

E-BOOK GRATUITO

O Modelo de *Gestão Diária* da Toyota

Adaptado para a PME Brasileira — o sistema que separa empresas que escalam das que colapsam com o crescimento.

Celso Yukio Eizak

MENTOR E ESPECIALISTA TPS · EX-TOYOTA

FORMAÇÃO

Engenheiro Mecatrônico · USP

Pós-graduação em Gestão de Negócios · IBMEC

CARREIRA · 21 ANOS

Ex-Sr. Manager · Grupo Toyota

Operações: Produção · Manutenção · PCP & Logística · EHS · TPS

Expertise: Qualidade — construção da qualidade no processo

Vivência: Toyota Brasil & Japão · SKF · Autoneum

AUTOR & CRIADOR

Livro "Desvendando o TPS"

Co-criador do treinamento Gestão com Resultados

Fundador F&E Operational Excellence

"Nada disso é sorte. É método."

Uma pergunta que a maioria evita responder



Se você saísse por 10 dias sem poder usar o telefone — sem WhatsApp, sem ligações, sem e-mail — o que aconteceria com a sua empresa?

Não precisa responder em voz alta. Só pense por um momento.

Se a resposta te trouxe um leve desconforto, preste atenção: esse desconforto tem um nome. Chama-se **dependência**. E dependência não é falta de esforço. Você trabalha muito — isso está claro. O problema não é quanto você trabalha. O problema é *como* a empresa está estruturada para funcionar quando você não está.

Empresas que dependem do dono para tudo não escalam. Não porque o dono seja incompetente — mas porque ele se tornou o gargalo do próprio negócio. Esse e-book começa com um diagnóstico honesto. Não para te julgar. Para te mostrar onde você está e o que isso significa para o futuro da sua empresa.

COMO FUNCIONA O TESTE

O teste tem **12 perguntas**. Para cada uma, escolha a opção que melhor descreve a situação atual da sua empresa — não como você gostaria que fosse, mas como ela *realmente* é hoje.

Anote sua pontuação ao final de cada resposta:



1 ponto



2 pontos



3 pontos

As 12 Perguntas

01

Quando surge um problema operacional de média complexidade na sua ausência, o que acontece?

- A O time para e espera meu retorno. Sem mim, a decisão não é tomada.
- B Alguém tenta resolver, mas me chama para validar antes de agir. Eu acabo decidindo de qualquer forma.
- C O time tem critério definido para esse tipo de situação e resolve sem precisar de mim. Só me informam depois.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

02

Se você ficar fora por uma semana inteira, a rotina de gestão do time acontece normalmente?

- A Não. Sem mim presente, as coisas seguem sem direção clara. A rotina some.
- B Parcialmente. Algumas coisas acontecem, mas sem consistência. Quando volto, preciso retomar muito.
- C Sim. Temos rituais de gestão estabelecidos que funcionam independentemente da minha presença.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

03

Existe algum problema que você já resolveu mais de uma vez nos últimos 6 meses — o mesmo problema, voltando de forma diferente?

- A** Sim, vários. Fico resolvendo as mesmas coisas toda semana. É desgastante.
- B** Alguns. Consigo resolver a maioria, mas uns insistem em voltar. Não sei bem por quê.
- C** Raramente. Quando um problema é resolvido, padronizamos para que não volte. O time sabe fazer isso.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

04

Se você pedisse para um líder do seu time tomar uma decisão importante sem te consultar, o que aconteceria?

- A** Ele hesitaria. Tem medo de errar e prefere que eu decida. A cultura aqui é de consultar sempre.
- B** Ele tentaria, mas com insegurança. Provavelmente me ligaria no meio do caminho para confirmar.
- C** Ele tomaria a decisão com tranquilidade. Temos critérios claros para o que pode ser decidido em cada nível.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

05

Os indicadores da sua operação são acompanhados com frequência — mesmo quando você não pede?

