

Projetos Seis Sigma em Processos de Clientes

Alberto Pezeiro

pezeiro@setadg.com.br

F. (19) 3707-1535

M. (11) 9939-4079

www.setadg.com.br



Objetivo :

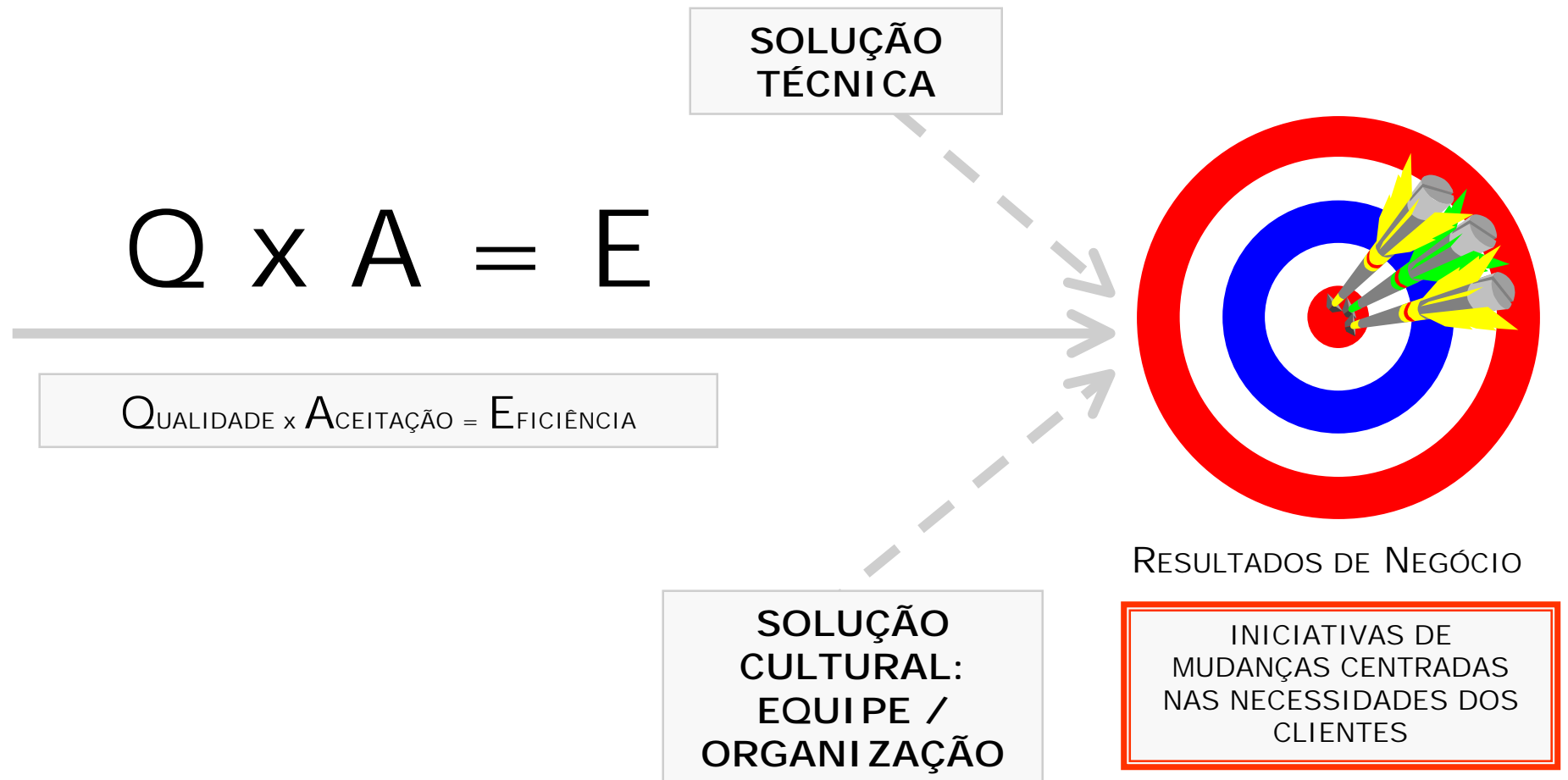
Demonstrar como os projetos Six Sigma em clientes pode ajudar na relação comercial e alavancar novos negócios na Organização

Típicos projetos em área Comercial :

