

Como ter sucesso nos esforços estratégicos do Seis Sigma?

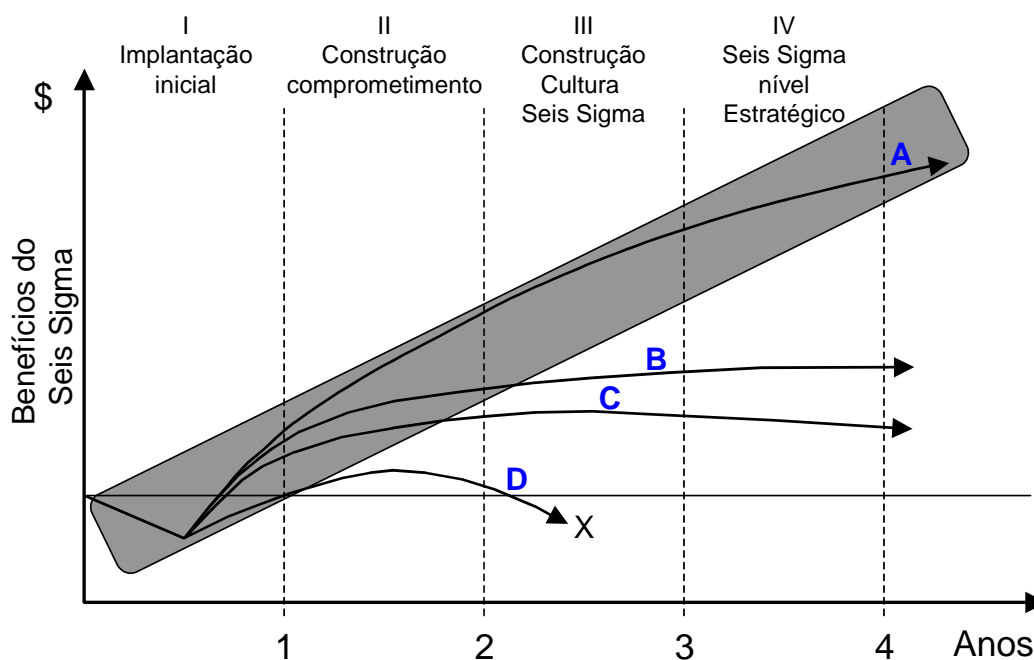
(<http://www.statistical.com.br/artigos.asp>)

Como fazer com que o esforço gasto na implementação do Seis Sigma não se perca após um a três anos? Há muitas empresas que iniciam o Seis Sigma na produção ou em certos “nichos” da empresa e após 1 ou 2 ou 3 anos, os projetos interessantes diminuem e o programa perde sustentação.

O Capítulo 2 do livro de Smith, Blakeslee e Koonce (2002)¹ aborda a questão de como fazer que o Seis Sigma transforme a estratégia da empresa e não perca impulso após os primeiros anos. Concordamos em número e grau com os conselhos levantados no livro e gostaríamos de compartilhá-lo com os leitores.

A questão crítica é sobre quais são as variáveis chaves que maximizam o retorno dos investimentos (ROI) dos projetos Seis Sigma. O levantamento dos autores baseia-se em um benchmark realizado com algumas empresas líderes do Seis Sigma no mercado (tais como GE, Honeywell e Dow).

Na Figura 1 ilustram-se possíveis trajetórias na implementação do Seis Sigma.



Trajетórias de Implementação do Seis Sigma

- O objetivo é atingir uma performance do processo, dinamicamente ligada com o cliente.
- É necessário um comprometimento sustentado para permanecer na trajetória A.
- A zona de comprometimento crítico começa em torno do fim do ano 1 e não tem fim.

Figura 1 – Trajetórias de implementação do Seis Sigma

¹ Smith, Dick; Blakeslee, Jerry and Koonce Richard (2002). Strategic Six Sigma. New York: Wiley.

No começo das iniciativas Seis Sigma, há um período muito crítico no qual um líder visionário decide investir numa estratégia de melhoria contínua usando o Seis Sigma. Esta energia e comprometimento iniciais resultam em iniciativas que podem seguir uma de várias possíveis trajetórias nos anos subseqüentes.

