

# CONGRESSO LEAN SIX SIGMA MAIO 2009

**A GESTÃO DO NEGÓCIO ATRAVÉS DA METODOLOGIA  
E A BUSCA PELA EXCELÊNCIA OPERACIONAL**

**ALBERTO PEZEIRO**

**SÓCIO - DIRETOR**

**[pezeiro@setadg.com.br](mailto:pezeiro@setadg.com.br)**

**TEL.+55.19.3707-1535**

**CEL.+55.11.8111-0026**

**[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)**

## SETA – Desenvolvimento Gerencial

### Quem Somos?

- Fundada em 2004 por ex-executivos da General Electric com sede na cidade de Campinas-SP com atuação em toda América : Brasil; Canadá; EUA; Peru; Colômbia; Venezuela; Argentina e Chile
- Treinamentos em Português, Espanhol e Inglês
- Treinamentos na área de Excelência Operacional , Lean Six Sigma , Gestão de Pessoas , Desenvolvimento de Liderança e Desenvolvimento da Área Comercial
- Todos os consultores são profissionais com atuação em empresas de renome internacional com larga experiência em Gestão de Negócio

**Empresa de Educação voltada ao Desenvolvimento e Treinamento Gerencial e Executivo**

# Principais Clientes

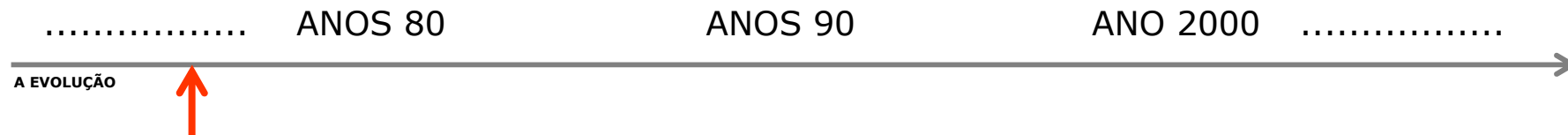


# Um pouco de História

“ Como viemos parar aqui ”



## Gestão da Qualidade do Produto



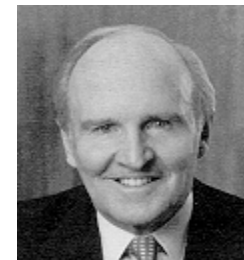
- Indústria Automobilística e Eletroeletrônica puxam o uso das ferramentas da Qualidade
- Forte Foco no Controle da Qualidade
- Iniciativas de Gestão da Qualidade restritas às áreas da Qualidade
- Shewart ( PDCA e CEP ) , Juran ( Quality Handbook ) , Deming ( 14 princípios e Pensamento Estatístico ) , Crosby ( Zero Defeito ) , Feigenbaum ( TQM )
- Melhoria de Processos : PDCA e 14 Princípios de Deming
- Toyota Production System pouco conhecido e restrito ao Japão
- Poucas pessoas em posição de Alta Liderança oriundas da área da Qualidade

**Forte foco no Controle da Qualidade do Produto**

## Gestão dos Processos

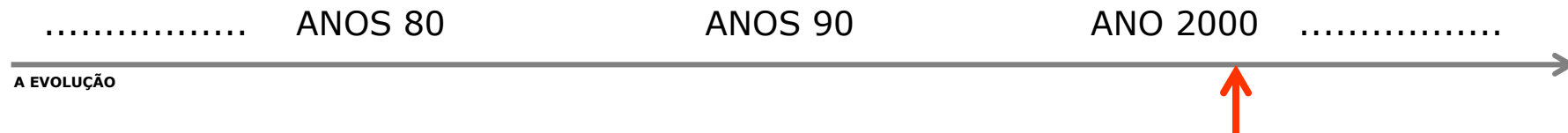


- Indústria Automobilística puxa a Gestão da Qualidade – foco muda para processo e sistemas ( ISO 9000 / QS 9000 / etc )
  - “A máquina mudou o mundo ” é lançada e ouve-se pela primeira vez a expressão “Produção enxuta”
  - Motorola cria o Seis Sigma – MAIC
  - Outras companhias passam a adotar o Seis Sigma – Honeywell ( Larry Bissidy ) e GE ( Jack Welch )
- passam a adotar o Seis Sigma ( DMAIC ) como Gestão do Negócio



**Melhoria dos Processos através da Metodologia e das Ferramentas**

## Gestão do Negócio



- Conceito de Gestão do Negócio através do Seis Sigma para atingir resultados
- Produção Enxuta passa a ser praticada na área de manufatura e Supply Chain de várias Indústrias
- Outras empresa passam a adotar o Seis Sigma dentro do seu Sistema de Gestão : Bank of America ; Caterpillar; Cummins ; Whirlpool ; Pfizer; Ford ; Braskem ; Votorantim ; Vale ; etc .
- Além das áreas industriais, as áreas administrativas passam a adotar conceitos de Gestão do Negócio
- Psições de Alta Liderança ocupadas por pessoal oriunda da área de Gestão

**Área de Gestão passa a ser parte integrante da Organização**

# Projeto Lean Six Sigma

“Levando a Organização a um novo patamar  
de performance”



## Sistemas de Gestão de Negócio



- Alinhamento das métricas financeiras principais junto aos acionistas
- Entendimento das métricas estratégicas que resultarão nas métricas financeiras
- Desdobramento das métricas para a Organização
- DEFINIÇÃO DO RUMO DA EMPRESA E DOS RECURSOS NECESSÁRIOS

- BATER AS METAS DA ORGANIZAÇÃO
- DEFINIR COMO OS RECURSOS SERÃO DISTRIBUÍDOS ENTRE E GESTÃO DA ROTINA E PROJETOS DE MELHORIA DE LONGO PRAZO

