

Seis Sigma

O Lean Seis Sigma em serviços e áreas administrativas

Para a implementação do Lean Seis Sigma em serviços e áreas administrativas deve ser evitada uma “overdose” de estatística.



Por Cristina Werkema

Nas palavras de Bob Galvin, ex-CEO da Motorola, “a falta inicial de ênfase do Seis Sigma em áreas administrativas foi um erro que custou à empresa pelo menos 5 bilhões de dólares em um período de 4 anos”. Esse depoimento ilustra muito bem que o Lean Seis Sigma não pode ficar restrito apenas às áreas de manufatura. A figura a seguir também mostra as inúmeras oportunidades para a eliminação de desperdícios existentes em serviços, as quais podem originar projetos Lean Seis Sigma.

análise mais sofisticadas. Além disso, as ferramentas da qualidade têm maior tradição de uso em manufatura e do que em serviços. Para que essas dificuldades possam ser vencidas, é necessário definir os aspectos subjetivos presentes nos processos de prestação de serviços de modo claro, mensurável e correlacionado aos objetivos que se busca alcançar (por exemplo, ter a definição precisa e sem ambiguidades do que é, ou não, um defeito). Outro aspecto fundamental para a garantia do sucesso é a alocação aos projetos do tempo necessário para a introdução de sistemas de medição.

Tipo de desperdício	Exemplos
Defeitos	Erros em faturas, pedidos, cotações de compra de materiais.
Excesso de produção	Processamento e/ou impressão de documentos antes do necessário, aquisição antecipada de materiais.
Estoques	Material de escritório, catálogos de vendas, relatórios.
Processamento desnecessário	Relatórios não necessários ou em excesso, cópias adicionais de documentos, reentrada de dados.
Movimento desnecessário	Caminhadas até o almoxarifado ou copiadora.
Transporte desnecessário	Anexos de e-mails em excesso, aprovações múltiplas de um documento.
Espera	Sistema fora do ar ou lento, ramal ocupado, demora na aprovação de um documento.

No entanto, a implementação do Lean Seis Sigma em serviços e áreas administrativas é mais desafiadora, principalmente porque, nesses setores, estão envolvidos processos de trabalho “invisíveis”, cujos fluxos e procedimentos podem ser facilmente alterados, o que pode dificultar a coleta de dados e a aplicação de técnicas de

Também é importante que alguns dos primeiros projetos Lean Seis Sigma tenham como metas os “grandes problemas” da área, os quais não foram resolvidos em tentativas anteriores – há sempre grandes oportunidades desse tipo no setor de prestação de serviços.

Um último alerta, no que diz respeito à implementação do programa em

Seis Sigma

serviços, é que se evite a “overdose” de estatística – esse é um dos motivos pelos quais os cursos de treinamento para especialistas do Lean Seis Sigma que atuam em serviços e áreas administrativas devem ser diferentes dos cursos equivalentes para formação de especialistas que trabalham em manufatura.

Os exemplos de projetos Lean Seis Sigma em serviços e áreas administrativas mostrados abaixo ilustram que a implementação do programa é plenamente possível:

1 Reduzir em 50% o volume total de produtos não faturados por incapacidade de atendimento aos pedidos.

2 Reduzir em 30% o custo de armazenagem de produtos.

3 Eliminar a ocorrência de diferenças entre o valor negociado com o cliente e o valor na nota fiscal emitida.

4 Diminuir em 50% o custo do frete proveniente de pedidos recusados pelo mercado.

5 Reduzir em 50% o prazo de entrega de peças de reposição para as regiões sul e sudeste dos itens A.

6 Reduzir em 30% os custos dos estoques de itens indiretos na unidade.

7 Aumentar em 50% o índice de satisfação dos consumidores em relação ao atendimento da Rede Autorizada.

8 Reduzir em 50% o tempo de fechamento dos balanços contábeis.

9 Reduzir em 40% o tempo de ciclo do processo de pagamento a fornecedores.

10 Reduzir em 50% os custos de transações financeiras eletrônicas.

Para finalizar, é apropriado ressaltar que as principais métricas para avaliação da performance de processos de serviços, usadas nos projetos Lean Seis Sigma, são exatidão, custo, satisfação dos clientes e tempo de ciclo.

Cristina Werkema é proprietária e diretora do Grupo Werkema e autora das obras da Série Seis Sigma Criando a Cultura Lean Seis Sigma, Design for Lean Six Sigma: Ferramentas Básicas Usadas nas Etapas D e M do DMADV, Lean Seis Sigma: Introdução às Ferramentas do Lean Manufacturing, Avaliação de Sistemas de Medição, Perguntas e Respostas Sobre o Lean Seis Sigma, Métodos PDCA e DMAIC e Suas Ferramentas Analíticas, Inferência Estatística: Como Estabelecer Conclusões com Confiança no Giro do PDCA e DMAIC e Ferramentas Estatísticas Básicas do Lean Seis Sigma Integradas ao PDCA e DMAIC, além de oito livros sobre estatística aplicada à gestão empresarial, área na qual atua há mais de vinte anos.

cristina@werkemaconsultores.com.br