

# O método Kanban

Uma metodologia ágil para aumentar a produtividade e reduzir desperdícios



## Sumário

A origem do Kanban .....	04
O quadro kanban não é o método Kanban .....	07
Passo a passo para implementar o método Kanban ....	10

O método Kanban pode revolucionar a forma como você trabalha e percebe as tarefas no seu dia a dia, aumentando a produtividade e reduzindo o desperdício.

O Kanban é uma metodologia ágil utilizada para atingir elevados níveis de produtividade na equipe e garantir uma entrega contínua de valor ao cliente. Com esse método, você tem visibilidade sobre os fluxos de trabalho de toda a empresa, identifica desperdícios de recursos e gargalos no processo de forma simples e visual.

Por sua efetividade e simplicidade de implantação, o método Kanban tem sido essencial na otimização do trabalho de organizações das mais diversas áreas do mercado. Neste *e-book* você vai aprender sobre o método e como implantá-lo passo a passo.

**Vamos lá!**





## A origem do Kanban

A origem do Kanban remonta à década de 1940, após a Segunda Guerra Mundial, quando a Toyota, indústria automobilística japonesa, se encontrava estagnada. Acumulando grandes prejuízos e sem conseguir competir com as montadoras americanas, a empresa estava em uma situação muito complicada. Foi quando seu CEO, **Kiichiro Toyoda**, percebeu que a diferença na produtividade entre os fabricantes dos EUA não podia ser explicada apenas pela questão da disponibilidade de equipamentos.

Toyoda observou que a produção excessiva era um desperdício, exigindo manter em estoque uma grande quantidade de matéria-prima e ficar na dependência das demandas dos clientes, que podem mudar ao longo do tempo. Para equilibrar esse fluxo, o ideal seria produzir somente o necessário e apenas quando necessário.

Para manter o estoque no mínimo e, ao mesmo tempo, assegurar um fluxo de trabalho regular em todo o processo, foi implementado um sistema cuja principal característica era ter sido construído a partir do conceito de “*pull*”, em que a produção é puxada de uma etapa anterior para um estágio posterior da linha quando há capacidade disponível, ao invés de ser empurrada (“*push*”). Para gerenciar esse processo, Toyoda implementou o uso de cartões de papel para sinalizar e rastrear toda a demanda da fábrica e batizou o novo sistema de Kanban, que traduzido literalmente do japonês significa “quadro indicador”.

Muitos anos depois, no início de 2007, a indústria de *software* começou a utilizar o Kanban para gerenciar os processos relacionados ao desenvolvimento e entrega de seus produtos. Foi quando o Kanban passou a ter mais foco na eficiência e a ser cada vez mais aplicado a outros setores industriais e comerciais.

O método Kanban, como conhecemos hoje, é resultado de anos de testes e aperfeiçoamentos, com muitas contribuições da comunidade *lean* e *agile*.

O termo *lean* pode ser muito amplo no campo da gestão de processos e produção. Na prática, serve tanto para simplificar um processo, quanto para uma revisão completa de todos os processos, cargos e procedimentos de uma empresa. Porém, a meta é sempre a mesma: tornar os processos mais enxutos, simples, previsíveis e confiáveis, reduzindo o desperdício de tempo, recursos materiais e esforço, e, conseqüentemente, tornando-os mais lucrativos.

A filosofia *lean* também está fundamentada no sistema Toyota de produção e, portanto, fortemente relacionada ao método Kanban.







## O quadro kanban não é o método Kanban

Muitas pessoas utilizam o quadro kanban e acreditam estar utilizando o método Kanban. É importante esclarecer essa diferença. O quadro é apenas uma ferramenta para visualização do fluxo de trabalho, o método Kanban, por sua vez, é composto por um conjunto de princípios e práticas para além do uso do quadro.

Quando gerenciado adequadamente, o quadro serve como uma central de informações em tempo real, destacando os gargalos no processo.

Se você não aplicar os princípios do Kanban, tudo o que você terá é um quadro kanban e não o método Kanban.

Vamos conhecer esses princípios a seguir.

## Princípios do Kanban

Para que o método Kanban seja efetivamente implementado, alguns princípios fundamentais devem ser seguidos. Listamos os seis principais.



