

CAUSA & EFEITO

Boletim da Siqueira Campos - fevereiro 2004, ano VIII - nº 14

Adicionando Mais Valor ao Cliente



“A habilidade de aprender mais rápido que seus competidores pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

Arie DeGeus, Royal Dutch Shell

A adoção da estratégia Seis Sigma faz com que uma empresa repense todos os seus processos levando em consideração a visão do cliente. Qual o impacto de cada etapa na satisfação do cliente? Todas as atividades realizadas são realmente necessárias, adicionam valor ao cliente?

O foco das melhorias em Seis Sigma é direcionado para aquelas atividades que são críticas e que agregam valor ao processo. Este foco é importante porque cada vez mais os clientes querem a melhor qualidade pelo menor preço, fazendo com que os fornecedores concentrem seus esforços naquilo que realmente agrega valor ao produto ou serviço eliminando as fontes de desperdício, como esperas, retrabalho e verificações desnecessárias.

A ocorrência de falhas em um processo exige que se estabeleça uma série de verificações, análises, reparos e novas verificações, que não adicionam valor ao processo, mas aumentam o custo, pois requerem técnicos especializados, equipamentos de teste e tempo de execução e correção, utilização de filtros e testes para garantir os passos seguintes. Este custo é decorrente da imperfeição do processo, isto é, de não conseguir produzir e entregar 100% de qualidade aos clientes.

Em um processo, podemos dividir as atividades em três categorias básicas: que agregam valor, que habilitam valor e que não agregam valor.

Atividades	Definição	Exemplos
Agregam valor ao processo	Atividades de transformação ou acréscimo de informação que o cliente valoriza.	Usinagem e verificação de crédito
Habilitam valor	São atividades que não agregam valor ao processo, mas são necessárias ou obrigatórias para o negócio	Backup do sistema e registros contábeis
Não agregam valor	Atividades que não geram transformações e não tem valor aos olhos do cliente	Retrabalho e espera

Por exemplo, o tempo de preparação para uma atividade, ou setup, é necessário, mas não adiciona valor ao processo, portanto deve ser o menor possível. Assim, a preparação de um bloco cirúrgico a cada procedimento deve ser muito rápida, permitindo um maior número de cirurgias, pois esta é a razão de sua existência.

Muitas vezes, nos surpreendemos com a quantidade de tarefas que não agregam valor, mas que são consideradas atividades normais do processo, como atividades de retrabalho ou verificações institucionalizadas, disfarçadas de atividade produtiva.

Segundo Michael George, usualmente, na área de montagem, somente 15% do tempo total para a realização de um trabalho (lead time) está associado com atividades que agregam

valor, enquanto que em áreas administrativas estas atividades representam 10% do tempo total.

Aplicação	Eficiência dos processos típicos	Eficiência de processos world class
Mecânicos	1%	20%
Fabricação	10%	25%
Montagem	15%	35%
Manufatura contínua	30%	80%
Processos transacionais/administrativos	10%	50%
Processos criativos/conhecimento	5%	25%

Fonte: Michael L. George, Lean Six Sigma, McGraw-Hill, 2002

A análise de valor deve ser feita considerando as particularidades do processo e as interações das diferentes etapas necessárias para a realização da atividade, estabelecendo cadeia de valor e quais variáveis são críticas para a mesma, pois precisamos reduzir a variabilidade para que tenhamos o melhor resultado para o cliente e para o negócio.

As técnicas Seis Sigma para aumento da qualidade auxiliam a reduzir o valor não agregado nos processos, tornando as operações mais eficientes, com menos defeitos e, principalmente, custo mais baixo. Assim, o cliente recebe aquilo que deseja e valoriza, em sintonia com a idéia de que qualidade é otimização e não a maximização.



SKF - Formação de Green Belts Seis Sigma - Cajamar- SP

Veja também:

Ouvindo a Voz do Cliente



Editorial



“Para aprimorar, é necessário mudar. Para ser perfeito, é necessário mudar constantemente.”
Winston Churchill

Todo o início é difícil e o nosso não fugiu a regra, felizmente sempre tivemos apoio de líderes visionários, que acreditavam no poder dos métodos estatísticos e que sempre é possível aprimorar, independente do nível de desenvolvimento alcançado.

A Dana Spicer Cardan (empresa americana de autopeças) foi uma destas organizações que mesmo com suas certificações, ISO, QS, TS, Q1, acreditou que uma nova abordagem poderia aprimorar ainda mais seu desempenho, adotando a estratégia Seis Sigma, quando não existiam referenciais no Brasil e nem sua matriz nos EUA aplicava.

A visão de seus gestores, Jader Hilzendegeer, Carmen Piccini e Harro Burmann, adotando Seis Sigma nas divisões Spicer Cardans e Eixos Diferenciais foi importante para dar um salto, influenciando a matriz americana a seguir a mesma estratégia.

No final de 2003, a divisão Spicer Cardan recebeu o Prêmio Nacional da Qualidade e a Eixos Diferenciais o Certificado de Finalista do Prêmio Nacional da Qualidade. Parabéns a Dana, o prêmio se encontra em excelentes mãos.

Sucesso a todos em 2004!