- Entendimento das métricas operacionais a serem atingidas
- Execução das atividades que cumprirão com os objetivos propostos
- SEGUIR NORMAS E PADRÕES
- RESOLVER PROBLEMAS DO DIA A DIA

**O nível tático responde como vou do patamar atual para o próximo nível**

## Sistemas de Gestão de Negócio

Quality Function Deployment (QFD)

## Desdobramento na Organização

### Exemplo – Supply Chain

**LEGENDA:**

H - HIGH (9)  
M - MEDIUM (3)  
L - LOW (1)

MÉTRICAS DAS ÁREAS OPERACIONAIS (\* KPI's )

IMPORTÂNCIA PARA O NEGÓCIO

MÉTRICAS DA ORGANIZAÇÃO (ESTRATÉGICO)

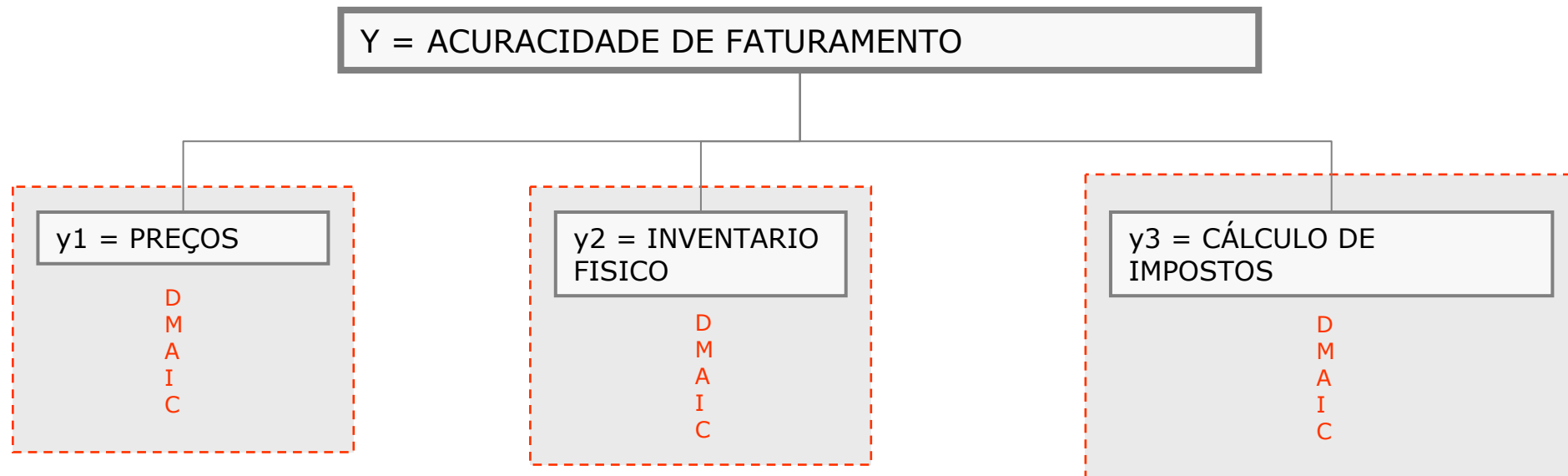
		CUSTOS LOGÍSTICOS: -10%	GIROS DE INVENTÁRIO: META = 8	TEMPO DE IMPORTAÇÃO DE MATERIA PRIMA: INFERIOR A 10 DIAS	TEMPO DE RESPOSTA A PROBLEMAS COM CLIENTES: MÁXIMO 7 DIAS	ACURACIDADE DE FATURAMENTO: META -100%	QUALIDADE DE ENTREGAS: META = 0% RECLAMAÇÕES	DISPONIBILIDADE DE SISTEMA: 100%
MARGEM OPERACIONAL: + 25%	4	H	H	L	M			
FLUXO DE CAIXA: +15%	4	L	H	M	M			
VENDAS: + 10%	3			H	H	M	M	
SUPPLY CHAIN: ATRASOS INFERIORES A 2 DIAS	5	H	H	L	L	H	H	M
CUSTOS FIXOS: - 10%	5			L	L	L	L	M
PRIORIDADE		85	117	71	89	137	134	62