- Projetos em Processos primários da Área Comercial
- Projetos em interface da Área Comercial com as demais áreas da empresa
- Projetos em Processos de Clientes

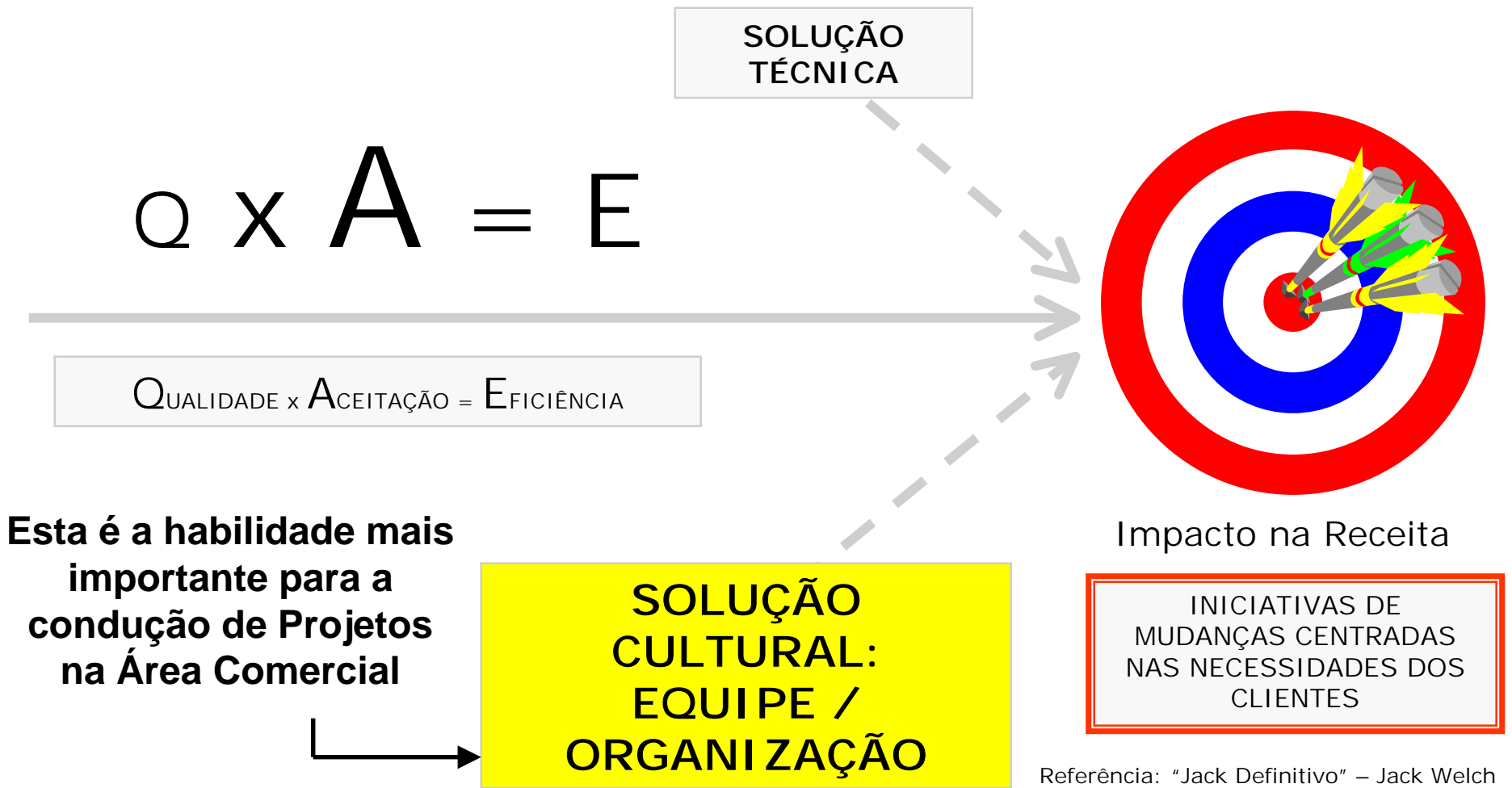
Metodologia e uso das ferramentas traz disciplina de execução para a área Comercial

Excelência Operacional é o resultado de dois fatores :



Referência: "Jack Definitivo" – Jack Welch

Na área Comercial conta muito mais do que a habilidade técnica a habilidade de Gestão de Mudanças :