### 1. Comece com o que você tem

O método Kanban é flexível e reconhece que muitos dos processos existentes têm valor e devem ser preservados. O método destaca o que precisa ser reavaliado e ajuda a planejar mudanças para que sua implementação seja possível.



### 2. Busque mudanças incrementais e evolutivas

O método Kanban busca minimizar resistências incentivando pequenas mudanças incrementais e contínuas nos processos atuais, através de colaboração e *feedbacks*. Mudanças radicais devem ser evitadas porque, geralmente, desencadeiam maior resistência devido às incertezas.





### 3. **Mentalidade de melhoria contínua**

Incentivar a liderança em todos os níveis é essencial para promover uma mentalidade de melhoria contínua em todos os setores. Para isso, a comunicação interna centrada numa cultura de compartilhamento e *feedbacks* é fundamental.

---



### 4. **Foco no cliente**

Compreender as necessidades e expectativas dos clientes é essencial para gerar valor e focar na qualidade dos serviços prestados.

---



### 5. **Gerenciamento e autogerenciamento**

Gerenciar o trabalho e incentivar os colaboradores a se auto-organizarem em torno das tarefas, permite concentrar o foco nos resultados desejados sem a distração criada pelo micro gerenciamento dos profissionais que prestam os serviços.

---



### 6. **Avaliação contínua**

O Kanban estimula a melhoria contínua dos resultados entregues, através de revisões regulares dos processos e avaliação das diretrizes de trabalho aplicadas.



## Passo a passo para implementar o método Kanban

Para implementar o Kanban é necessário seguir os princípios e implementar algumas práticas:

### Passo 1: Permita que toda a equipe visualize o fluxo de trabalho

Um fluxo de trabalho é a sequência de passos que as tarefas ou produtos percorrem do início ao fim do trabalho. Visualizar todo o fluxo de trabalho permite aos gestores identificar claramente quais recursos estão sendo utilizados, qual tipo de trabalho ocupa mais



a equipe e possibilita identificar gargalos no processo. Além disso, iniciar a implementação do método Kanban com a visualização do fluxo permite entender o contexto atual, descobrir por que determinadas tarefas são realizadas de determinada maneira, para depois tomar decisões fundamentadas sobre como melhorar.

### **E como eu faço para conseguir visualizar o fluxo de trabalho da minha empresa?**

Para tornar o fluxo de trabalho mais visual, você pode começar mapeando as etapas distintas de trabalho e inseri-las em colunas de um quadro kanban. Nesse preenchimento, você pode ir rastreando as atividades relacionadas a cada produto ou processo, conforme passam pelas colunas. Nessa hora você poderá perceber que o simples ato de nomear todos os passos de seu processo pode revelar fatos sobre o seu fluxo de trabalho que antes você desconhecia.

O quadro visual kanban é baseado no planejamento e na organização das tarefas de acordo com seu estágio de desenvolvimento e é composto de, no mínimo, três fases ou colunas:

1. A realizar (pendentes);
2. Em andamento;
3. Concluído.

Essas fases não são rígidas e você poderá personalizar o layout do seu quadro kanban de acordo com a complexidade e as particularidades do seu projeto ou empresa. Além dessas três listas ou colunas básicas, é aconselhável ter uma coluna de *backlog*, que serve para inserir e reunir as ideias ou tarefas que o time poderá trabalhar no futuro, mas que ainda não foram avaliadas e não devem ser movidas para a coluna “Análise” ou “A fazer”.

**Veja um exemplo de quadro kanban a seguir:**



## Veja algumas dicas para organizar e visualizar melhor o seu fluxo de trabalho com o Kanban:

**Escolha a ferramenta!** Você pode usar uma simples planilha no Excel, um mural impresso e fixado em uma parede ou alguma ferramenta digital, como o Trello, para criar e gerenciar o seu quadro kanban.

**Quando está concluído?** Na organização do seu quadro de fluxo de trabalho, defina os critérios que cada tarefa deve atender para ser considerada como concluída.

**Destaque com cores!** Depois disso, atribua uma cor a cada tipo de tarefa para diferenciá-la visualmente e certifique-se de que a equipe saiba o que cada cor significa e quais são suas definições de tarefas concluídas.

**Priorize!** Dentro de cada coluna, organize as tarefas por ordem de prioridade, deixando que o item mais urgente esteja no topo. Nessa hora é importante saber priorizar e classificar as atividades.