\* KPI – Key Processo Indicator

**Métricas definidas a partir das Metas definidas para a Organização**

## Definição do Projeto - DMAIC

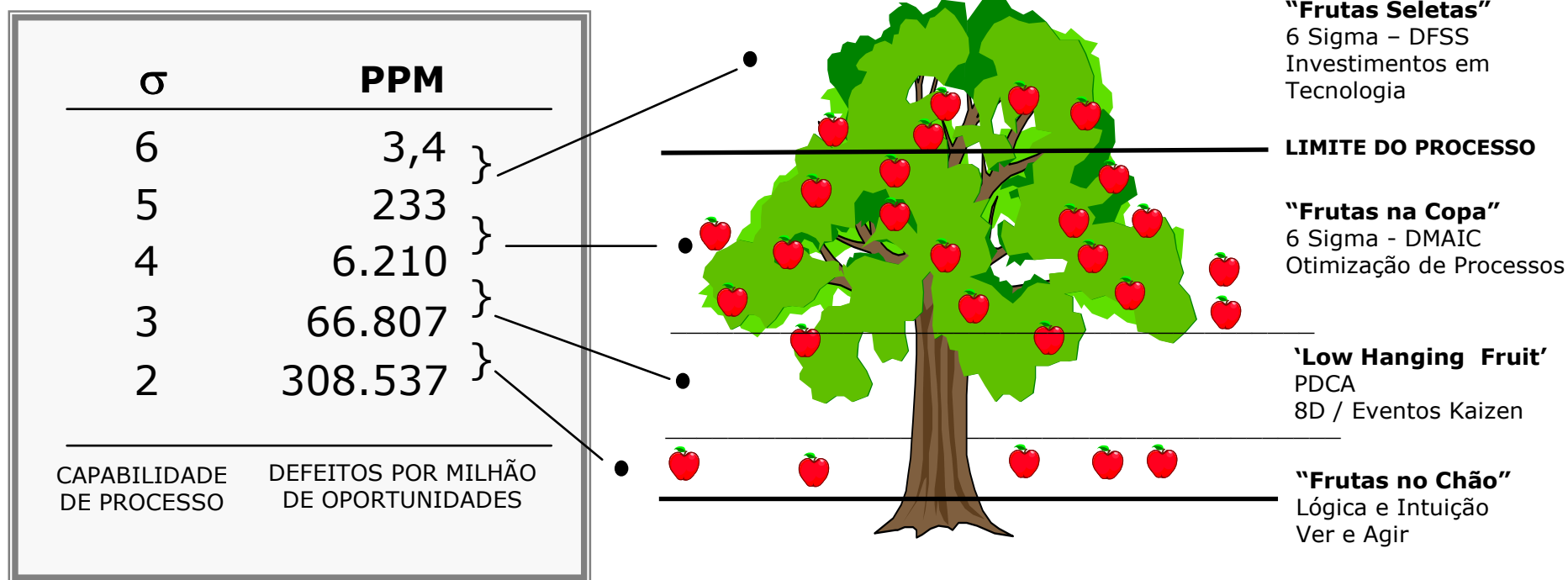
## Desdobramento na Organização



- Projetos liderados pelos GB's com auxílio e suporte dos BB's
- Projeto relacionado às atividades diárias do GB
- Tempo médio para finalizar o projeto : 4-6 meses (DMAIC ) ; 4 -12 meses ( DFSS )
- Redução de, pelo menos, 50% na quantidade de defeitos
- Se possível com retorno financeiro para a empresa

**Projetos ajudam a Organização a atingir as Metas**

# Escolha Adequada da Estratégia de Melhoria de Processos



© 1994 Dr. Mikel J. Harry - V4.0

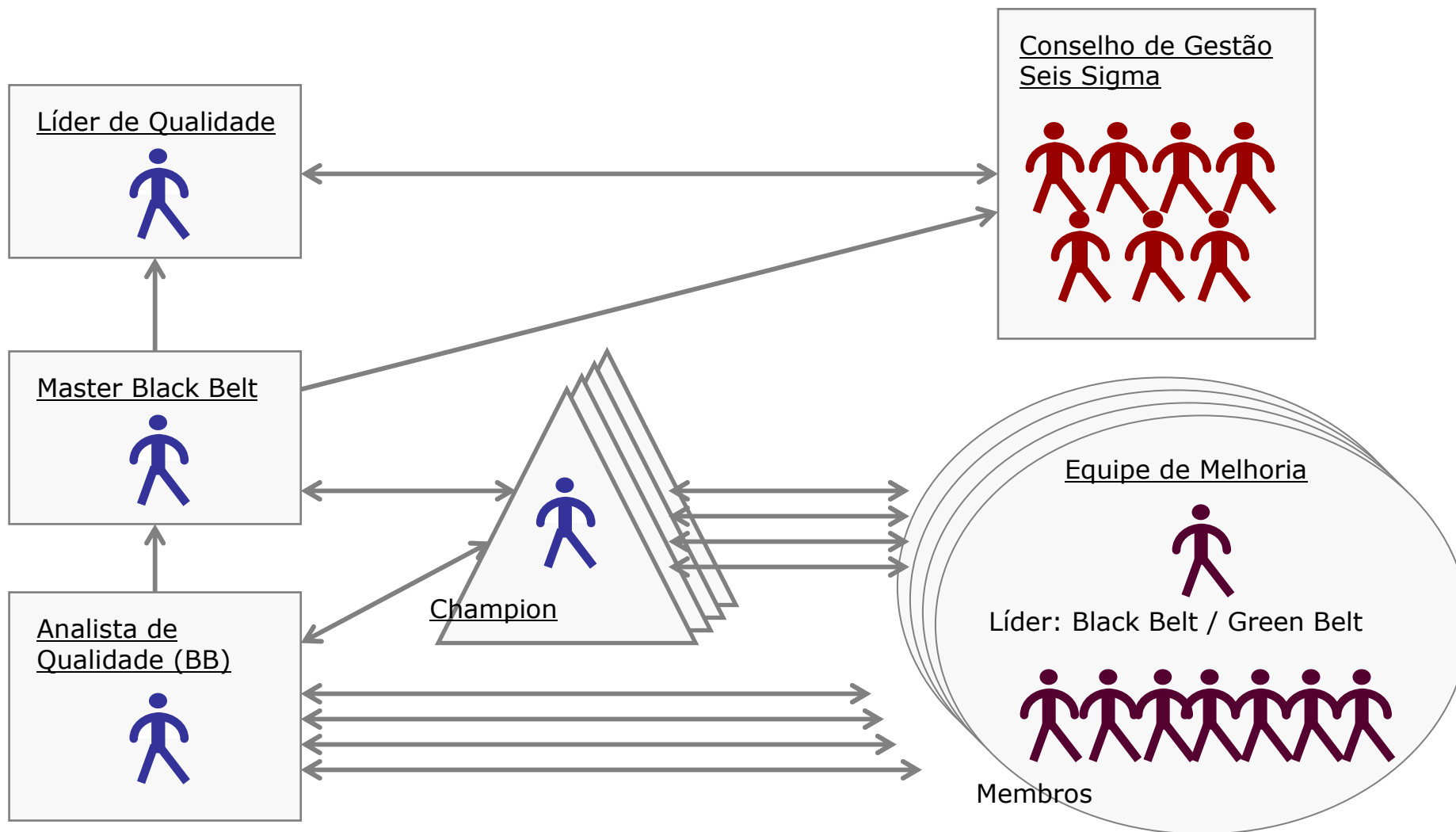
**O que define o projeto é a Meta da Organização e não as ferramentas**

