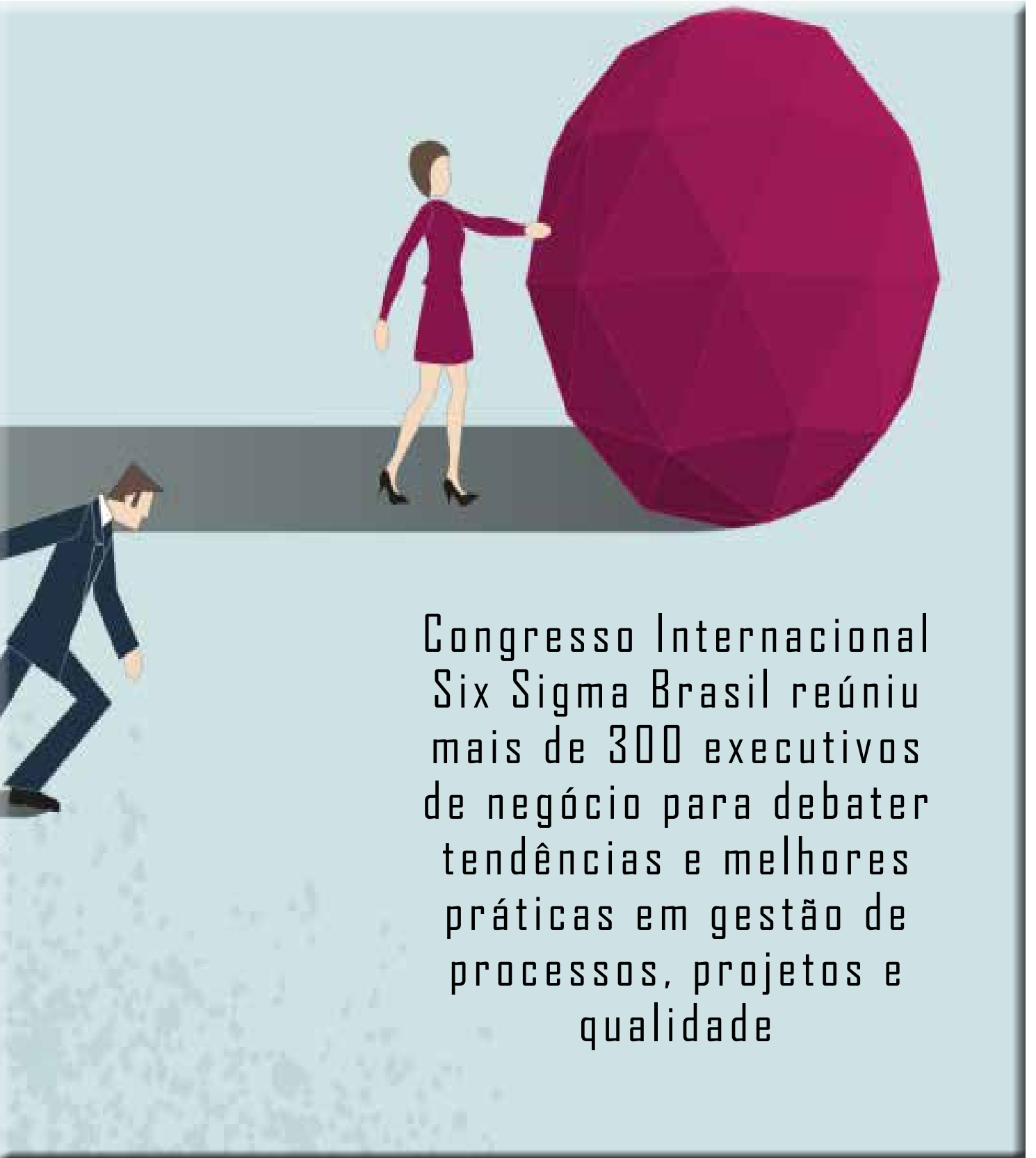


CAMINHOS

PARA A

JORNADA

DE EXCELÊNCIA



Congresso Internacional
Six Sigma Brasil reuniu
mais de 300 executivos
de negócio para debater
tendências e melhores
práticas em gestão de
processos, projetos e
qualidade