- A** Não. Os números só aparecem quando eu peço ou quando tem um problema visível.
- B** Às vezes. Depende muito do dia e de quem está presente. Não há uma rotina estabelecida.
- C** Sim. Temos um painel que o time acompanha diariamente. Os desvios geram ação sem precisar de mim.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

06

Se um colaborador-chave saísse amanhã, você conseguiria substituí-lo sem perder qualidade em menos de 2 semanas?

- A** Não. Esse colaborador carrega muito conhecimento na cabeça. A saída dele seria um desastre.
- B** Com dificuldade. Temos alguma coisa documentada, mas não o suficiente. A curva seria longa.
- C** Sim. Os processos críticos estão padronizados. Qualquer pessoa treinada opera com a qualidade esperada.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

07

Se um cliente importante ligasse com uma reclamação enquanto você está offline, o que aconteceria?

- A** A situação ficaria parada até alguém conseguir falar comigo. O time não tem autonomia para resolver.
- B** Alguém tentaria atender, mas escalaria para mim em seguida. Eu acabaria envolvido de qualquer jeito.
- C** O time tem critério e autoridade para resolver. Só me informam se for algo fora do padrão definido.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

08

Como é a sua agenda típica numa semana normal?

- A** Lotada de reuniões, mensagens e urgências. Dificilmente sobra tempo para pensar estrategicamente.
- B** Relativamente cheia. Consigo separar algum tempo para estratégia, mas é disputado com as demandas do dia a dia.
- C** Estruturada. Tenho blocos protegidos para planejamento. As urgências do time raramente chegam até mim.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

09

Quando você define um plano de ação com o time, o que normalmente acontece com ele?

- A O plano some. Sem minha cobrança constante, as ações não acontecem no prazo.
- B Parte acontece. Depende muito de quem está envolvido. Não tenho visibilidade clara do que foi feito.
- C O time tem responsáveis definidos, prazos e rituais de acompanhamento. O plano executa sem minha pressão.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

10

Se alguém do time identificasse um desperdício ou ineficiência, o que aconteceria?

- A Nada. As pessoas não têm o hábito de identificar melhorias. Isso é considerado "função minha".
- B Pode acontecer, mas sem método. A pessoa me falaria, eu decidiria se vale a pena e provavelmente resolveria eu mesmo.
- C O time tem um processo para identificar, registrar e tratar melhorias. Isso acontece com frequência e com método.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

11**Como você avalia o crescimento dos seus líderes nos últimos 12 meses?**

- A** Praticamente não cresceram. Fazem o que sempre fizeram, do mesmo jeito. Eu ainda preciso estar em tudo.
- B** Crescimento tímido. Alguns evoluíram em partes específicas, mas ainda dependem muito de mim.
- C** Crescimento visível. Líderes que antes precisavam de mim para tudo hoje conduzem com autonomia real.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

12**Se você precisasse ficar afastado por 30 dias — sem celular nem e-mail —, qual seria o estado da empresa ao final?**

- A** Provavelmente em crise. Muita coisa teria saído do controle. Eu teria um trabalho enorme ao voltar.
- B** Sobreviveria, mas com perdas. Algumas coisas teriam avançado, outras travado. A recuperação seria trabalhosa.
- C** Funcionaria. Os sistemas, processos e líderes dariam conta. Ao voltar, encontraria a operação nos trilhos.

PONTUAÇÃO:

A = 1

B = 2

C = 3

Some seus pontos

Some as pontuações das 12 respostas e anote o total abaixo.

Minha pontuação total: _____ pontos

— SEU RESULTADO

Os 3 Perfis

—

Sua empresa depende diretamente de você para funcionar. Sem sua presença e atenção constante, as coisas travam. Você não tem um negócio — você tem um emprego de alto risco, onde você é o único empregado insubstituível.

Isso não é julgamento. É o cenário mais comum em empresas que cresceram com o dono como motor central. O problema é que esse modelo tem um teto — e você já está perto dele.