A curva de implementação **D**, aparece quando são empreendidos esforços localizados (mais do que na empresa toda). Os projetos são iniciados por um líder de negócio visionário de somente uma unidade de negócio, quem tenta demonstrar que os métodos Seis Sigma funcionam. Enquanto os projetos podem ter sucesso e gerar benefícios financeiros substanciais para a organização, muito freqüentemente são realizados em número reduzido de forma que não geram a atenção necessária para garantir a implementação de forma global. Ao mesmo tempo, não se constrói a infra-estrutura necessária (canais de comunicação, treinamento, incentivos, coalizão forte de patrocinadores e champions) para manter um esforço de longo prazo. Como resultado, os Black Belts freqüentemente são de tempo parcial, o qual resulta em resultados não otimizados. Além disso, como há poucos projetos sendo executados, e como há somente uns poucos líderes de negócio comprometidos (as vezes somente um), não se desenvolve uma massa crítica de líderes comprometidos. O pior caso acontece quando os líderes externos ao processo não apóiam a iniciativa, e em alguns casos esperam pacientemente pela sua morte.

A curva de implementação **C**, atinge resultados de mais longo prazo. Ela é caracterizada por esforços significantes de implementação através da empresa, ou pelo menos dentro de uma unidade de negócio. Um grupo de Black Belts de tempo completo (em torno de 1% dos funcionários) é tipicamente envolvida. A curva C foca na solução de questões operacionais complicadas e na redução de custos ou na melhoria da qualidade. Esta implementação, embora apoiada por um grupo grande de executivos comprometidos e uma infra-estrutura significativa, consegue retornos que diminuem com o tempo. Isto acontece porque trata de projetos focados internamente que não dão preferência aos clientes e aos requerimentos do mercado.

A curva de implementação **B**, foca no atendimento dos requerimentos do cliente ou mercado. Também estão relacionadas com redução de custos, eficiência do modelo de negócios corrente da empresa, e/ou dos processos que o compõem. Tipicamente, as pessoas que conduzem os esforços possuem um foco de fora para dentro (cliente/mercado), não uma orientação de dentro para fora. Os Campeões da curva B entendem que para manter o modelo de negócios viável, a empresa deve estar em contato com as tendências e requerimentos do mercado. Além disso, as empresas que coordenam os projetos da curva B, reconhecem que para ter sucesso no longo prazo, eles devem compreender a natureza das necessidades de seus clientes e a natureza dos negócios dos clientes. Eles se preocupam com toda a cadeia de valores, reconhecendo que os clientes que têm sucesso são de maior valor no longo prazo. As companhias nesta categoria também convidam a seus fornecedores para integrar a comunidade Seis Sigma e realizar desenvolvimentos de maior abrangência. Eles fazem projetos Seis Sigma com e para fornecedores e clientes para reter e melhorar o valor de longo prazo da base de clientes. Estas iniciativas goza de bastante apoio da liderança executiva.

O que se deve fazer para permanecer na curva de implementação **A**? Como se chega à Geração IV do Seis Sigma a nível estratégico? As empresas nesta trajetória, tiveram sucesso na melhoria do modelo atual de negócios e na criação de novos modelos. Elas usam o Seis Sigma para fazer crescer os negócios, para promover novas idéias, desenvolver novos produtos e serviços, promover novas aquisições ou para adquirir novos clientes. Como resultado, o foco nestas áreas gera lucros e crescimento do faturamento dos negócios. As empresas que permanecem na curva A incorporaram o pensamento Seis Sigma em seus processos de crescimento e renovação pela combinação dos conceitos de Desenvolvimento para o Seis Sigma (DFSS) na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, vendas e mercado e processos de aquisição. As empresas que estão na curva A, usam o gerenciamento de processos Seis Sigma como uma estratégia central para operar os negócios e para operacionalizar seus objetivos de negócio. Os líderes promovem ativa e consistentemente o Seis Sigma, como “a forma que executaremos nossos negócios”.

Como podemos visualizar nos parágrafos acima, o retorno máximo pelo Seis Sigma, requer da implementação cuidadosa da iniciativa e de um comprometimento de longo prazo dos líderes da organização. Somente desta forma será possível colher frutos em um longo período.

Se tiver comentários sobre este artigo, nos escreva a:
mi.domenech@statistical.com.br