

CAUSA & EFEITO

Boletim da Siqueira Campos - abril 2007, ano X - nº 20

Evolução da Excelência Operacional

“O verdadeiro ato da descoberta não consiste em encontrar novas terras, mas em olhá-las com outros olhos”.

Marcel Proust

As necessidades de aprimoramento são mais importantes agora do que foram no passado e continuarão cada vez mais intensas no futuro. No caso brasileiro, a explosiva combinação de baixo crescimento econômico, juros altos, impostos elevados e muitos encargos sobre a folha de pagamentos nos obrigam a excelência operacional. A excelência operacional é a nossa habilidade em inovar, aumentar a qualidade e a velocidade, acelerando a produtividade e o crescimento.

Diferente de outros países em que o aumento da qualidade e produtividade auxiliou no crescimento econômico, para nós torna-se uma questão vital. Não existe mais espaço para desperdício, nossas organizações necessitam da excelência operacional por uma simples questão de sobrevivência. As empresas precisam criar um ambiente em que todos os funcionários, de todos os níveis, sejam desafiados a melhorar seus processos diariamente, e esta deve se tornar a preocupação número um das lideranças.

De todos os enfoques voltados a qualidade e produtividade, a estratégia Lean-Seis Sigma concentra o que de melhor se fez nos últimos 50 anos. Combina a estratégia baseada em velocidade e conjunto de soluções inerentes ao Lean com o processo cultural, organizacional e as ferramentas analíticas do Seis Sigma. Esta estratégia possibilita entregar resultados mais rápidos e melhores aos clientes, com menos desperdício, levando a excelência operacional.

Até recentemente, a maioria das iniciativas de aprimoramento estavam centradas nos vilões de sempre: operações e manufatura, mas surge uma nova visão denominada de enterprise, ou holística, que consiste em procurar oportunidades de aprimoramento em todos os processos do negócio

como: vendas, faturamento, serviços, informática, contabilidade. É necessário o aprimoramento de todas as áreas do negócio.

Para o Dr. Ronald Snee, o enfoque enterprise consiste em:

- Fazer o aprimoramento ser parte do desenvolvimento de todos os processos do negócio;
- Desenvolver uma metodologia que funcione em todos os aspectos de negócio, resolvendo todas as necessidades de aprimoramento;
- Utilizar um portfólio de projetos que integre todos os tipos de aprimoramento e processos organizacionais;
- Utilizar o DMAIC como ferramenta universal para solução de problemas. Integrar controle de processo, aprimoramento e gerenciamento em um único processo gerencial;
- Utilizar o aprimoramento como ferramenta de desenvolvimento de lideranças.

Tendências para aprimoramento de processos

- Ter uma única estratégia de aprimoramento que combine qualidade e produtividade;
- Enfoque integrado Lean Seis Sigma;
- Aprimoramento por todo o negócio, enterprise;
- Aprimorar o processo projeto a projeto, alinhado com as prioridades do negócio;
- Maior foco no fluxo de valor do que no fluxo da manufatura;
- Todos devem fazer parte do aprimoramento e não somente os “Belts”;
- Foco do aprimoramento em custo, qualidade, velocidade, segurança e meio ambiente.

Estas visões evidenciam de forma enfática que cada vez mais as empresas precisarão utilizar método científico para aprimorar toda a gestão do negócio. A situação atual não permite mais métodos de tentativa e erro ou ações em apenas alguns focos do negócio. Precisamos obter a excelência operacional por todo o negócio, e a estratégia Lean Seis Sigma permite obtê-la.

Fonte: Ronald Snee, PhD, Utilizing a Holistic Approach to Performance Improvement. ASQ, Annual Quality Congress, Milwaukee, WI, May, 2006.



Treinamento Capacidade Analítica para a Contax - Rio de Janeiro/RJ

Veja também:

Seis Sigma: caminhos abreviados, resultados reduzidos!