O QUE ESSE PERFIL REVELA

- Não existe um sistema de gestão funcionando de forma autônoma
- O time não foi treinado para tomar decisões — foi treinado para escalar
- Os processos vivem na cabeça das pessoas, não nos padrões
- Você está trabalhando *dentro* da empresa, não *sobre* ela

O risco real: quando o dono é o gargalo, qualquer problema pessoal — saúde, viagem, crise familiar — vira crise empresarial. E quando chega a hora de crescer, o crescimento amplifica o caos.

→ A segunda parte deste e-book foi feita para você.

Você já construiu alguma estrutura. Parte das decisões acontece sem você. Mas ainda existe uma dependência significativa em decisões de média complexidade, e os sistemas de gestão não são consistentes o suficiente para funcionar de forma autônoma por períodos mais longos.

Você está no meio do caminho — e esse é um lugar perigoso, porque dá a sensação de que está bem quando ainda existe muito a construir.

O QUE ESSE PERFIL REVELA

- Existe delegação, mas sem critério claro — funciona para alguns, não para todos
- Os rituais de gestão existem mas não são sustentados sem sua presença
- O time começa a ter autonomia mas não tem o julgamento para decisões de maior impacto
- Você ainda é acionado com frequência para coisas que poderiam ser resolvidas sem você

O que separa o perfil B do perfil C: consistência e sistema. Não é o que você faz nos bons dias — é o que funciona nos dias em que você não está olhando. Esse gap é fechado com método, não com esforço.

→ A segunda parte deste e-book mostra exatamente o que falta.

Você construiu algo que poucas empresas têm: um sistema de gestão que funciona além de você. O time tem autonomia, os processos estão padronizados e os rituais de gestão acontecem com consistência.

Isso não acontece por acaso. É resultado de decisões deliberadas sobre como estruturar, delegar e desenvolver pessoas ao longo do tempo.

O QUE ESSE PERFIL REVELA

- Existe um sistema de gestão diária funcionando de forma autônoma
- O time foi desenvolvido para decidir dentro de critérios claros
- Os processos críticos estão padronizados e auditados com frequência
- Você consegue atuar como estrategista — não como operador

Atenção: perfil C não significa "pronto". Significa que a base está construída. O próximo nível é escalar essa estrutura — crescer sem que o crescimento destrua o que você construiu.

→ A segunda parte mostra como o sistema que você já tem pode ser formalizado e escalado.

Agora que você sabe onde está, descubra o sistema que muda o jogo.

Independentemente do seu perfil, o caminho é o mesmo: instalar um sistema de gestão diária que funcione sem depender da sua presença constante. É o que a Toyota chama de FMDS — e é o que você vai aprender agora.

O modelo que a Toyota usa todo dia — e que a maioria das PMEs nunca viu

O FMDS (Floor Management Development System) é o coração prático do que o mundo conhece como Lean Manufacturing. O foco central é o Gemba — o termo técnico para o local exato onde o valor é criado na sua empresa, seja o chão de fábrica, a bancada de serviços ou o balcão de atendimento. Este sistema funciona como o sistema imunológico da operação: detecta falhas no minuto em que surgem, antes que causem prejuízos financeiros silenciosos.

O FMDS não é exclusividade das grandes montadoras. Qualquer operação com time — de 5 a 500 pessoas — pode e deve aplicar seus princípios. A diferença entre empresas que escalam e as que colapsam com o crescimento é exatamente essa: as que escalam têm um sistema que opera independentemente do dono.

O modelo se sustenta sobre quatro pilares. Cada um resolve uma falha estrutural específica que afeta a esmagadora maioria das PMEs brasileiras:

PILAR 01

Visibilidade

Tornar o status da operação óbvio e visual para qualquer pessoa no ambiente. Substituímos relatórios atrasados por painéis físicos que mostram o desvio imediatamente. O que é visível é gerenciável; o que está escondido na cabeça das pessoas destrói a margem de lucro.