Por Patrícia Teves

Tecnologia. Inovação. Colaborativismo. Metodologias e técnicas de gestão operacional: novas e antigas. Um mundo em alta velocidade e profunda transformação. Temas que desafiam diariamente executivos de negócio, gestores e decisores na busca pela excelência dos produtos e serviços que oferecem. E quem não quer ser excelente em tudo o que faz? Mais do que isso, quem não quer ser reconhecido por sua excelência? Os caminhos foram apontados e debatidos durante a décima edição do Congresso Internacional Six Sigma Brasil, que reuniu mais de 300 profissionais no complexo World Trade Center, em São Paulo.

“Uma das coisas que eu tenho visualizado é a transformação do mercado empresarial. Nas empresas antigas, os profissionais eram os empregados responsáveis por tarefas. Aí surgiu a figura do funcionário, que, mais do que uma tarefa, tinha de fato uma função. Depois, os funcionários tornaram-se colaboradores, que, além de funções, passaram a contribuir com conteúdo para que a organização evolua. Estamos entrando em uma era onde o conhecimento é um dos itens mais relevantes nas

empresas”, pontua Clóvis Bergamo, CEO da Six Sigma Brasil, durante a abertura do Congresso.

Nesse sentido, a capacitação e o poder de liderança passam a ser peças-chave para o sucesso. Pesquisa da Deloitte realizada recentemente com mais de 10 mil pessoas em 36 países corrobora a informação. De acordo com o levantamento, as gerações millenium e Z – nascidos de 1980 a 2010 – sentem-se despreparadas para as mudanças da Indústria 4.0 e querem desenvolver as habilidades necessárias. “Inspirar é a maior responsabilidade de um líder.

É preciso cercar-se de gente melhor do que ele e usar a sua energia e tempo para melhorá-las ainda mais”, diz Alberto Pezeiro, presidente da Seta Desenvolvimento Gerencial. Pezeiro acrescenta que gestores são agentes estratégicos na geração de resultados nas organizações e devem se esforçar para deixar as pessoas cada vez mais envolvidas com o negócio, como se também fossem proprietárias. “Todos precisam andar na mesma direção, com prioridades claras, em um ritmo constante. Foco, foco e foco”, complementa Cristiano Gomes, Master Black Belt pelo Setec Consulting Group.

Essa é a máxima adotada por inúmeras empresas que

investem na formação de Belts para conduzir seus projetos.

Para Luis Oliveira, presidente da Ótima Consultoria e Treinamento, em um Programa de Excelência, todos precisam estar alinhados e esse é um dos grandes desafios da gestão. Ele cita também a necessidade de promover uma transformação cultural, ser abrangente e sustentável (estratégico, tático e operacional) e utilizar metodologias de alto impacto.

Metodologias para transformar processos e projetos

O mercado, cada vez mais competitivo, exige das empresas formas mais eficientes para gerir processos produtivos e projetos. E sabe aquela metodologia de alto impacto que Oliveira citou? Existem várias! PDCA (do inglês Plan Do Check Act), BSC (Balance Scorecard), GDP (Gerenciamento pelas Diretrizes), Prince 2, MPM (Project Management Methodology), PMBOK (Project Management Body of Knowledge), entre outras. Você já deve estar familiarizado com essa sopa de letras. Todas elas foram amplamente citadas durante o Congresso Internacional Six Sigma Brasil. São múltiplas as necessidades

e particularidades de cada empreendimento, por isso as diferentes estratégias de gestão, que podem ser complementares e não, necessariamente, excludentes. Recado dado por Adélio Pereira, consultor da Six Sigma Brasil, durante a palestra “A Seleção e Aplicação das Diversas Metodologias de Excelência”.

Conceitualmente falando, as metodologias de gestão de projetos são esquemas sistematizados para idealizar e concretizar projetos. Em processos, elas servem para rever, melhorar e padronizar operações. Nos dois níveis, são fundamentais para garantir qualidade e melhores resultados. “Somos agentes de transformação. Uma empresa ou profissional que utiliza um método é capaz de gerar um ganho de produtividade de até 40%.