# Liderança : tirando o melhor das pessoas


“Um grande líder é antes de  
mais nada um grande facilitador”



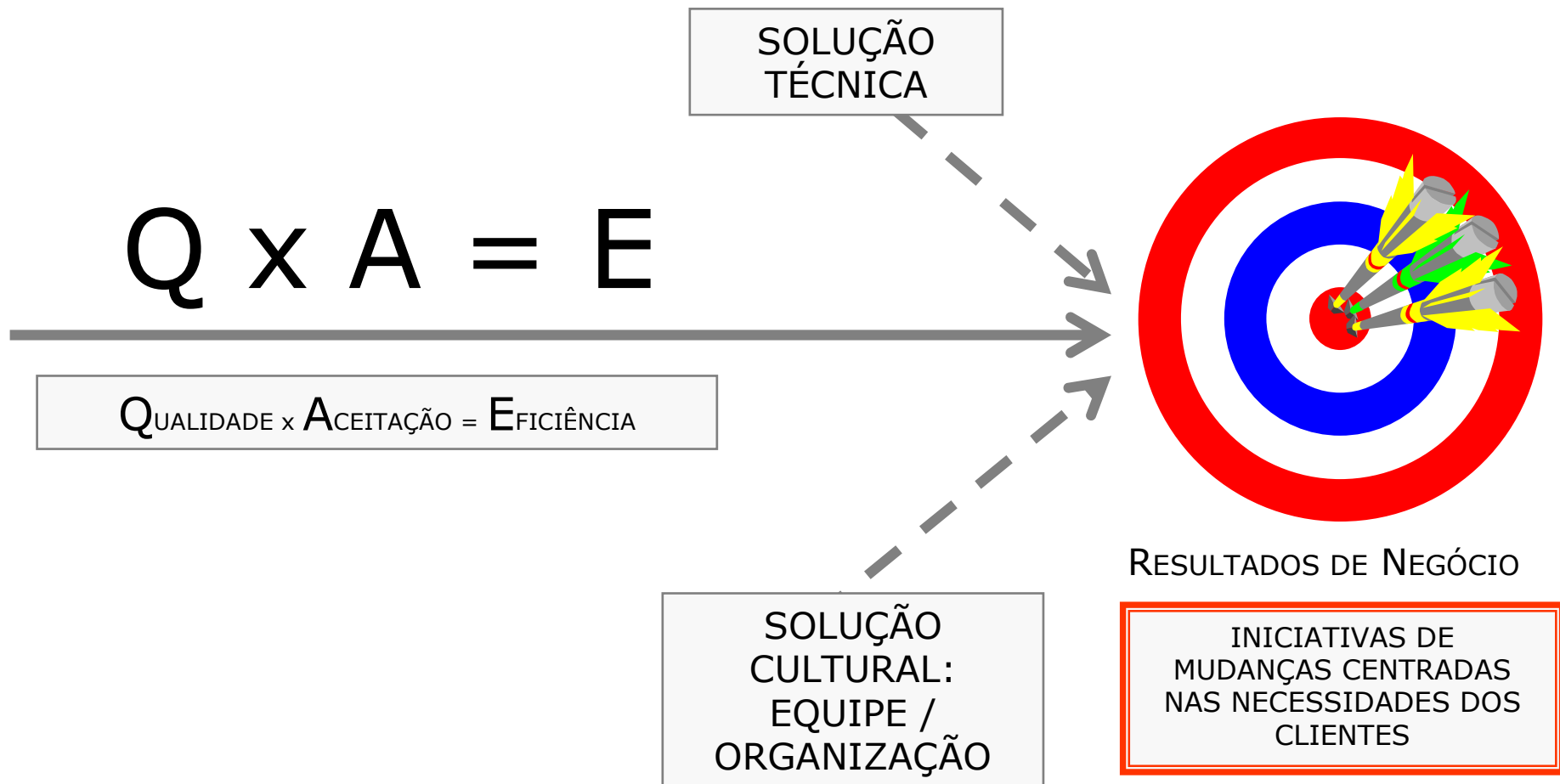
## Seis Sigma – Equipe de Trabalho



# O Método 6 $\sigma$ , ops, 6\$ de Trabalho

	MAIS IMPORTANTE	MENOS IMPORTANTE
MAIS URGENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas com clientes</li> <li>- Quedas de sistema</li> <li>- Ligações telefônicas</li> <li>- Correio eletrônico</li> <li>- Reuniões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação para chefes</li> <li>- Visitas da matriz</li> </ul>
MENOS URGENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamentos</li> <li>- <b>Projetos de Melhoria</b> </li> <li>- Networking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Correntes de e-mail</li> </ul>