PILAR 02

Ritmo

Estabelecer uma cadência fixa e inviolável de acompanhamento diário. A operação ganha um pulso constante através de reuniões curtas e incisivas no local de trabalho. Esse ritmo cria a disciplina necessária para evitar que a equipe caia novamente na informalidade do improviso.

PILAR 03

Resposta

Um protocolo claro e treinado de reação rápida a qualquer desvio do planejado. Quando o time possui um padrão sobre como agir diante de um erro, a dependência pelas decisões exclusivas do dono diminui drasticamente, destravando gargalos e acelerando o fluxo.

PILAR 04

Desenvolvimento

Elevar a competência técnica e analítica de cada colaborador na prática. A execução diária do método treina a equipe para identificar e resolver anomalias de forma autônoma, garantindo que a excelência operacional sobreviva à ausência do dono.

O Dono-Herói vs. O Dono-Estrategista

O seu perfil no diagnóstico revelou onde está a operação. Mas existe também um padrão de comportamento que precisa mudar. A transição de herói para estrategista não é uma mudança de personalidade — é uma mudança de sistema:

	O DONO-HERÓI	O DONO-ESTRATEGISTA
DECISÕES	Centraliza todas as decisões cruciais. O fluxo para quando ele não está.	Cria critérios claros para delegação segura. A equipe decide dentro de parâmetros definidos.
ERROS	Procura um culpado para punir. O problema volta na semana seguinte com outro nome.	Investiga o processo com PDCA para encontrar a causa raiz e eliminar o problema de forma definitiva.
TECNOLOGIA	Compra software esperando que ele organize o caos. O caos só fica mais caro.	Usa a tecnologia para servir a um sistema já estruturado. Ferramenta serve ao processo.
CRESCIMENTO	Esgotamento físico e mental. Quanto mais cresce, mais trabalha.	Crescimento sustentável e autonomia. A empresa escala sem ele precisar escalar junto.



— DIAGNÓSTICO ESTRUTURAL

3 sinais de que sua operação ainda não tem sistema

Os 3 sinais a seguir aparecem em praticamente todas as PMEs que cresceram no improvisado. Se você se reconheceu em perfil A ou B no diagnóstico, é certo que vai se identificar com pelo menos dois deles:

1

Os problemas voltam

O mesmo problema que foi dado como resolvido na semana passada voltou a acontecer hoje com outro nome. Isso indica que a empresa está tratando apenas os sintomas superficiais, ignorando as causas raízes. Sem um método estruturado, a equipe inteira se torna especialista em aplicar remendos rápidos.

Esse ciclo ininterrupto drena a energia da operação e corrói silenciosamente a margem de lucro através do retrabalho constante. A cada semana perdida resolvendo o mesmo erro, o custo operacional aumenta e a capacidade de crescer diminui.

2

As decisões chegam até você

O time tenta executar o trabalho, mas a aprovação final e a resolução de pequenos impasses sempre passam pela sua mesa. Isso gera um ciclo vicioso de passividade e lentidão geral. Se você é a única pessoa autorizada a decidir, você se transforma no maior limitador de velocidade do próprio negócio.

Atrasos nas entregas tornam-se inevitáveis porque o fluxo de trabalho para toda vez que você está ocupado, em reunião ou simplesmente indisponível. O time aprende a esperar em vez de agir — e a empresa para junto com ele.

3

O resultado depende de quem está presente

Nos dias em que você está no chão da empresa, a operação funciona com fluidez. Nos momentos de ausência, a qualidade do serviço invariavelmente escorrega — e os clientes percebem. Uma empresa verdadeiramente profissional entrega o mesmo padrão de excelência independentemente do operador do turno.

Sem um sistema sólido, o sucesso da entrega diária é refém da sorte ou de heróis individuais. Nada disso é sorte. É método — ou a ausência dele.

Se você se reconheceu em pelo menos dois desses sinais, continue lendo. O problema tem solução — e ela começa com engenharia de processos, não com mais horas extras.

