






INFORMATIVO BIMESTRAL DA SIQUEIRA CAMPOS ASSOCIADOS

Lean Seis Sigma - Qualidade em Serviços - Pesquisa de Satisfação - Estatística Aplicada

Janeiro de 2009 - Ano III - N.º 07

Confira nesta edição:

-  Planilha em Excel para simulação do experimento das contas vermelhas de Deming
-  Planilha em Excel para cálculo do nível sigma
-  Vídeo: treinamento Seis Sigma da Cisco
-  Métricas - o princípio SMART
-  Indicadores resultantes e direcionadores

Voz do Cliente

"Aulas dinâmicas e interativas, conteúdo do curso alinhado às necessidades das atividades realizadas no trabalho, material completo."

Cynthia Rachel Niedhardt Capella
Aluna do treinamento Técnicas Estatísticas para Monitoramento de Processos, no Unibanco

Confira as edições anteriores!



Animação em Flash feita pela Cisco Systems para promover internamente o treinamento de Seis Sigma.

Clique na figura acima para assistir ao vídeo no You Tube.

Métricas - o princípio SMART

O desenvolvimento de boas métricas é sempre um bom desafio. Selecionar a métrica apropriada é o aspecto mais crítico na implantação de um sistema de desempenho gerencial. Um princípio orientador bastante utilizado na definição de métricas é o princípio SMART, um acrônimo desenvolvido nos EUA com bastante aplicação prática.

No desenvolvimento das métricas elas deveriam ser "espertas", seguindo o princípio SMART:

S - Específicas (*Specific*). Devem ser claras e focadas evitando má interpretação.

M - Mensurável (*Measurable*). Permitindo que você possa coletar dados de forma precisa e completa.

A - Acionável (*Actionable*). Para que a métrica tenha valor ela necessita ser acionável. Ela deve ter influencia sobre a saída. Métricas que não temos controle não são boas métricas.

R - Relevante (*Relevant*). A métrica necessita ser estrategicamente relevante para a organização, alguém se importa com ela.

T - Oportuna no tempo (*Timely*). A informação deve ser disponível para que possa habilitar a ação de forma imediata.

Para termos uma visão mais prática entre uma métrica adequada e inadequada segue a tabela abaixo:

Característica	Métrica adequada	Métrica inadequada
S - Específica	Vendas realizadas por dia por representante	Vendas realizadas
M - Mensurável	Satisfação do cliente por pesquisa periódica	Satisfação do cliente
A - Acionável	Contatos realizados por dia por representante	Total de contatos dividido por representante
R - Relevante	Percentual de projetos finalizados no prazo	Percentual de projetos iniciados
T - Oportuna no tempo	Produção diária	Produção mensal

Tabela - exemplos de métricas adequadas e inadequadas, de acordo com o princípio SMART.



Aprimore seus processos
para aumentar o lucro!

Conheça nossos treinamentos de Lean Seis Sigma

Indicadores resultantes e direcionadores

Atualmente, em empresas das mais diversas áreas, é comum o uso de indicadores chave de desempenho (ou do inglês *Key Performance Indicator* - KPI), que medem o nível de desempenho do processo e indicam se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados.

Porém, frequentemente percebe-se que alguns conceitos de indicadores (ou métricas de desempenho) estão sendo confundidos ou interpretados de forma inadequada, o que dificulta o desdobramento desses indicadores para a organização. Consequentemente, esta confusão faz com que o gerenciamento da organização torne-se cada vez mais difícil.

Os indicadores permitem que uma empresa possa obter informações importantes para a eficiência do processo, no entanto deve-se tomar cuidado quando se tratar de medições estratégicas, uma vez que uma escolha inadequada poderá levar a resultados errôneos.

As seguintes definições são importantes para o correto desdobramento dos indicadores:

- Indicadores de acompanhamento ou resultantes (**Lagging Indicators**) - indicadores de resultado que são as saídas chaves do processo. Refletem um efeito do processo. Estes indicadores são mais utilizados no âmbito gerencial, uma vez que são ligados diretamente aos objetivos estratégicos e são medidas de desempenho que permitirão verificar a implementação das estratégias.

- Indicadores de tendência ou direcionadores (**Leading Indicators**) - indicadores chaves de desempenho que mostram um "estado futuro". Estão ligados aos fatores críticos de sucesso e demonstram tendências e causas presumidas do efeito, permitindo ações pró-ativas, além de subsidiar os indicadores resultantes. Refletem uma ou mais causas do efeito, sendo mais utilizados em nível operacional.

Na tabela abaixo podemos ver alguns exemplos de indicadores resultantes e direcionadores.

Resultantes	Direcionadores
Vendas realizadas	← Contatos feitos
Percentual de clientes satisfeitos	← Percentual de entrega no prazo
Produção diária	← Tempo de preparação de equipamento (<i>setup</i>)
Número de reclamações	← Tempo de espera
Produtividade	← <i>Downtime</i>

Também é comum encontrar um indicador resultante que esteja associado com mais de um indicador direcionador, como no exemplo abaixo.

Resultante	Direcionadores
Produtividade	← Tempo de <i>setup</i>
	← Número de paradas
	← Tempo de espera

Tanto os indicadores resultantes quanto os direcionadores são importantes para a concretização dos objetivos estratégicos da organização. Indicadores direcionadores são monitorados operacionalmente, de forma que se possa agir no processo a fim de melhorar os indicadores resultantes.

Treinamento em destaque:

Indicadores de desempenho do processo

Capacita os alunos para a elaboração de indicadores de desempenho organizacional, avaliação crítica dos indicadores já existentes e acompanhamento dos mesmos.

"Conhecer a praticidade de aplicação do conteúdo do curso no acompanhamento e estruturação dos indicadores."

Somaia Gasel Khodr Bundchen
Assistente de Coordenação da SPOA
Ministério da Fazenda - DF



Destaques da edição 23 (*em breve!*)

- Perspectiva de crescimento da economia brasileira em 2009
- Reduzindo custos inteligentemente



Siqueira Campos Associados
www.siqueiracampos.com
www.seissigma.com.br
Fone: 0800 7030603