

CAUSA & EFEITO

Boletim da Siqueira Campos - setembro 2006, ano X - nº 19

Seleção de projetos Seis Sigma

“É surpreendente. Quando eu acredito que cheguei ao limite, descubro que é possível ir além”.

Ayrton Senna

A seleção dos projetos a serem desenvolvidos é uma das etapas mais importantes do Seis Sigma, pois são eles que vão alavancar os reais ganhos com a iniciativa. Se os projetos selecionados não forem adequados, ou seja, não gerarem ganhos financeiros ou de qualidade, a organização pode perder o entusiasmo mais rápido do que se imagina ou as prioridades podem mudar, direcionando os esforços para outras iniciativas.

Os projetos têm como objetivo fornecer retornos financeiros, de qualidade ou produtividade para a organização, sendo que as metas são validadas pela área financeira/controladoria com apoio do Black belt, Gerentes e Diretores.

Vários fatores são importantes para a escolha do projeto, mas o primeiro passo é identificar a oportunidade pelas alavancas de valor, que suportam o direcionamento estratégico do negócio, verificando a voz do cliente - VOC, a voz do negócio - VOB e a estratégia. Uma vez identificadas as alavancas de valor, estabelecem-se as áreas críticas para as ações e, dentro de cada área, são listados os projetos.

A segunda fase é de avaliação e seleção dos projetos. Uma vez listados os projetos potenciais, os mesmos são avaliados em relação ao benefício gerado e esforço necessário. A análise do benefício inclui: alinhamento estratégico, crescimento de receita, redução de custo ou redução de capital. A análise do esforço abrange: recursos necessários, duração, investimento ou risco associado. O objetivo é identificar os projetos que trazem os maiores benefícios com o mínimo de esforço. O resultado é uma lista de projetos priorizados e divididos em categorias como: projetos fortemente desejáveis, projetos potencialmente desejáveis, vitórias rápidas e projetos de baixa necessidade.

Enfatizar em projetos específicos, que não sejam muito amplos e não demandem muito tempo é uma orientação importante. Por exemplo, estabelecer um enunciado de projeto como “eliminar os defeitos dos fornecedores” é muito amplo, pois dependendo do número de fornecedores que a empresa possui, o trabalho fica muito extenso, tornando-se impraticável. Normalmente, os projetos devem ser concluídos em um período de 4 a 6

Meses, pois quanto maior o tempo necessário, maior a chance de a organização perder o interesse pelo projeto, devido a falta de foco e demora no retorno previsto.

Fontes de oportunidade para projetos:

- Custo e custo da não qualidade elevados.
- Fontes clássicas de desperdícios: retrabalho, sucata e garantia.
- Inspeção, testes e ensaios.
- Estoque e logística têm sempre grandes oportunidades.
- Envase, ensaque e embalagem.
- Problemas que necessitam ser resolvidos para atender ao plano operacional.
- Problemas que passaram pelo teste do tempo.

A terceira e última fase é a de execução e aprimoramento. Uma vez finalizada a lista, cada projeto é entregue ao Gerente do Projeto (Sponsor) para preenchimento da documentação que o descreverá (o charter do projeto) e definição do seu líder de implantação (Black belt ou Green belt). A partir deste momento, o líder do projeto formará uma equipe, que atuará dentro do processo de melhoria DMAIC. Ao final de um período de 4 a 6 meses, teremos um projeto finalizado.

Continuação na pág. 4



Curso Resolução de Problemas pelo Método DMAIC
Ipiranga Petroquímica - Porto Alegre

Veja também:
***Evolução do
Seis Sigma***



Editorial

“Não é o mais forte, o mais rápido, nem o mais inteligente que irá sobreviver, mas o mais adaptável a mudanças.”

Charles Darwin



O uso de métodos Estatísticos e Seis Sigma para aprimoramento de processos tem rompido as fronteiras da manufatura, local de sua origem. Cada vez mais organizações, setores e áreas de diversos segmentos têm percebido as vantagens obtidas na utilização dos métodos quantitativos para obtenção da excelência operacional.