— O SISTEMA

O modelo Toyota adaptado para a sua PME — em 3 passos

A arquitetura da autonomia exige clareza absoluta. Na engenharia de produção da Toyota, aprendemos que a simplicidade é o nível mais alto da sofisticação no Gemba. Os três passos a seguir são a base mínima funcional para instalar o FMDS na sua operação:

PASSO 1

Tornar o invisível visível

O alicerce é criar um Quadro de Gestão físico no centro da operação. Foque em medir o que é vital para a sobrevivência do negócio: Segurança, Qualidade, Entrega e Produtividade. Comece com dois indicadores — um de entrega, um de qualidade. Não tente medir tudo de uma vez.

O objetivo não é punir desvios, mas estabelecer um radar visual inviolável. O que é visível pode ser gerenciado; o que fica restrito à tela do computador ou na cabeça das pessoas torna o time cego ao estado real da operação. Um quadro simples na parede — feito de fita adesiva e papel A3 — já é suficiente para começar.

O que está na cabeça das pessoas não é gerenciável. O que está no quadro, é.

PASSO 2

Criar ritmo com a Reunião de 15 minutos

Com o quadro posicionado, institua o Huddle diário de 15 minutos. Essa reunião acontece de pé, diretamente no local de trabalho — não em sala de reunião, não por vídeo, não por WhatsApp. A pauta é fixa e inviolável: resultados de ontem, foco de hoje, impedimentos que precisam de decisão.

Três perguntas conduzem o encontro: O que fizemos ontem? O que faremos hoje? Temos impedimentos? Esse ritmo implacável cria uma postura de antecipação, economizando horas de interrupções não planejadas ao longo do expediente.

15 minutos por dia evitam 3 horas de apagar incêndio na sexta. O ritmo impede a operação de cair novamente na informalidade.

PASSO 3

Responder a desvios — não conviver com eles

Todo desvio identificado na reunião exige ação imediata. O protocolo tem duas etapas: primeiro, aplica-se uma Contenção — uma ação imediata para proteger o cliente do erro enquanto a causa raiz é investigada. Em seguida, a equipe utiliza o método PDCA (Plan, Do, Check, Act) para investigar a anomalia e eliminar sua origem de forma definitiva.

A resolução definitiva garante que a falha não retorne, substituindo o imprevisto por um padrão de trabalho inquebrável. Quando o time sabe como agir diante de um desvio, a dependência do dono começa a se dissolver.

"Nada disso é sorte. É método."

CELSO YUKIO EIZAK

O que fazer nos próximos 5 dias

A inércia da cultura do improviso só se vence com execução técnica e rápida. Este é o cronograma exato para instalar a base do sistema na sua primeira semana, gerando uma vitória imediata na operação.

Sistema não se constrói em um dia — mas começa em um dia.

DIA 1

OBSERVE

Observe antes de agir

Esqueça contratações e softwares. Vá ao local onde o trabalho acontece e observe o fluxo por 30 minutos, sem intervir. Anote os três problemas que você vê se repetindo com mais frequência. A coragem de expor a realidade crua da operação é o primeiro pilar para a melhoria real. Escolha um indicador de entrega e um de qualidade para medir a partir de amanhã. Não resolva nada hoje.

DIA 2

A JANELA

Defina a janela visual

Desenhe o quadro na parede com fita adesiva e papel — pode ser uma lousa, um cartaz, uma planilha impressa. Coloque os dois indicadores escolhidos, a meta de hoje e o espaço para o resultado realizado. Não espere pela solução perfeita. O quadro simples e visível já muda a dinâmica da operação no dia seguinte.

DIA 3

O RITMO

Convoque a primeira reunião

Reúna o time no local do trabalho por exatos 15 minutos, de pé, em frente ao quadro. Mostre os números. Pergunte: o que fizemos ontem? O que faremos hoje? Temos impedimentos? Não permita que a reunião passe de 15 minutos. Estabeleça o horário sagrado — todo dia, mesmo horário, mesmo local. Nenhum desvio sai sem responsável e prazo definidos.

