

Artigo **Lean Seis Sigma Na Cadeia De Valor**

Introdução

A estratégia de aplicar o Lean Six Sigma tem sido cada vez adotada nas empresas que buscam a melhoria contínua e um real diferencial competitivo. Muitas delas, contudo, ainda restringem a análise aos limites da organização quando deveriam estendê-la à toda a cadeia de valor, atuando efetivamente nas interfaces com clientes, fornecedores e parceiros.

Antigamente, o seringueiro, que obtinha a borracha para produção do pneu do veículo, entrava na selva com uniforme da montadora, caracterizando um grau agudo de verticalização das atividades. Atualmente, o cenário é completamente diferente. Justamente ao contrário da situação anterior há uma grande dose de horizontalização. Em alguns casos, o fornecedor chega a trabalhar na própria linha da montadora como colaborador na montagem do veículo. O número de terceirizações aumentou significativamente e o papel desses parceiros passou a ser cada vez mais estratégico.

É fundamental entendermos os impactos dessas interfaces nas empresas e a aplicação do Lean Seis Sigma deve abranger toda a cadeia de valor. Certamente, certos modelos e soluções somente poderão ser implantados com uma análise mais panorâmica dos problemas existentes.

Oportunidades na Cadeia de Valor

As atividades que compõem uma cadeia de valor são caracterizadas por dois conceitos:

1. Interdependência, ou seja, cada etapa dessa cadeia está ligada à seguinte;
2. Formação da estrutura do valor que está vinculada à percepção do cliente e ao custo gerado ao longo da cadeia.

Há inúmeros exemplos de aplicações da metodologia Lean Six Sigma para todos os tipos de processos internos de uma organização, tanto os de manufatura quanto os administrativos-transacionais. Entretanto, um dos grandes potenciais de geração de ganhos está na análise de toda a cadeia de valor, pois há muitas oportunidades existentes nas interfaces organizacionais. Há empresas que já atuam de forma estruturada na cadeia de valor e neste artigo trataremos de quatro aplicações potenciais: aplicação na cadeia de suprimentos, envolvimento da cadeia de distribuição, projetos integrados com clientes, oportunidades entre unidades de negócios.

a) Aplicação na Cadeia de Suprimentos

Todas as empresas, independente de seu perfil, possuem fornecedores de insumos e serviços. Esses fornecedores são, muitas vezes, responsáveis por boa parte do sucesso e dos problemas de qualidade e de processos gerados nas organizações.

Há alguns casos de empresas que estão implementando Lean e/ou Seis Sigma e que estão focando sistematicamente na cadeia de suprimentos. Essas empresas capacitam os principais fornecedores nas metodologias e estimulam para que os mesmos desenvolvam projetos, visando a melhoria de produtos e serviços.

Mesmo sem uma capacitação formal, há organizações que desenvolvem projetos com a participação ativa dos fornecedores. Afinal, em muitos casos, sem essa atuação efetiva não se consegue chegar às verdadeiras causas raiz dos problemas. A Caterpillar caracteriza-se como um bom exemplo dessa iniciativa.

b) Envolvimento da Cadeia de Distribuição

Quando se fala em Lean ou em Seis Sigma, a satisfação do cliente é sempre um dos fatores primordiais a ser tratado. Uma empresa que está implementando a metodologia Lean Six Sigma e está separada do cliente por uma cadeia de distribuição tem que focar nesses distribuidores de forma ativa e sistemática, caso contrário, poderá melhorar a eficiência, sem garantir a real eficácia dos processos que está associada à percepção final dos clientes.

Fazer com que os distribuidores participem ativamente desse estudo é tarefa essencial para essas empresas e essa interface deve ser muito bem trabalhada para garantir o fluxo ideal do produto ou do serviço até o cliente final.

Um exemplo de empresa que atua na cadeia de distribuição é a Ford, que iniciou a aplicação dos conceitos de Seis Sigma e Lean antes da virada do milênio. No caso da Ford, os conceitos são estendidos também à empresa financeira que, com o aumento das ofertas de crédito do mercado, tem tido papel fundamental nos processos.

c) Projetos Integrados com os Clientes

Assim como no primeiro caso em que tratamos da aplicação na cadeia de fornecimento, a iniciativa poderia naturalmente surgir do fornecedor. Há empresas que sabem a importância de trazer os clientes para que possam ajudar na análise conjunta dos seus processos, principalmente se esses clientes forem outras organizações. Além de melhor entender as expectativas do cliente, trazê-lo para melhorar o processo faz com que esse mesmo cliente entenda o grande potencial que o fornecedor pode trazer para o seu negócio.

Algumas empresas acabam restringindo essa abordagem por receio de que o cliente conheça determinados segredos de seu negócio, entretanto, a abertura das cortinas poderá ser dosada de acordo com o desejo do fornecedor.