Resolução de problemas - escolhendo certo



Editorial

“Nós devemos fazer o melhor que pudermos. Esta é a nossa sagrada responsabilidade humana”.

Albert Einstein



Estamos muito felizes, pois completamos 15 anos de atividades e a 20ª edição deste boletim neste mês. Gostaríamos de agradecer às centenas de organizações, que nos permitiram crescimento constante neste período.

Os aniversários são momentos marcantes que servem de reflexão e avaliação. Com certeza entramos em uma nova fase, com uma estrutura maior e uma equipe mais madura. Se até o momento agregamos muito valor aos nossos clientes, as novidades pela frente irão permitir ganhos ainda maiores.

Cada vez mais a obtenção de ganhos e redução de custo se dará com apoio de métodos quantitativos. Graças a um investimento constante nos últimos 15 anos, temos a liderança nos métodos quantitativos, os quais têm habilitado mais valor para as organizações, tornando nossa missão de “aumentar a competitividade dos nossos clientes” uma realidade.

Depois de 5 anos de aprimoramento, desenvolvemos uma formação Lean para Green Belts, Black Belts ou especialistas em processos de organizações que estão implantando Seis Sigma e que desejam trabalhar de forma integrada no Lean Seis Sigma. Desenvolvemos jogos inéditos, que auxiliam a fixação dos conceitos de forma lúdica, tornando o assunto extremamente agradável.

Muito obrigado!

Marco Siqueira Campos



Seminário Executivo Seis Sigma

12 e 13 de junho - São Paulo (SP)

Mais de 500 executivos já participaram das edições anteriores a este seminário. Faça parte deste time que busca a classe mundial, participando do Seminário Executivo Seis Sigma.

As vagas são limitadas, não perca esta oportunidade.
Maiores informações: 0800-7030603 ou info@siqueiracampos.com.

HOT SITE



Treinamento de Ferramentas da qualidade para a Sandoz - Cambé/PR



Treinamento de Green Belts para a MSX - Salvador/BA

Siqueira Campos Associados
- Seis Sigma e Lean Seis Sigma
- Estatística Aplicada
- Pesquisa de Satisfação
- Qualidade e Gestão

Tel: 0800 7030603

E-mail: info@siqueiracampos.com
www.siqueiracampos.com
Porto Alegre - São Paulo

Projeto Gráfico:

Gláucio Mallet

E-mail: glaucio.mallet@portoweb.com.br
Tiragem: 13.000 exemplares

Direitos autorais reservados - a reprodução parcial ou total dos textos só é permitida mediante autorização.



Publicações em Português - Aproveite melhor o MINITAB™ utilizando o livro “Desvendando o Minitab” e o Guia de Acesso Rápido.



Seis Sigma: caminhos abreviados, resultados reduzidos!

“Seis Sigma é a democratização do método científico”.

George Box

Recente pesquisa realizada pelo Aberdeen Group (www.aberdeen.com) nos Estados Unidos e outros países, com 418 organizações dos setores aeroespacial, defesa, automotivo, high-tech e produtos industriais, incluindo Boeing, Glaxo, Rexam, Tyco, EMC, GE e GM, denominada “Lean Six Sigma Benchmark Report”, apresenta algumas conclusões interessantes.

A principal conclusão do estudo é que a indústria está perdendo bilhões de dólares em ganhos potenciais, vendas e lucros a cada ano pela aplicação não efetiva do Seis Sigma. Detectaram que menos de 16% dos programas de Seis Sigma são verdadeiramente Seis Sigma, com metas definidas, enfoque estruturado de resolução de problemas DMAIC, treinamento dedicado, existência de Black Belts, projetos priorizados e validados pela área financeira. As organizações que adotaram o Seis Sigma de forma plena apresentaram 40% a mais de ganho total e 65% a mais de ganho por projeto. Isto é, a economia por projeto das empresas verdadeiramente Seis Sigma foi de US\$ 238.000,00 contra US\$ 144.000,00 das com implantação parcial de Seis Sigma.