DIA 4
O DESVIO

Olhe de frente para o desvio

Quando a meta inevitavelmente não for batida — e não será, no começo — não procure um culpado para punir. Pergunte o que aconteceu com o processo para o desvio ocorrer. Anote o problema. Não permita que o time substitua a análise crítica dos processos pelo julgamento emocional de pessoas. O desvio é informação, não falha moral.

DIA 5
A MELHORIA

Execute a primeira correção de causa raiz

Escolha o problema mais simples mapeado nos dias anteriores e execute uma ação de correção definitiva hoje mesmo. Não um remendo — uma solução que elimine a causa raiz. Documente o padrão novo. Celebre o avanço técnico com a equipe. Uma reunião não muda nada. A décima começa a mudar. O sistema se instala com repetição — não com intensidade.

Não espere estar perfeitamente pronto. Comece pequeno. O sistema operacional se aperfeiçoa enquanto funciona no Gemba.

Dependência não é **destino**. É diagnóstico.

E diagnóstico tem tratamento. O tratamento não é trabalhar mais — você já trabalha muito. O tratamento é mudar o método com que você delega, constrói processos e desenvolve o time.

A implementação desses cinco dias traz um alívio imediato. Mas a consistência estrutural é o que garante que a empresa escale com ordem a longo prazo. O FMDS é apenas a fundação. O sistema completo — do diagnóstico à implantação tática em 90 dias — está documentado no Manual SGSR.

Se sua empresa depende de você, o problema não é delegação.

É ausência de sistema de gestão.

Delegar é uma *consequência* de ter um sistema funcionando. Sem sistema — sem padrões, sem rituais, sem critérios de decisão visíveis —, delegar é só transferir o caos para outra pessoa.

PARA PERFIL A E B

Delegação com Método

- Por que a delegação falha — e não é culpa do time
- Os 5 estágios da delegação progressiva
- Como calibrar pelo julgamento, não pela confiança
- Como montar o Mapa de Decisões da sua empresa
- O erro que faz o time nunca crescer

Inclui template de Mapa de Delegação para começar a aplicar no mesmo dia.

R\$47

Acesso imediato após confirmação

QUERO O E-BOOK →

PARA PERFIL C

Sistema de Gestão Sustenta Resultado

- 8 capítulos — do diagnóstico à implantação tática
- 5 templates prontos para o Gemba
- Plano de 90 dias com marcos e indicadores
- Sem teorias de prateleira — só o que funciona

R\$247

R\$147

LANÇAMENTO

Acesso imediato após confirmação

QUERO O SISTEMA COMPLETO

→

"Nada disso é sorte. É método."



Celso Yukio Eizak

ENGENHEIRO MECATRÔNICO (USP) · EX-TOYOTA BRASIL E JAPÃO ·
FUNDADOR F&E OPERATIONAL EXCELLENCE

Engenheiro Mecatrônico pela USP com pós-graduação em Gestão de Negócios pelo IBMEC. Acumula mais de 21 anos de experiência em operações industriais multinacionais, com passagens por Toyota, Toyota Boshoku, Autoneum e SKF. Foi Senior Manager na Toyota Boshoku do Brasil, responsável pelas áreas de Produção, Manutenção, TPS (OMDD), PCP & Logística, Dojo e EHS — com vivência de 17 meses no Japão aplicando o TPS na origem.

Liderou o melhor lançamento de produto da história do Grupo Toyota Boshoku (Corolla Cross) e gerou mais de R\$10 milhões em reduções de custo operacional. É autor do livro "**Desvendando o TPS**", co-criador do treinamento **Gestão com Resultados** — para empresários que já têm time e querem escalar — e fundador da F&E Operational Excellence.

"Nada disso é sorte. É método."

[@celsoeizak1](#)

[YouTube](#)

[LinkedIn](#)

"Nada disso é sorte. É método." — Celso Eizak

© 2026 F&E Operational Excellence. Distribuição livre com créditos mantidos.