Traduzindo, isso é dinheiro”, diz Bergamo. E lucratividade, no final das contas, é o grande objetivo perseguido por todo e qualquer negócio, seja de qual for o segmento ou indústria.

Para o CEO da Six Sigma Brasil, as empresas estão cada vez mais focadas nos resultados dos negócios e na compreensão das reais necessidades dos clientes. O cliente, por sua vez, é o grande destaque desta nova era para os negócios, tão

essencial como reduzir custos é colocá-lo no centro das estratégias. No mapeamento e revisão dos processos, a perspectiva do cliente precisa estar sempre presente, já que é ele que avalia e percebe o valor dos produtos e serviços. As metodologias, segundo Bergamo, são os meios apropriados para isso. “As pessoas precisam entender que é necessário

e devidamente mapeados. Garantir a execução deles é entregar qualidade e confiabilidade, é atestar que a empresa está em compliance – vocabulário obrigatório para o cenário atual e futuro.

O tema foi abordado por Maria Gabriela Duva, sócia fundadora do escritório Duva e Pistoiresi Sociedade de Advogados, e por José Luis Moço, CEO da eResult,



aplicar metodologias na área de projetos, para as transformações acontecerem de maneira sustentável”.

Ainda sob o ponto de vista do cliente, transparência nunca esteve tão em voga como hoje. O cliente quer saber a origem dos produtos adquiridos, o caminho percorrido por eles. E para ter transparência lá na ponta é preciso também que os processos sejam cumpridos

empresa especializada em automação para a área financeira. De acordo com Moço, o excesso de interferência humana torna os processos lentos e burocráticos, especialmente os financeiros, e tira as pessoas do foco estratégico da organização. E essa é mais uma disrupção do modelo atual de negócios. Não é mais possível ignorar a tecnologia. Ela deve ser aliada para tornar

Competitividade

os processos mais ágeis e exequíveis.

O caminho a percorrer ainda é longo, uma realidade: somente 28% das empresas confiam na precisão e integridade dos dados de fechamento financeiro, conforme levantamento realizado pelo IMA - Associação de Contadores e Profissionais

performance e uma cultura de melhoria contínua consolidada.

Agilidade: palavra de ordem

Como propor um modelo de gestão? Uma ordem lógica e tradicional seguiria os seguintes passos: primeiro, gestão de rotinas; segundo, melhoria contínua e terceiro, inovação. Mas o que acontece

afirma. “Não são as grandes companhias que superam as pequenas, são as mais ágeis que superam as mais lentas”, completa Oliveira, da Ótima.

Portanto, agilidade é palavra de ordem neste novo mundo dinâmico e hiperconectado dos negócios. “O conceito de Lean evoluiu, foi ressignificado para ser aplicado a diversos mercados. Hoje fala-se em Agile”, constata José Goldfreind, diretor executivo da Setec Consulting Group. Scrum, XP, Kanban são alguns métodos que se enquadram no pensamento ágil. Todos abordados durante o Congresso Internacional Six Sigma Brasil. O fato é que os métodos ágeis vêm ajudando muitas equipes a lidar com a imprevisibilidades de um projeto, através de entregas incrementais, ciclos iterativos e equipes altamente motivadas. Mas o conceito ágil não é exatamente novo, o modelo de produção enxuta da Toyota, por exemplo, é uma forma ágil de produção e que evita o desperdício. Ele apenas evoluiu, se adaptou e passou a ser ainda mais reconhecido e utilizado

Estudo divulgado no ano passado pela CA Technologies, com 1770 executivos de TI em 21 países, mostrou que 88% dos executivos aplicam métodos ágeis em algum nível. Desses, 30% afirmaram usar o



Financeiros. E se os dados não são confiáveis, como saber se o projeto e os processos que foram desenhados estão gerando os resultados esperados?

Luis Oliveira, da Ótima, resume sua visão de excelência diante de todas essas mudanças: cadeias de valor ágeis focadas no cliente, processos produtivos e com alta qualidade, baixo custo operacional, sem perdas, gestão da eficiência e eficácia, pessoas e equipes de alta

hoje – e é bem provável que você se identifique aqui - é que essas etapas ocorrem simultaneamente.

