

Entrevista – Six Sigma e o Lean Manufacturing com José Goldfreind (para compor reportagem da Revista Banas Qualidade – maio/2009)

1) A partir da crise econômica mundial, declarada em 2008, quais foram as ferramentas da Qualidade que passaram a ser procuradas com mais ênfase?

Neste momento as empresas estão em uma busca forte para identificar oportunidades, adequar os processos aos novos perfis de demanda, reduzir custos e atender a novas expectativas dos clientes, por isto o Lean Manufacturing, o Lean Office, o Six Sigma e os diagnósticos para levantamento de oportunidades são, no momento, as ferramentas mais procuradas.

2) E as que tiveram o interesse dos clientes diminuído?

O que vemos diminuído é a utilização de ferramentas da qualidade de forma independente, ou seja, não integradas a uma metodologia. Quando as ferramentas não são focadas em resultados imediatos ou integradas a uma metodologia, deixam de potencializar seu uso e por isto têm sua procura diminuída.

3) Como profissional da qualidade, a quais fatores você atribui a integração das ferramentas Lean e Six Sigma? Discorra a respeito.

Os principais fatores de integração são as necessidades dos processos em reduzir desperdícios e defeitos, bem como o resultado na mudança cultural gerado pela integração das duas metodologias.

No Six Sigma temos essencialmente uma implementação totalmente baseada em projetos, seja pelo uso da metodologia DMAIC, ou pelo DMADV), nas quais utilizamos diversas ferramentas estatísticas e analíticas de forma intensa.

Por outro lado, o Lean é baseado na eliminação sistemática dos desperdícios e no aumento de velocidade dos processos. Além das melhorias geradas naturalmente pelos workgroups no dia-a-dia dos processos, existe a possibilidade da realização de eventos de melhoria. Alguns exemplos desses eventos são o VSM (Mapeamento do Fluxo de Valor), SMED (Single Minute Exchange of Die – Troca Rápida de Ferramentas) e o próprio evento Kaizen, todos com o objetivo de identificar oportunidades e gerar melhorias nos processos.

Na integração do Lean Six Sigma, utilizamos os dois conceitos, seja de forma independente ou de forma combinada. Os projetos podem ser desenvolvidos com a utilização das metodologias DMAIC e DMADV e com a possibilidade de usar as ferramentas Lean quando necessário. Os eventos de melhoria ocorrerão atuando diretamente nos processos e em sua gestão. Porém, a análise sistêmica da organização pelo grupo de gestão do Lean Six Sigma é a chave para que a empresa não fique restrita a melhorias localizadas e consiga obter ótimos globais.

4) Atualmente, quais são as ferramentas mais procuradas pelas empresas: Lean, Six Sigma ou o Lean Six Sigma?

Lean Six Sigma.

5) De acordo com a resposta dada à pergunta anterior, o que justifica essa procura?

O Lean Six Sigma permite a melhoria dos processos e retorno em curto prazo através da execução de projetos e eventos. Permite também a integração das duas práticas (Lean e Six Sigma) garantindo um maior alinhamento entre eficiência e eficácia. Também podemos dizer que quando unimos a cultura Lean com a metodologia Six Sigma fortalecemos um canal entre os processos e as estratégias da organização, aumentando significativamente a sustentação dos ganhos.

6) O setor automotivo ainda continua sendo o que mais usa a ferramenta do Lean Six Sigma? Justifique a resposta.

O setor automotivo ainda é o que utiliza fortemente os métodos de Lean Six Sigma devido seu histórico tecnológico e cultural. Trata-se de um setor de alto impacto na indústria, pois possui uma extensa e profunda cadeia de valor. Entretanto, existem novos setores que têm atuado fortemente na utilização do Lean Six Sigma, como os setores de alimentos, serviços, saúde, agrobussines, financeiro, telecomunicações, farmacêutico, entre outros.

7) Quais são os recursos/ferramentas do Six Sigma mais procurados nos últimos tempos?

As ferramentas mais procuradas são separadas em três grupos, as de gestão e controle, as analíticas e as de otimização e decisão:

I - Gestão e controle:

VOC – identificar a voz do cliente

Mapas de Processo – realizar mapeamento do processo

Indicadores – métricas que permitem medir o desempenho do processo

II – Analíticas

Espinha de Peixe – Identificar as causas

Testes de hipóteses – Validar as causas

FMEA – Análise dos modos de falhas e efeitos existentes no processo

III – Ferramentas de Otimização e Decisão

DOE – Delineamento de experimentos.

8) E do Lean Manufacturing?

Para o Lean Manufacturing as ferramentas mais utilizadas são:

VSM – mapeamento do fluxo de valor

Kaizen – Eventos de melhoria contínua

SMED – Redução do tempo de preparações e set-up

WORKGROUP – Formação de grupos semi-autônomos

9) E quais são as ferramentas mais buscadas do LSS?

O Lean Seis Sigma é uma integração das ferramentas de Seis Sigma e Lean. Deste modo, as ferramentas, tanto do Lean quanto do Seis Sigma, são realizadas simultaneamente para atingir as melhorias do processo.

José Goldfreind é Diretor de Lean Seis Sigma do Setec Consulting Group