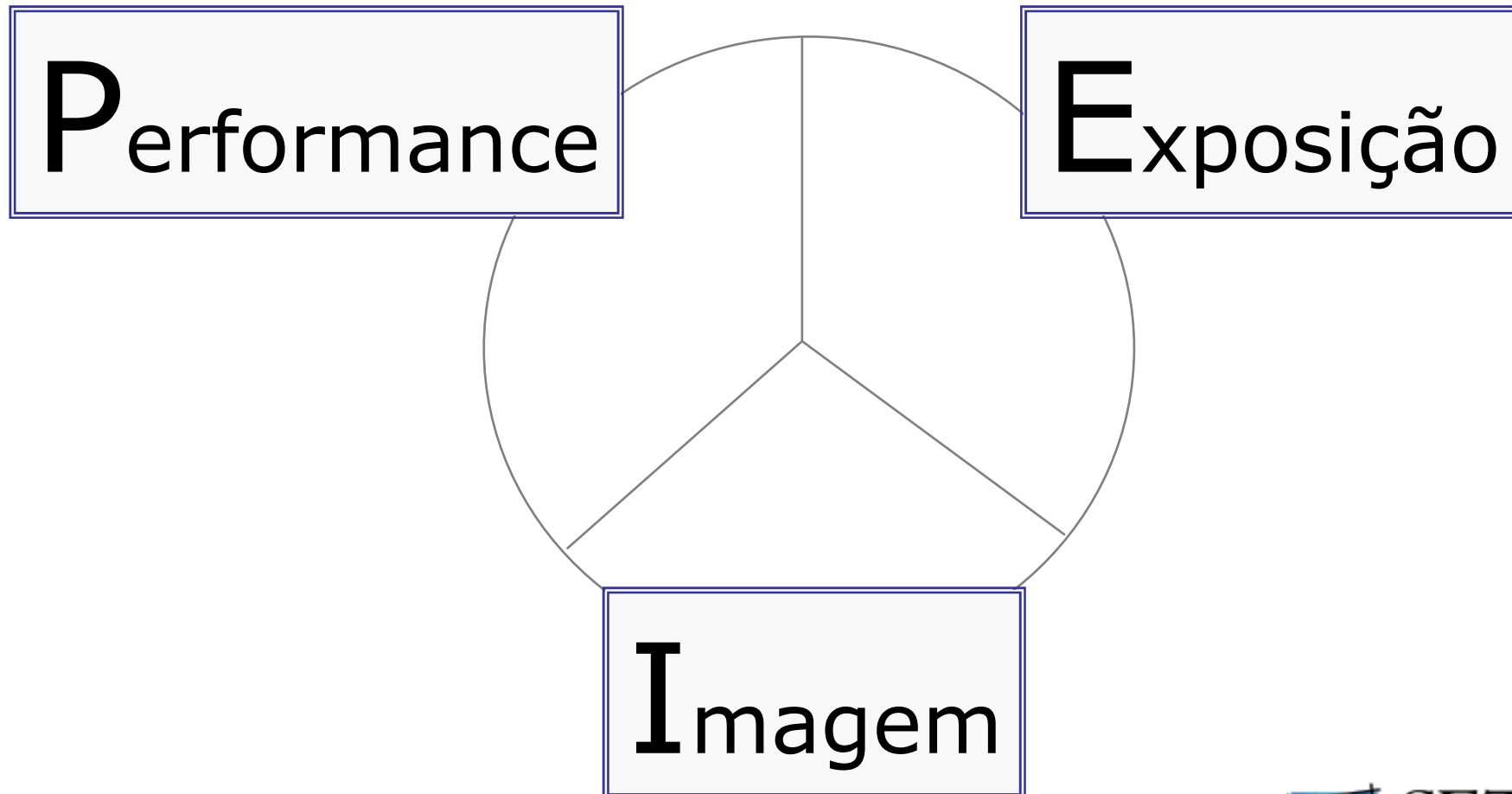
Excelência Operacional é o resultado de dois fatores :



Referência: "Jack Definitivo" - Jack Welch

# Liderança

## Aspectos Gerais Modelo PIE

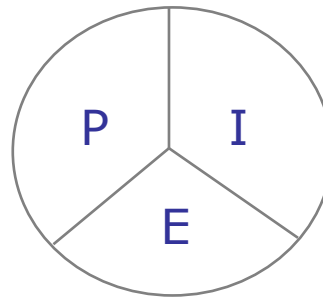


# Liderança

## Aspectos Gerais Modelo PIE

### Performance:

- É o seu "cartão de visita"
- Conhecimento Técnico
- Conhecimento de Negócio
- Capacidade de Liderança
- Capacidade de Execução



### Imagem:

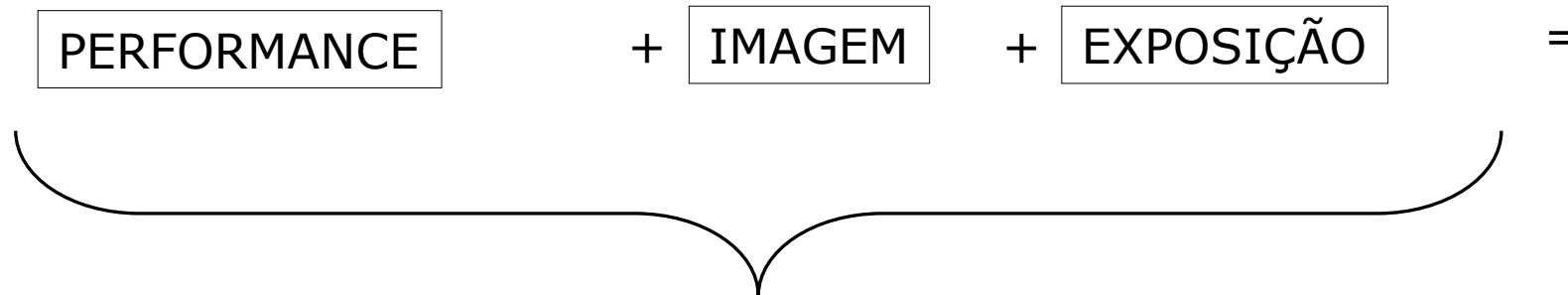
- O que pensam de você
- Marketing Pessoal
- Alianças Políticas
- Reconhecimento do Mercado
- Postura
- Mensagens passadas

### Exposição:

- Participar de Eventos Externos
- Apresentações Gerenciais
- Treinamento
- Projetos de Melhoria
- Experiência em Áreas Novas