O resultado é muito claro: implantação parcial, resultado parcial. Este não é só um problema americano, é global. Existe uma tendência de simplificação, de redução de passos, de restrição do treinamento e de sua carga horária. O método é muito robusto e sempre dará ganhos, mas será que não poderia dar muito mais?

Outra informação interessante apresentada pela pesquisa foram os questionamentos a respeito dos desafios para a implantação de Lean Seis Sigma e como vencê-los, que estão sintetizados nas tabelas abaixo.

Desafios	%
1. É necessário uma mudança cultural significativa.	68%
2. Desafios de coleta de dados.	44%
3. Resistência dos funcionários qualificados e média gerência.	28%
4. Compromisso contínuo da direção após o estágio inicial.	26%
5. Manter o treinamento e certificação por toda a empresa.	20%
6. Custo dos programas de treinamento e certificação.	20%
7. Tempo excessivo de análise de dados.	19%

Resposta aos desafios	%
1. Treinar os funcionários.	68%
2. Introduzir gradualmente as mudanças.	49%
3. Designar um gerente senior (champion) responsável pela quantificação dos resultados.	44%
4. Envolver consultores externos.	33%
5. Desdobrar soluções de TI para suportar iniciativas de qualidade.	27%
6. Contratar pessoa qualificada/certificada de outra organização.	25%
7. Implantar coleta de dados automática.	19%

Fonte: Aberdeen Group, setembro de 2006

Os desafios encontrados na pesquisa são os mesmos que temos encontrado nas organizações brasileiras, pois a adoção de Lean Seis Sigma requer uma mudança cultural significativa. Como todo o processo de mudança, no primeiro momento, existe uma resistência natural dos funcionários qualificados e da média gerência. O contínuo compromisso do líder da organização após a fase inicial é outro desafio considerável.

O que as organizações estão fazendo para responder a estes desafios é treinar os funcionários e introduzir as mudanças gradualmente. Entretanto, para o treinamento alcançar as mentes e almas das organizações necessita ser feito de forma contínua e abranger todos os níveis.

Designar um executivo, champion, para gerenciar o programa tem sido uma alternativa que tem auxiliado a alavancar o programa, mas só terá resultado se a liderança da organização tiver comprado a idéia anteriormente.

iGrafX™

Software líder em mapeamento,
VSM, modelagem e simulação.



Resolução de problemas - escolhendo certo

Um dos grandes desafios para o aprimoramento de processos é a escolha do método correto, para cada oportunidade existe uma abordagem mais adequada. A utilização de um método mais elaborado para resolver um problema simples terá um custo benefício inadequado. Utilizar métodos mais simples para solucionar problemas complexos não será efetivo. A tabela abaixo auxilia na escolha do método correto.

Três métodos básicos nos auxiliam a solucionar a grande maioria dos problemas:

Ação imediata: Utilizada quando conhecemos a causa raiz e a solução. Pode ser realizada em até uma semana sem investimento, sendo o risco baixo ou inexistente.

Evento Kaizen: Atividade de aprimoramento realizada em um evento com duração de uma semana, porém totalmente finalizada em um mês. Utiliza ferramentas lean, estatísticas e de qualidade de forma acelerada, tendo forte foco na ação. O risco e o investimento são baixos ou inexistentes. Usualmente, utilizado quando conhecemos a causa raiz.

Projetos Seis Sigma: Atividade realizada para problemas complexos, com grande potencial de retorno, com duração típica de 4 meses. Conduzido por um especialista Green Belt ou Black Belt, utilizando o método DMAIC, com forte utilização de estatística e estrutura de gerenciamento de projeto. Utilizado quando o risco é médio ou elevado e a causa raiz é desconhecida.

Solução	Causa raiz	
	conhecida	desconhecida
conhecida	Ação imediata	
desconhecida	Evento Kaizen	Projeto Seis Sigma (DMAIC)