A resposta para a pergunta inicial, segundo Pezeiro, da Seta, é que não existe um modelo exato. “As empresas hoje trabalham com ciclos de projeto muito curtos.

O Google, por exemplo, projetou um carro em 12 meses, e o que ele fez foi simplesmente conectar os fornecedores. Assim, encurtou o processo em até 20 vezes”,

conceito além de TI como nas áreas de marketing e vendas, e 6% disseram que o utilizam em toda a organização. Os resultados colhidos por esta última parcela são, em média, 33% superiores em 14 métricas, como aumento da satisfação do cliente, crescimento de novos negócios e maior velocidade de entrega.

Outra pesquisa, realizada pela consultoria PwC com 2.216 executivos em todo o mundo, publicada neste ano, mostra que, entre as companhias com melhor resultado - aquelas com crescimento nas receitas e no lucro nos últimos três anos e com perspectiva de repetir o desempenho nos próximos três —, 22% dos respondentes usam metodologias ágeis para a maioria dos projetos não relacionados à tecnologia. Em linhas gerais, a consequência é a tomada de decisões mais rápidas ao envolver times multidisciplinares com metas e resultados acompanhados diariamente por todos.

Novas tecnologias

Segundo estudos da consultoria Gartner, cerca de 20% do orçamento das empresas já são destinados para investimentos no âmbito digital. Não importa a área do negócio, a transformação digital será capaz de promover mudanças com foco na eficiência. Além disso, dados

nunca foram tão valiosos e críticos para todos os tipos de negócio como hoje. Eles crescem exponencialmente e tornam-se cada vez mais estratégicos. Mas para que essa transformação aconteça é preciso contar com instrumentos como Data & Analytics, Inteligência Artificial e Deep Learning.

“Advanced Analytics possibilita a análise preditiva, ou seja, o que vai acontecer. Essa é uma grande vantagem competitiva. Existem muitas variáveis, inclusive externas, que podem impactar nos processos e, normalmente, não olhamos para todas”, revela Eduardo Del Buono, coordenador de Data Science na Ambev. Buono não está sozinho nessa história. A consultoria Gartner prevê que o investimento em big data no Brasil deve aumentar em 25% em 2018. Já outra importante consultoria de TI, a IDC Brasil diz que o mercado mundial de Big Data e Analytics deverá movimentar US\$ 41,5 bilhões no mesmo ano.

Informação é poder. A Ambev, gigante no segmento de bebidas, conseguiu prever com Advanced Analytics 71% dos acidentes na área fabril. Buono conta que utilizou 184 variáveis e dados automatizados. Com isso foram gerados 36 alertas, 22 acidentes evitados e 15 mil pessoas impactadas. “No final,

estamos falando de vidas salvas”, relata o coordenador.

Com inteligência artificial e machine learning é possível prever cenários, identificar padrões. Quando os processos da empresa estão padronizados, o controle gerencial fica mais fácil. O conhecimento das rotinas permite monitorar seu desempenho por meio de indicadores, evitando, assim, problemas como perda de mercadorias, rupturas de gôndola e estoque parado, a partir de medidas preventivas.

“O mundo corporativo está permanentemente focado em resultados, numa síntese de rapidez, eficiência, inovação e comprometimento. A excelência operacional precisa entender essa dinâmica e transformar informação em resultado”, explica José Goldfreind, da Setec.

Você também já deve ter ouvido falar em blockchain. Ainda bastante incipiente, a tecnologia chegou para mudar radicalmente o modus operandi das organizações, não só as financeiras, mas de diferentes indústrias. Veio para trazer ainda mais confiabilidade nos processos, praticamente anulando as fraudes de maneira nunca antes vista. De forma simples, a tecnologia cria um livro de transações inviolável e acessível, constituído por uma série de blocos de dados.

Competitividade

Cada bloco registra um lote de transações digitalmente integrados com criptografia avançada, criando um registro permanente e público de todas as transações, que não pode ser alterado, distribuído por uma vasta rede de usuários. Quem explica é José Finocchio, sócio da PM 2.0 e professor na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e na Fundação Instituto de Administração (FIA).

Finocchio diz que o blockchain deve se concentrar

provavelmente a tecnologia que viabilizará automações, machine learning e economia partilhada será baseada em contratos inteligentes estruturados em cima de blockchains”. O futuro já começou.