# Liderança

## Aspectos Gerais Modelo PIE



**REPUTAÇÃO**



**SUA MARCA**

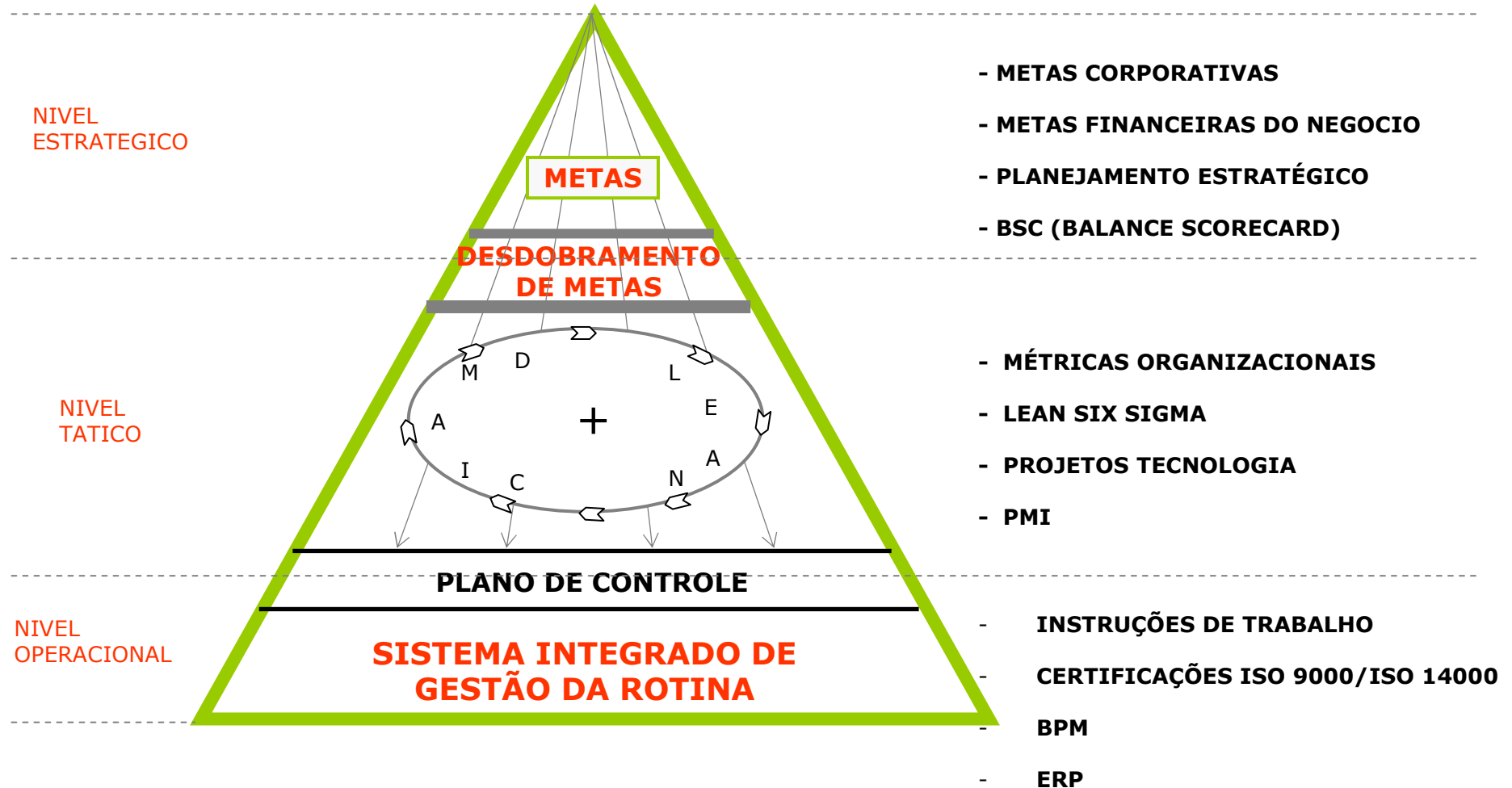
## Use a área de Gestão para formar os futuros Líderes da Organização :

- ✓ Champions / Patrocinadores devem participar ativamente do Programa de Gestão
- ✓ BB's devem atuar como consultores internos e devem atuar como braço direito das áreas
- ✓ BB's devem liderar projetos mais complexos multi-departamentais e devem servir como consultores internos
- ✓ A área de Gestão mentora o Programa , mas as áreas funcionais da Organização é que lideram a iniciativa
- ✓ Monte um Programa de Comunicação Eficiente
- ✓ Pra pensar : devo treinar 100% da Organização ? ! ?