Marco Siqueira Campos

Siqueira Campos
- Qualidade e gestão
- Satisfação do cliente
- Estatística aplicada

Tel: 0800 7030603
E-mail: info@siqueiracampos.com
www.siqueiracampos.com

Projeto Gráfico:
Gláucio Mallet
Tel/Fax: (51) 3233-8531
E-mail: glaucio@portoweb.com.br
Tiragem: 15.000 exemplares

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

HOT SITE

CURSOS REALIZADOS



HOSPITAL DO CÂNCER
Mapeamento e Simulação de Processos
São Paulo - SP



REXAM-LATASA
Estatística Aplicada
Viamão - RS



OMNI
Seminário Executivo Seis Sigma
São Paulo -SP



iGrafx™



A melhor solução em
Mapeamento e Simulação
de Processos.

AGENDA

Seminário Executivo Seis Sigma

São Paulo, 23 de março de 2004

Porto Alegre, 05 de abril de 2004

Ouvindo a Voz do Cliente

Independente da estratégia adotada, ouvir a voz do cliente é fundamental para aprimorar a qualidade de qualquer organização.

A mensuração da satisfação do cliente é uma das mais importantes ferramentas de auxílio à gestão. No momento atual, em que as empresas não podem perder nem um cliente, o conhecimento mais profundo do consumidor e suas atitudes se torna uma grande vantagem competitiva. Esta é uma informação importante para definir as estratégias de uma empresa e que agora é obrigatória para a renovação ou obtenção da certificação ISO 9001:2000.

Nestes anos todos desenvolvemos e aplicamos uma série de técnicas para a mensuração e monitoramento da satisfação dos clientes. Combinando pesquisas mercadológicas com conceitos de qualidade, associados a grande experiência em estatística aplicada, auxiliamos diversas organizações, dos mais variados portes e segmentos, no entendimento e busca da plena satisfação dos seus clientes.

O uso de métodos estatísticos multivariados, permite conclusões muito precisas acerca dos atributos mais impactantes para a satisfação dos clientes, focalizando nos poucos vitais.

Recentemente, temos utilizado com grande intensidade as pesquisas de satisfação via Internet pelas vantagens que propiciam aos nossos clientes.

Vantagens da pesquisa de satisfação de clientes pela Internet:

Alto grau de participação;

Comodidade para o respondente, pois responde no momento mais oportuno;

A pesquisa é respondida em poucos minutos;

Processo sem tendência do entrevistador;

Fase de coleta de dados mais rápida;

Menor custo.



Encontro com Dr^a Barbara Ryan, fundadora e presidente da Minitab Inc no ASQ's 4th Six Sigma Conference. Phoenix, Arizona.

Veja uma amostra do texto de nosso último lançamento, o Guia de Acesso Rápido MINITAB™ versão 14, no site: www.siqueiracampos.com

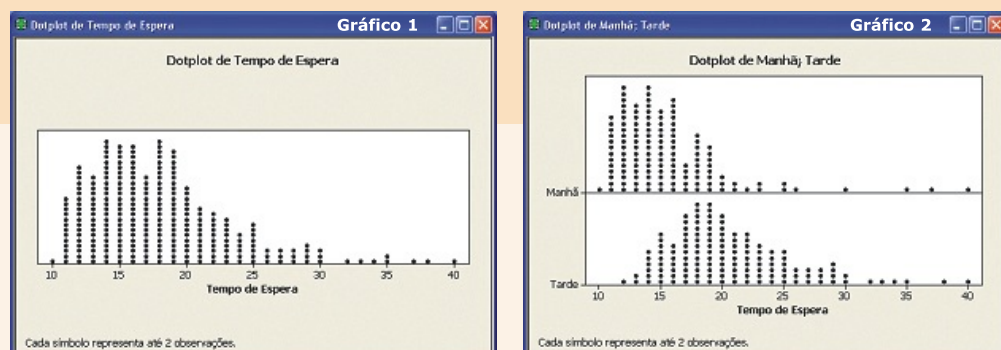


Gráfico de Pontos (Dot Plot)

O Gráfico de Pontos (Dot Plot) representa cada observação obtida em uma escala horizontal, permitindo visualizar a distribuição dos dados ao longo desta. É utilizado para analisar distribuições. No eixo horizontal (eixo x), divide-se a escala dos valores em pequenos intervalos, sendo marcado um ponto por observação.

O Gráfico de Pontos é muito útil para visualizar estratificações. A estratificação é uma técnica que agrupa dados em subgrupos, de acordo com determinados critérios, aumentando o poder da análise, pois facilita o entendimento de algum padrão escondido ou de causa de problemas.

Exemplo: A análise dos tempos de espera para a realização de um determinado exame, utilizando o Gráfico de Pontos, com dados coletados durante 3 meses.



* Os gráficos apresentados foram gerados no software MINITAB™

Percebe-se, no gráfico 1, que os pacientes esperaram de 10 a 40 minutos pelo atendimento, sendo estes tempos distribuídos de forma assimétrica, ou seja há uma maior concentração de pacientes esperando até 25 minutos. A maioria dos pacientes esperaram entre 14 e 19 minutos.

Com a análise comparativa dos dados estratificados em manhã e tarde, gráfico 2, verifica-se que em ambos os turnos a distribuição dos tempos de espera assemelha-se com a distribuição geral. Porém, no período da manhã os tempos concentram-se entre 11 e 16 minutos, enquanto que a tarde estão concentrados entre 17 e 20 minutos, logo o turno da tarde exige ações corretivas mais urgentes.