**“Se tudo é urgente, então nada é realmente urgente.”**

## Passo 2: Limite o trabalho em andamento

De que adianta ter muito trabalho em andamento, mas não concluir nada ao final do dia? Um dos objetivos do método Kanban é controlar o trabalho em andamento, garantindo o máximo de fluxo de um único item do início ao fim.



*“Pare de começar e comece a terminar!”*

Assim, o segundo passo para implementar o Kanban consiste em estabelecer normas ou o hábito de somente iniciar novos itens quando não houver nada mais que você possa fazer pelos itens em andamento. Você deve garantir que apenas um número gerenciável de itens esteja em andamento. Quando as tarefas são apenas movidas pelas colunas, sem limitar a quantidade de trabalho em andamento, você não estará aplicando o método Kanban.

Mas por que limitar o fluxo de trabalho em andamento?

*“A multitarefa é um caminho certo para gerar desperdício e ineficiência”.*



Limitar o trabalho em andamento significa implementar um sistema puxado no fluxo de trabalho completo. Definir o máximo de itens por etapa garante que um cartão ou atividade só seja “puxado” para a próxima etapa quando houver disponibilidade. Inserir essa restrição vai te ajudar a enxergar rapidamente as áreas problemáticas em seu fluxo para que você possa identificá-las e resolvê-las.

Por que é tão importante limitar o trabalho em andamento? Veja a seguir os principais benefícios dessa prática.



## **1. Estimula a conclusão do trabalho e reduz o tempo para comercialização**

Se você é dono de um negócio com baixo faturamento, iria preferir ter 30 itens pela metade ou 10 itens prontos para vender? Quanto mais cedo você puder terminar um trabalho, mais cedo poderá entregá-lo ao cliente e, conseqüentemente, monetizá-lo. E é exatamente isso que limitar o trabalho em andamento ajuda a alcançar.



## **2. Minimiza a multitarefa**

Trabalhar de forma multitarefa é uma ilusão. Veja um exemplo: se eu jogasse uma bola em você, seria fácil de

pegar. Se eu jogasse outra bola em seguida, você também poderia pegar. Mas se eu jogasse duas bolas em você, ao mesmo tempo, seria muito difícil conseguir pegar ambas. Agora, imagine se jogasse 10 bolas para você ao mesmo tempo? Muito provavelmente você deixaria cair todas elas, ou seja, caos. Você consegue trabalhar em um ou dois itens e terminá-los rapidamente ou trabalhar em 10 itens e não conseguir terminar. Em outras palavras: ou você pega duas bolas ou deixa cair 10.



### 3. Diminui a necessidade de reuniões

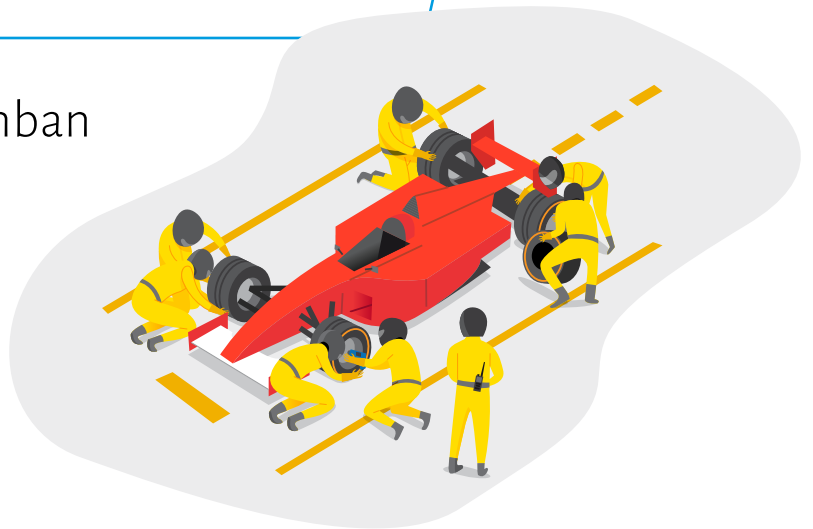
A natureza visual dos Quadros Kanban ajuda a diminuir a necessidade de muitas reuniões de acompanhamento, já que as informações principais sobre determinadas atividades ou projetos ficam expostas no quadro. Por isso, poucas reuniões periódicas são suficientes para alinhar o trabalho.