# Mecanismos Operacionais Sociais

**“A Liderança deve participar ativamente  
na Execução ”**

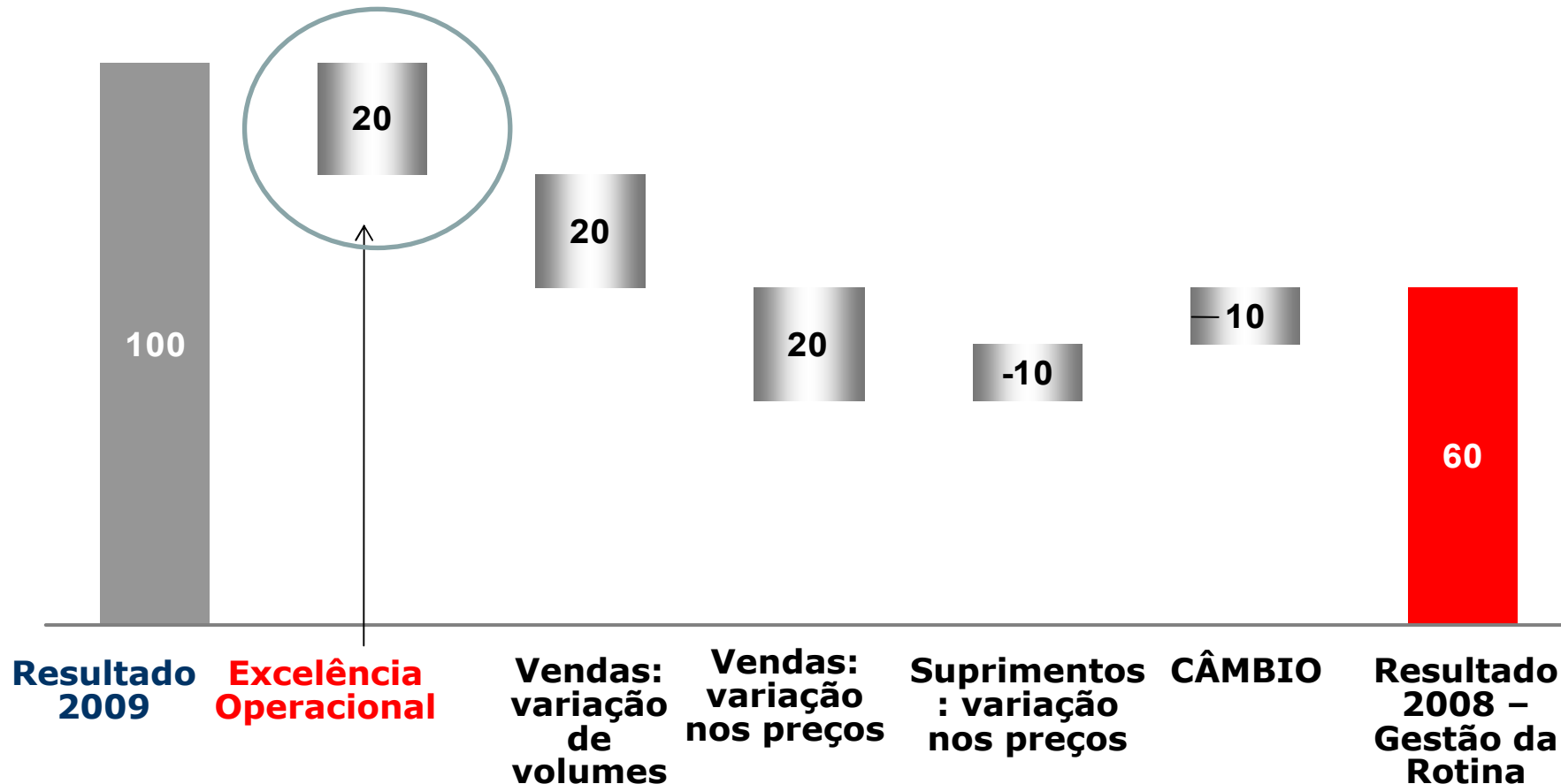




**Modelo Genérico de um Sistema de Gestão de uma empresa**

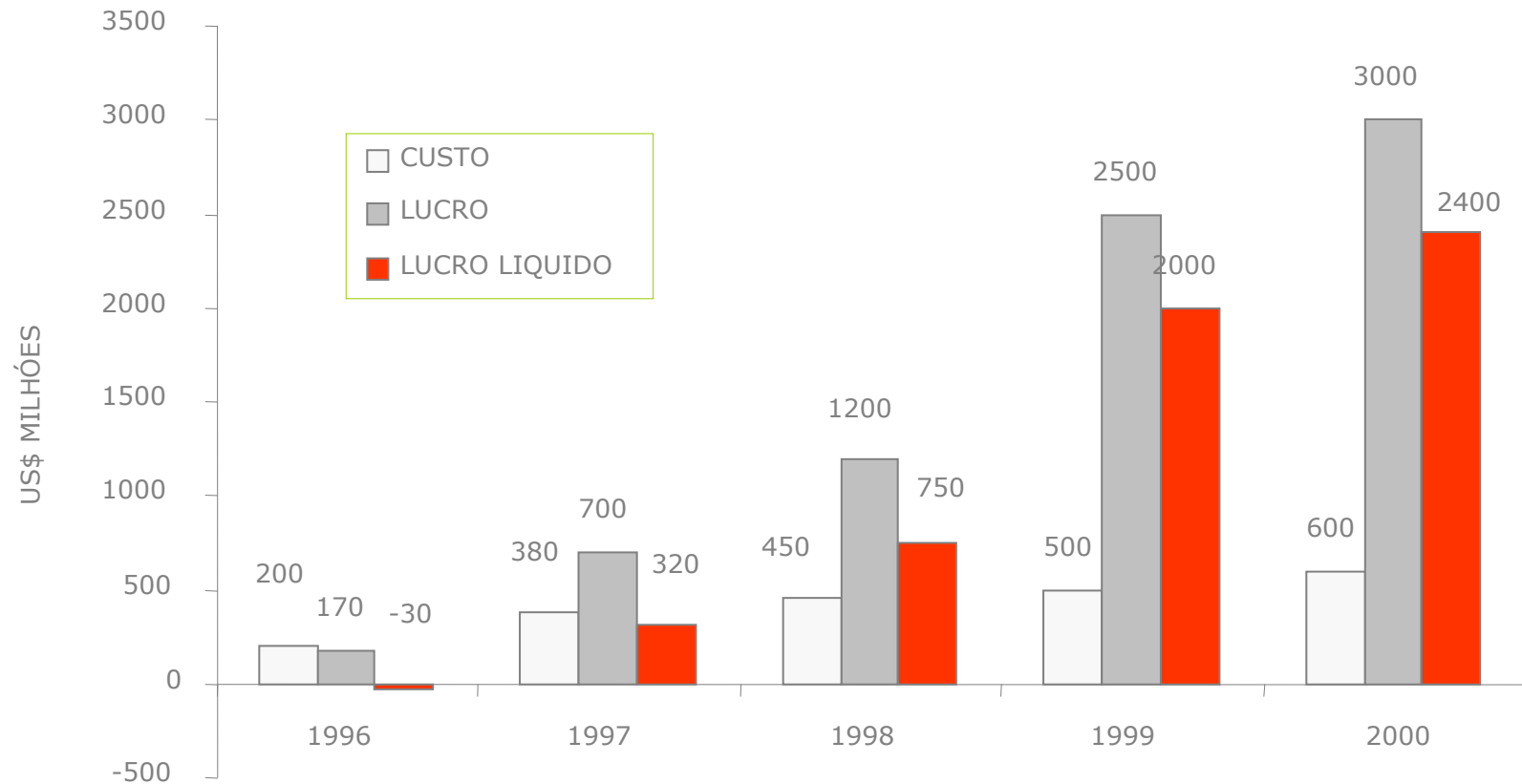
## Desdobramento EBTIDA

## Gestão Operacional



**Estratégia de Gestão tem que ser explicada pelo desempenho Financeiro**

## Exemplo: Lucros e Investimentos em Seis Sigma na General Electric (GE)



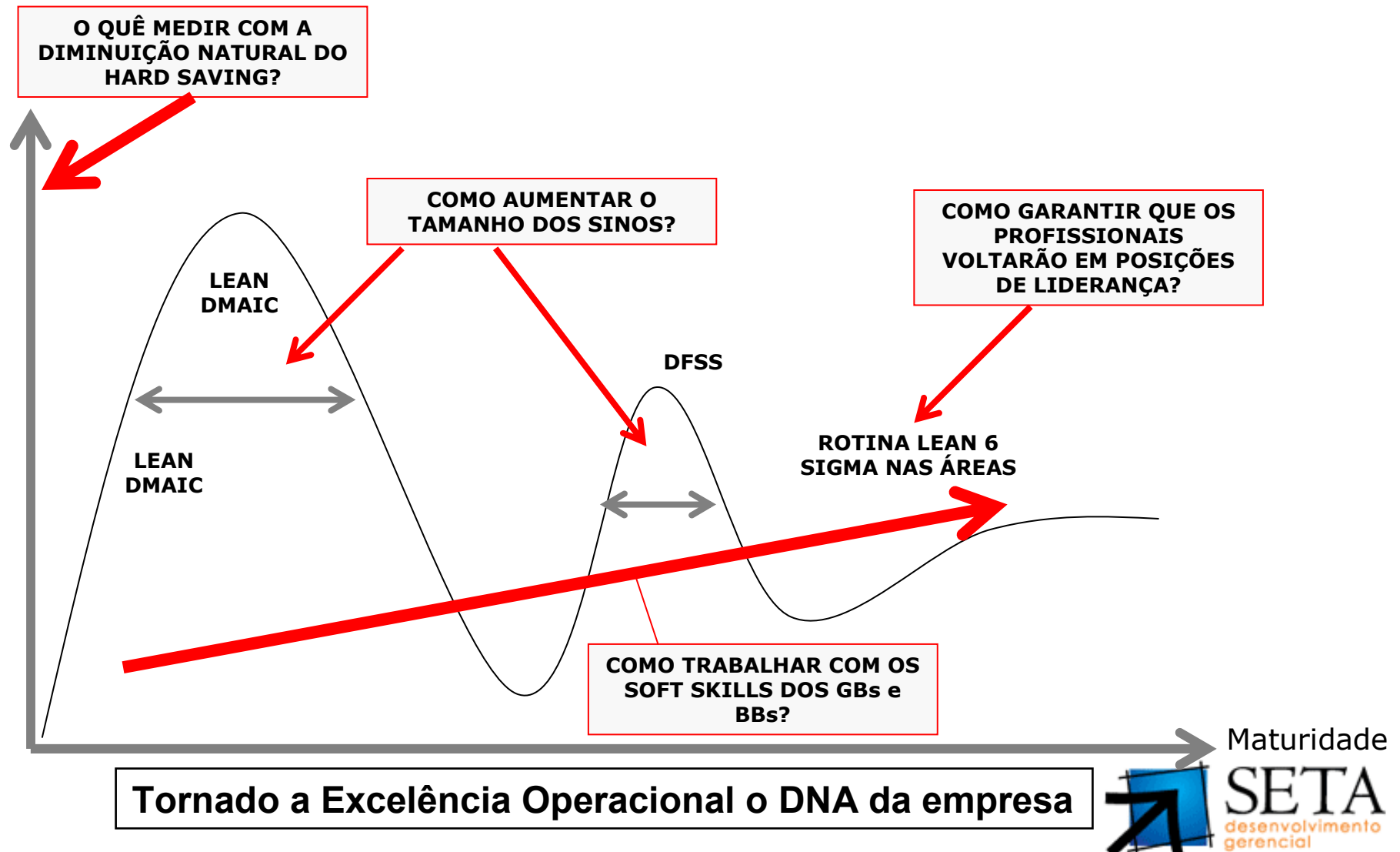
**4:1 de retorno nos 5 primeiros anos de implementação!**

## Mecanismos Operacionais Sociais:

- ✓ Área de Gestão deve participar ou liderar o desdobramento das Metas e reuniões de revisão
- ✓ “Cole” nos assuntos quentes do momento
- ✓ Bom senso é a palavra-chave nas reuniões de revisão de projetos
- ✓ Onde faz sentido : tenha reuniões de Gestão da rotina com frequência inferior a uma semana para acompanhar o andamento das métricas operacionais da Organização
- ✓ Redefina os projetos se for necessário , mas seja um facilitador e não uma barreira

**Mergulhe a fundo no dia-a-dia do Negócio**

## Um modelo da evolução dos Projetos de Melhoria Contínua



**Qual foi a minha contribuição  
para ajudar a Organização  
a ser melhor ???**

**Pense nisso !!!!**

# Muito Obrigado!

Alberto Pezeiro

Sócio Diretor

[pezeiro@setadg.com.br](mailto:pezeiro@setadg.com.br)

TEL.+55.19.3707-1535

CEL.+55.11.8110-0026

[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)