A utilização em áreas fora da manufatura clássica tem crescido exponencialmente. Nossa equipe de desenvolvimento tem criado programas inovadores com simulações, exercícios, calculadoras, exemplos e técnicas em diversos campos do conhecimento. Atualmente, estamos com programas de Seis Sigma e Estatística em empresas de desenvolvimento de software, call centers, serviços, áreas financeiras entre outras. Como exemplo de trabalhos realizados recentemente (veja as fotos) estão o treinamento de Seis Sigma específico para serviços (vendas, suporte e manutenção) e treinamento de amostragem para auditoria financeira. Para Call/Contact Center, desenvolvemos um treinamento de estatística aplicada, que inclui técnicas de previsão (forecast) de demanda e dimensionamento de recursos, utilizando a distribuição de Erlang.

Em julho deste ano, pelo terceiro ano consecutivo, nossa empresa foi premiada pelo George Group (a organização pioneira de integração entre Lean e Seis Sigma) em Dallas - USA, pelo nosso desempenho no atendimento aos seus clientes. Estamos muito felizes, pois é um reconhecimento externo importante, na medida que somos comparados com diversas organizações similares de todo mundo. Isto mostra que nossa organização atua no estado da arte e encontra-se no mesmo patamar de qualidade das melhores organizações do mundo deste segmento.

Boa leitura!

Marco Siqueira Campos



Curso Seis Sigma - Formação de Yellow Belts para Serviços realizado para a Ericsson - São Paulo



Curso Amostragem para Auditoria Financeira realizado para a Nestlé - São Paulo



Premiação recebida do George Group em julho - Dallas - USA



Curso MASP e Ferramentas Estatísticas da Qualidade realizado para a Kimberly-Clark Brasil - Porto Alegre

iGrafx™



Software líder em mapeamento, modelagem, simulação e VSM

Faça um download e teste agora:
<http://www.igrafx.com>

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.



Evolução do Seis Sigma

“O que eu mais me preocupo é em como retornar a Xerox a sua grandeza. Lean Seis Sigma não é a única resposta, mas uma parte significativa da equação.”