Criatividade e Inovação na gestão de processos

E por falar em blocos, quem nunca brincou de Lego? A brincadeira de criança virou coisa séria. “Lego Serious Play

problema ou desafio de forma mais profunda e criativa. Gilberto Strafacci, diretor do Setec Consulting Group, também abordou o tema durante o evento. Conforme o executivo, a jornada conduzida pelo método busca direcionar os participantes a refletirem sobre a pergunta-problema com foco total na resolução criativa. Dessa forma, a dificuldade é vista como um desafio e não como problema.

Outro método para endereçar problemas complexos sob um ponto de vista mais empático e colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto é o Design Thinking, capaz de gerar resultados desejáveis, financeiramente interessantes e tecnicamente possíveis de serem transformados em realidade.

O que eles têm em comum? A criatividade! A premissa essencial para o desafio da inovação é prover um ambiente que favoreça a experiência interativa, contando com metodologias convenientes que possam de forma direta e rápida atender os requisitos de competitividade. “O gênio individual ficou no século passado, hoje o que prevalece é o trabalho em equipe”, diagnostica Antonio Celso Duarte, agente de inovação no Núcleo de Inovação Tecnológica INOVA Paula Souza.



especialmente em áreas com grande número de intermediários. “Ainda é algo totalmente novo, imagine quando o Atari (videogame) foi lançado. Aquela bolinha subindo e descendo num jogo de ping pong, com gráfico em 2D, era uma verdadeira revolução. Hoje, quando olhamos para trás, entendemos o quanto ainda tinha para avançar. O mesmo acontecerá com o blockchain,

é um método de tomada de decisões em grupo. Ela parte do princípio que cada pessoa tem uma ideia diferente”, conta Sérgio Ricardo, da XX.

É uma ferramenta poderosa, capaz de elucidar a cultura empresarial, fazendo com que as peças e cenários sejam metáforas para a identidade organizacional de cada indivíduo dentro da empresa, realmente narrando a vivência e descrevendo o

Duarte ressalta que todos somos criativos e que criatividade é uma questão de exercício. “Usamos praticamente 7% do nosso cérebro, é muito pouco! Não podemos ser extraordinariamente racionais, nem emocionais. É preciso ter equilíbrio”, diz o agente de inovação. Mas lembra que entre uma excelente ideia e o resultado desejado, existe um longo caminho. Para que aconteça da forma mais rápida possível, sem desperdício de recursos e garantindo a qualidade necessária, é preciso prestar atenção à gestão de processos.

Outro ponto levantado é que nem sempre uma grande ideia é aderente ao mercado. Neste caso, é preciso ser capaz de se remodelar. “Lembre-se: as melhores ideias podem não se ajustar ao mercado. Então essa é a hora de pivotar, mudar!”, recomenda Antonio Celso Duarte. “Espero que na escala Darwiniana, vocês sejam espertos o suficiente para se remodelarem. É preciso ter disciplina, estratégia e flexibilidade para se adaptar às metodologias existentes dentro da organização”, provoca Alberto Pezeiro, da Seta.

Criatividade e senso de oportunidade andam lado a lado. “O Brasil é um país cheio de problemas. Mas para quem empreende, problemas são oportunidades”, constata

Roberto Sekyia, Subsecretário de Empreendedorismo e da Micro e Pequena Empresa do Governo do Estado de São Paulo. Dessa premissa parte o Lego Serious Play, Design Thinking e outras metodologias que exploram o lado direito do cérebro, o criativo.

De acordo com Sekyia, São Paulo reúne quase 2,5 milhões de micro e pequenos empreendedores com essa visão de oportunidade. Eles representam 99% dos estabelecimentos do estado, 67% da força de trabalho e aproximadamente 27% do PIB (Produto Interno Bruto) paulista. Números que não devem ser ignorados.

