- a) Retrovisor - Consideramos somente aspectos relacionados aos nossos aprendizados e lições do passado. Vivemos olhando para o retrovisor, seguros de que: o que me trouxe até aqui é o que vai nos levar para frente;
- b) Hoje - Temos pleno conhecimento de que o passado não nos basta. Por tanto, entender bem qual a situação e contexto atual onde estamos, no presente, é importante e suficiente, com pouco ou nenhum elemento de futuro sendo considerado;
- c) Lente Média - Considerando o futuro, construir o aprendizado e compreender onde estamos, mas olhando e buscando visões que possam nos trazer uma idéia do que deve ocorrer nos aspectos relevantes ao negócio e no seu entorno nos próximos 3-5 anos.
- d) Foresight - Aprendendo com e buscando antecipar as tendências. Tornando-nos protagonistas, conhecendo muito bem todos elementos que compõem o ecossistema de nosso negócio, o mercado, aspectos sócio-econômicos, ambientais e tecnológicos, que determinarão definitivamente nosso futuro, com visão de 20-30 anos à frente.

2- Business Experience Technology - Aqui devemos medir a forma como os elementos de tecnologia são integrados à realidade do negócio.

Quais são os acessos digitais e facilidades do seu Cliente? Como é o portfólio de produtos e serviços digitais oferecidos? De que forma sua cadeia de valor é integrada, vertical e horizontalmente? Como a realidade da captação, análise e uso de dados no processo de tomada de decisão estão sendo consideradas? De que forma sua atual

arquitetura de TI suporta estes aspectos? Como tudo isso é regulado por normas de compliance e o impacto na cultura organizacional?

Classificados dentro de quatro níveis possíveis:

- a) Iniciante Digital - Apresenta iniciativas isoladas e começou a jornada de transformação digital;
- b) Integrador Vertical - Apresenta planejamento e a transformação digital é elemento importante da estratégia; projetos de integração interna já são desenvolvidos e ferramentas implantadas com resultados iniciais promissores;
- c) Colaborador Horizontal - Já é verticalmente integrado; trabalha no conceito de inovação aberta; sua cadeia de valor é integralmente conectada e atuante no processo de gestão e desenvolvimento de produtos e serviços;
- d) Líder Digital - Campeão - Integrado em todos os sentidos e usando, na plenitude e de forma consolidada, todos os benefícios das ferramentas digitais

3 - Digitalization within I-40 - O conceito da Indústria 4.0 é muito amplo, porém simples.

Ele garante a integração de elementos tecnológicos que geram uma quantidade muito grande de dados, os quais, uma vez processados, dão a visão em tempo real de uma determinada atividade, identificando, entendendo e tratando os desvios, além de atuar imediatamente na correção. Muitos elementos já são usados para isso e existem outros disponíveis para aplicação.

Devemos entender como a digitalização avançou na sua Operação a partir de alguns aspectos:

- O uso das ferramentas disponíveis de I40;
- A integração com novos modelos de negócio;
- A digitalização da engenharia, ligando verticalmente sua operação, como elemento integrador horizontal em sua cadeia de valor, atuando em manutenção e serviços;
- A digitalização de outras áreas não-core, ajudando na missão de Vendas e Marketing.

Conforme o seu avanço, é possível entender com qual intensidade estes elementos estão ajudando e como podem se tornar poderosos alavancadores para criação de valor.

4 - People Change Management/Culture - Resumindo, este é o elemento principal. Dependendo das bases que formam sua cultura organizacional e como são envolvidas na jornada, elas podem exponencializar suas chances de sucesso, ou você nem larga.

Os aspectos relacionados com cultura, design organizacional, treinamento, liderança, times e departamentos, normas, procedimentos e comunicação, devem dar uma dimensão correta de como é a alma de sua empresa e, desta forma, você poderá definir qual o melhor plano de ação a ser considerado para que as pessoas se engajem e suportem o processo.

A organização das empresas pode ser entendida a partir de quatro características bem distintas. Elas podem ser:

- a) Clássica/Máquina - Ligada aos elementos funcionais tradicionais, geralmente hierárquica e departamentalizada;

- b) Tradicional/Atual - Hierárquica e departamentalizada, mas que já integra elementos mais atuais em sua estrutura a partir de processos de comunicação, decisão, e desenvolvimento mais participativos, mas ainda com decisões sendo tomadas de forma centralizada;
- c) Intermediária/Evolutiva - Autonomia e responsabilidade já passam a ser valores importantes e o processo decisório já avançou bastante no sentido da proximidade com a Operação;
- d) Auto-ajustável/Organismo - Totalmente voltada para a dinâmica do Cliente, auto-ajustável, focada em autodesenvolvimento, com equipes funcionais e organizada por processos.

Enfim, compondo e quantificando todos estes elementos, entendendo como funciona o seu avanço em cada um de seus diversos aspectos, você compreenderá de forma muito próxima, qual é a probabilidade de sucesso ao final de sua jornada, muitas vezes decidindo nem começar antes de fazer importantes lições de casa, mas tendo o mais importante: condições identificadas que deverão melhorar, em muito, suas chances de sucesso.

Em breve, divulgaremos como a Inova Consulting pretende criar e medir este indicador de sucesso para implantação da Indústria 4.0.

E então, você decide, se vai querer encarar o desafio e caminhar no sentido de tornar sua jornada CAMPEÃ como o Speed Racer, ou se sentar e assistir à Corrida Maluca na Sessão da Tarde.

Abraço,

Antonio Grandini

Advisor Negócios 4.0

Inova Consulting e Inova Business School