**Atenção!** Apesar dos benefícios de limitar o trabalho em andamento, essa prática deve ser aplicada com cuidado. Se o limite de trabalho em andamento for aplicado nas etapas erradas ou em todo o processo, pode levar a empresa a produzir menos itens do que sua capacidade, deixando alguns setores ociosos e sobrecarregando outros. Por esse motivo, é importante identificar os gargalos, ou seja, os processos ou recursos mais lentos.

É importante identificar colaboradores sobrecarregados e conversar com eles sobre como limitar o trabalho nesta etapa gargalo. Isso ajudará toda a empresa a trabalhar mais rápido.

### **Passo 3: Gerencie o fluxo**

O primeiro passo do Kanban é visualizar todo o fluxo de trabalho, o segundo é limitar o trabalho em andamento para que nenhum colaborador ou processo esteja atrasando o fluxo ou gerando desperdício. Este terceiro passo consiste em medir o quanto os dois primeiros passos estão impactando o fluxo e buscar formas de aperfeiçoá-lo.



*Não é possível gerenciar o que não se mede.*

## E como eu faço para medir?

Através de reuniões rápidas, a equipe pode analisar o quadro kanban observando como o trabalho passa de uma etapa para outra e perceber quanto tempo demora para um item migrar de uma coluna para outra. Nesse momento, cabe observar os itens parados e buscar entender por quais motivos eles estão assim.

A partir dessas observações, alguns indicadores podem ser elaborados, como a taxa de produção, que consiste em medir e comparar os tempos de espera em cada etapa e o tempo de ciclo, que é o tempo em que as tarefas estão sendo efetivamente trabalhadas, para saber quanto tempo o processo leva para produzir resultado.

É importante se lembrar que em vez de microgerenciar as pessoas e tentar mantê-las ocupadas o tempo todo, você deve se concentrar em gerenciar os processos de trabalho e entender como fazer esse trabalho mais rapidamente. Você pode perguntar “alguém está impedido de fazer algo?”, se sim, “como podemos ajudar a resolver isso?”. Assim, toda equipe vai poder contribuir para melhorar o fluxo.

## Passo 4: Tenha políticas e procedimento definidos

As políticas do processo devem ser claramente definidas e compartilhadas. As pessoas não se engajam em algo que não acreditam ser importante



ou ao menos útil. Esse passo consiste em deixar todos da equipe familiarizados com os objetivos. As políticas de trabalho são capazes de despertar nas pessoas a auto-organização para orientar e otimizar o fluxo de trabalho.

Imagine uma equipe da Fórmula 1 no pit stop, com o fluxo sincronizado, cada um sabendo o que fazer e agindo com eficiência e previsibilidade. É assim que os processos de negócio precisam ser orientados.

As políticas e os procedimentos devem definir quais tarefas devem ser priorizadas e quais concessões na velocidade ou qualidade podem ser aceitas, por exemplo. Quando as políticas e procedimentos são claros para a equipe, as pessoas sabem claramente como devem trabalhar, onde acessar as informações que precisam e quais decisões tomar.

## Passo 5: Identifique oportunidades de melhoria

Esse último passo deve ser visto como uma mentalidade ou filosofia. À medida que o processo ou a equipe passa por alterações, ajustes devem ser feitos buscando melhorar continuamente.



A melhor maneira de alcançar a melhoria contínua é através de uma cultura colaborativa com base em *feedbacks*.

Agora que você sabe o que é o método Kanban, você pode aproveitar ao máximo os principais benefícios ao implementá-lo no seu negócio.

Se você quer aprender mais sobre metodologias ágeis que podem ser aplicadas para dar mais celeridade aos negócios e até mesmo à sua vida pessoal, acesse nosso curso *on-line* e gratuito [Soluções Ágeis](#).



## Referências

ANDERSON, David J. Kanban: mudança evolucionária de sucesso para seu negócio de tecnologia. Blue Hole Press, 2011.

ALBINO, Raphael Donaire. Métricas ágeis: obtenha melhores resultados em sua equipe. Editora Casa do Código, 2017.

Portal Kanban Tool. Disponível em: <https://kanbantool.com/pt/>