Segundo dados do banco Mundial, o Brasil representa 2,39% da economia mundial. “Somos iguais à Itália, maiores do que a Rússia. Precisamos entender a responsabilidade e oportunidade que temos”, frisa Clóvis Bergamo, da Six Sigma Brasil. “Por que não fomentar nas organizações um processo de patentes? Patente não é só produto. Tem patente metodológica, de processo. Tem que mudar esse pensamento de que patente é só acadêmica. As empresas e os profissionais têm que começar a entender isso, porque o maior ativo que a gente tem hoje numa economia de conhecimento é a patente”, afirma Bergamo

Santander: obsessão pela redução do desperdício capacitação e poder de liderança. Gestores e agentes estratégicos na geração de resultados. A adoção de metodologias de alto impacto na condução de resultados. Foco no cliente. E para isso, tecnologia, inovação, senso de oportunidade. Esse ciclo se fecha com a história do Santander. Sérgio Rial, presidente do banco no Brasil, recebeu durante o Congresso Internacional Six Sigma Brasil o prêmio Gestor do Ano, uma homenagem tradicional do evento que já destacou grandes nomes do mercado. Em um discurso inspirador, Rial trouxe a mensagem sobre o verdadeiro espírito de liderança e sua visão sobre o futuro dos negócios e da sociedade.

O executivo elenca o que considera as quatro principais tendências deste século: a desmaterialização, onde o produto final se dá na experiência do cliente; a desintermediação, em que cada peça começa a ser avaliada no valor da sua entrega final da cadeia; transparência, o poder econômico e de decisão vai para a mão do consumidor; e a agilidade, as pessoas querem respostas em minutos, segundos, não em horas, muito menos em dias.

Diante destas tendências,

Competitividade

Rial relembra sua trajetória profissional e revela como conduz o processo de transformação no Santander.

“Estive na indústria financeira por 20 anos, saí, fui para extração e depois voltei. Minha primeira percepção foi a ausência da palavra desperdício. A palavra desperdício está diretamente relacionada com empresas que são claramente

O presidente destaca também o valor do indivíduo nos processos decisórios das empresas. “Gestão não é sobre a gente, é o que a gente efetivamente cria de valor, seja por experiência, seja por ganho, na vida de cada uma das pessoas”, cita. O Santander conta hoje com 264 Belts formados em sua Academia e mais de 500 pessoas alinhadas para fazer

Verificamos que, por conta de estoque, cerca de 20% dos clientes não recebiam o cartão. Conseguimos reduzir a questão de estoque para 2%”, conta Sérgio Rial.

Para o líder do Santander, o maior desafio que as empresas têm hoje, incluindo o próprio banco, é a falta de visibilidade sobre a tecnologia como instrumento de transformação. “Estamos no meio da maior transformação digital da história humana. E eu não vejo isso como algo para se ter medo, acredito em Darwin, na capacidade humana de se adaptar.

Precisamos nos adaptar rapidamente, aprendendo, nos especializando, melhorando, com transparência, postura ética e capacidade de dialogar. Porque fazer igual é sempre mais fácil, difícil é fazer diferente”, conclui.

Esses foram os caminhos apontados para uma Jornada de Excelência de sucesso durante a décima edição do Congresso Internacional Six Sigma Brasil. Aprendizado, diálogo, troca rica de experiências e informações relevantes. Métodos, muitos métodos para as equipes alcançarem seus objetivos de negócio e, por que não, pessoais. Os resultados dessa jornada e os desdobramentos de cenários e tendências serão mais uma vez abordados em 2019, até lá!



metodológicas e que vêm no método a capacidade de pontuar e trazer o nível de ineficiência na mesa para ser discutido”, conta Sérgio Rial. “Muita coisa no banco pode sair sem a qualidade testada, e essa noção de transparência, de mensuração do desperdício começou a ser uma obsessão no Santander. Não porque a gente quer simplesmente ser melhor e ganhar mais dinheiro, mas porque nesse século o consumidor não pagará esse desperdício”, explica.

parte desse treinamento. O banco realizou também mais de 100 kaizens, como parte de seu processo de melhoria contínua.

Com foco no desperdício e nas pessoas, o banco criou o programar EPS² – Excelência, Performance e Satisfação, ao quadrado - que simboliza velocidade. “Conseguimos reduzir em 24% o tempo de espera do caixa. Outro projeto muito interessante é a questão do cartão expresso, onde o cliente já sai da agência com o seu cartão.