Anne Mulcaby, Presidente e CEO, Xerox

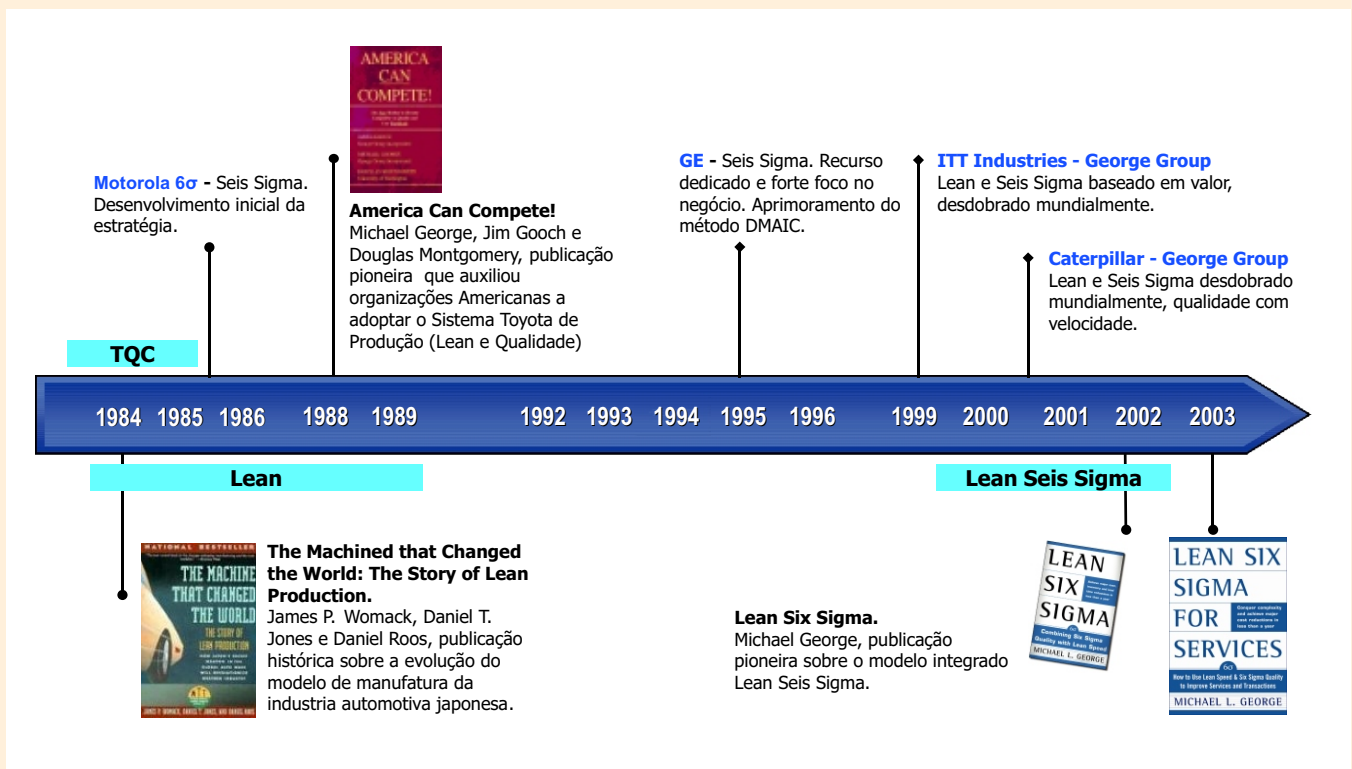
Assim como qualquer processo, a estratégia de aprimoramento Seis Sigma também está sujeita a melhoria contínua. Seis Sigma teve sua origem em um trabalho pioneiro da Motorola em 1986, sendo uma forte mudança em relação ao sistema corrente para aprimoramento da qualidade TQM/TQC, pela a adição do conceito de melhoria “projeto a projeto”. Posteriormente, em 1995, a GE trouxe o conceito de recurso dedicado e forte foco no negócio.

Em paralelo a este processo, surgiu o TPS - Sistema Toyota de Produção, desenvolvido pela Toyota a partir da II Guerra, com foco na velocidade. Este modelo ganhou uma versão ocidental nos anos 80, denominada Lean, que é uma generalização do Sistema Toyota de Produção.

No final dos anos 90, a organização de consultoria americana George Group iniciou a integração entre Seis Sigma e Lean, introduzindo o conceito de adição de valor ao Seis Sigma para a empresa ITT. Porém, o marco foi o trabalho para a Caterpillar, onde foi integrado Seis Sigma com Lean pela primeira vez. Toda a base conceitual da integração, tecnologia e a bibliografia foram desenvolvidas pelo George Group. Posteriormente, o George Group implantou Lean Seis Sigma na Xerox e na Alcan.

Lean Seis Sigma combina a estratégia de velocidade e ferramentas inerentes ao Lean com o processo cultural, organizacional e ferramentas estatísticas do Seis Sigma. Como consequência, teremos processos com maior qualidade e velocidade com menos desperdício, ou seja, produziremos com menor custo.

Fomos pioneiros na introdução do Seis Sigma pelo método DMAIC e na integração Seis Sigma e Lean em nosso País. Tivemos a oportunidade de trabalhar junto com os criadores do modelo atual e somos a organização que apresenta maior experiência em Lean Seis Sigma, com centenas de projetos vitoriosos.



Continuação da Matéria da Capa

A seleção de projetos é uma etapa crítica e a principal fonte de falhas na implantação da metodologia Seis Sigma, por isto é tão importante o alinhamento gerencial e a compreensão do gerentes e diretores sobre o seu papel na adoção da metodologia.