Um exemplo de empresa que estimula os seus clientes a aplicarem Lean e Seis Sigma é a GE, que inclusive chega a oferecer capacitação usando a força do seu nome como referência de Seis Sigma.

d) Oportunidades entre Unidades de Negócios

Encontrar uma solução para um problema pode levar muito tempo para ocorrer. O maior desperdício, contudo, é quando duas ou mais empresas similares e participantes de um mesmo sistema investem tempo fazendo estudos paralelos. Ou até mesmo, quando uma delas encontra uma importante solução e não compartilha com as demais.

A solução de um problema que gerou ganho para uma empresa deve ser replicada para outra similar, sempre que possível. É claro, que algumas empresas, por maior que seja o seu grau de similaridade, sabem que há diferenças entre os processos, porém, isso não deveria ser um fator restritivo para uma análise de viabilidade de replicação.

Um típico caso de aplicação seria para um sistema de franquias. A Coca-Cola é um exemplo de empresa que está implementando o Lean Six Sigma e está buscando essa sinergia em seu gigantesco sistema mundial.

Alguns dos fatores que devemos levar em conta na aplicação do Lean Six Sigma na cadeia de valor são:

Processos de entrada - fornecedores e sub fornecedores

Logística de fornecimento

Processos de transformação internos da empresa

Procedimentos internos e de interface das organizações

Processos de destino (distribuidores, clientes).

Logística para distribuição

Marketing & vendas

Desenvolvimento do produto

Processos habilitadores

Governança na Cadeia de Valor

Para entender a aplicação do Lean Six Sigma na cadeia de valor, primeiramente devem ser observadas as relações de poder, ou melhor, as forças de alguns agentes econômicos e suas relações dentro do mercado. A análise de quem exerce a governança da cadeia é fator fundamental para a forma de aplicação das metodologias. Entender o poder dos clientes, fornecedores e concorrentes dentro do cenário da organização é premissa para estabelecer o desdobramento do uso das metodologias.

A governança dentro da cadeia determina o direcionador do ganho, o que gera um complicador dentro do processo de compartilhamento das informações, podendo exercer o sucesso ou fracasso de qualquer programa que envolva os diversos componentes da cadeia de valor. Os ganhos/benefícios devem ser bidirecionais. Por exemplo, quando uma organização desenvolve um projeto ou evento do Lean Six Sigma que envolva fornecedores de sua cadeia e não deixa transparente e acordado as regras do ganho/benefício geradas pelo projeto ou evento, implicará em riscos no relacionamento entre a organização e o fornecedor.

Estrutura de Recursos Humanos

Outro fator crítico de sucesso na implantação do Lean Six Sigma envolvendo toda a cadeia de valor é a formação da estrutura dos recursos humanos para desenvolvimento e sustentação do programa. A equipe normalmente é montada em função do tipo e tema de cada projeto ou evento composto por elementos da organização e de seus parceiros envolvidos com o tema.

Na maioria dos casos, a equipe é formada por indivíduos que se relacionam nas interfaces organizacionais, como por exemplo, compradores das empresas e vendedores dos fornecedores. Por isso é sempre recomendado que os facilitadores da equipe, normalmente compostos por Black Belts, sejam indivíduos isentos do trabalho cotidiano, para que possa haver uma mediação e equilíbrio de forças nos casos de conflitos.

Como conclusão, sabemos que com a utilização da metodologia Lean Six Sigma, a organização pode obter resultados surpreendentes e vantagens competitivas que toda a cadeia de valor oferece. Porém, é preciso aplicar de forma coordenada e estruturada a metodologia, tomando cuidado com o nível e com a qualidade do envolvimento das diversas partes interessadas.

Márcio Abraham: *é Diretor Presidente do Setec Consulting Group e possui ampla experiência em Seis Sigma, Lean, Redução de Custos e Sistemas de Gestão. Master of Science em Engenharia Industrial e Administração pelo Technion (Institute of Technology) e Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP, onde foi Professor por 10 anos. Máster Black Belt, com grande experiência internacional, já realizou consultoria e ministrou treinamentos nos EUA e em diversos países da Europa, Ásia e América do Sul.*

José Goldfreind: *Diretor de Lean Six Sigma do Setec Consulting Group. Com experiência de mais de 20 anos, atua em Seis Sigma, Lean, Sistemas de Gestão (Qualidade e Ambiental) e Ferramentas da Qualidade. Engenheiro Mecânico pela Escola de Engenharia Mauá, trabalhou no Centro de Pesquisa do Instituto Mauá de Tecnologia (IMT). Foi professor da Escola de Engenharia Mauá e da Universidade Santa Cecília dos Bandeirantes. Master Black Belt, ministrou treinamentos e realizou consultorias na Europa e América do Sul.*