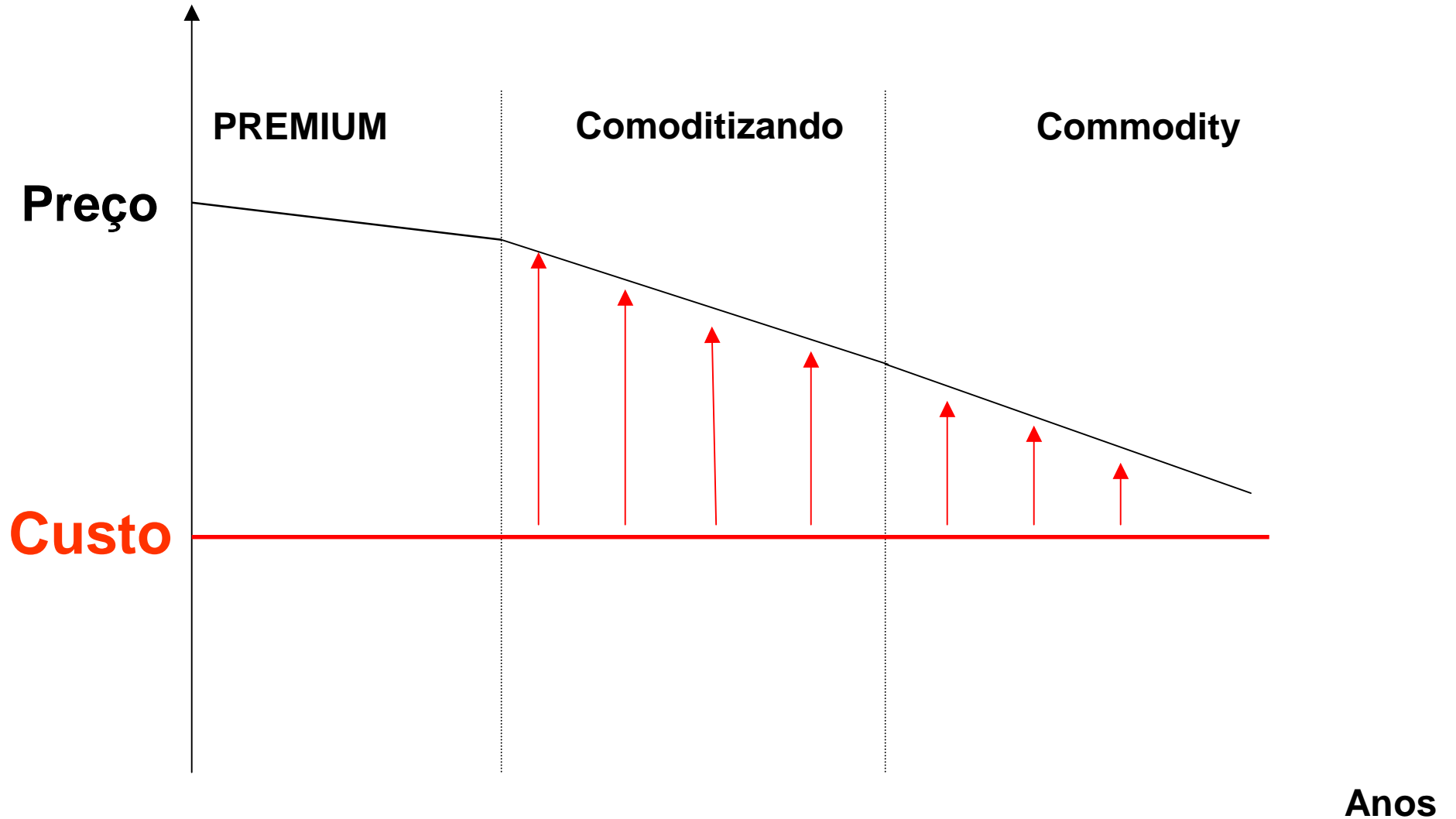


Projetos em Processos primários da Área Comercial

- **Redução do Ciclo de Tempo para a Prospecção Comercial (transformar um “deal” em uma Venda)**
- **Recuperação de clientes perdidos**
- **Kanban com clientes e grandes contratos (forecast)**
- **Crescimento em clientes pequenos (Small Business)**
- **Web Sales**
- **Precificação e Gestão da Margem**
- **Introdução de novos Produtos**
- **Redução de Impostos**

Trazer disciplina de execução para a Área Comercial

CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO

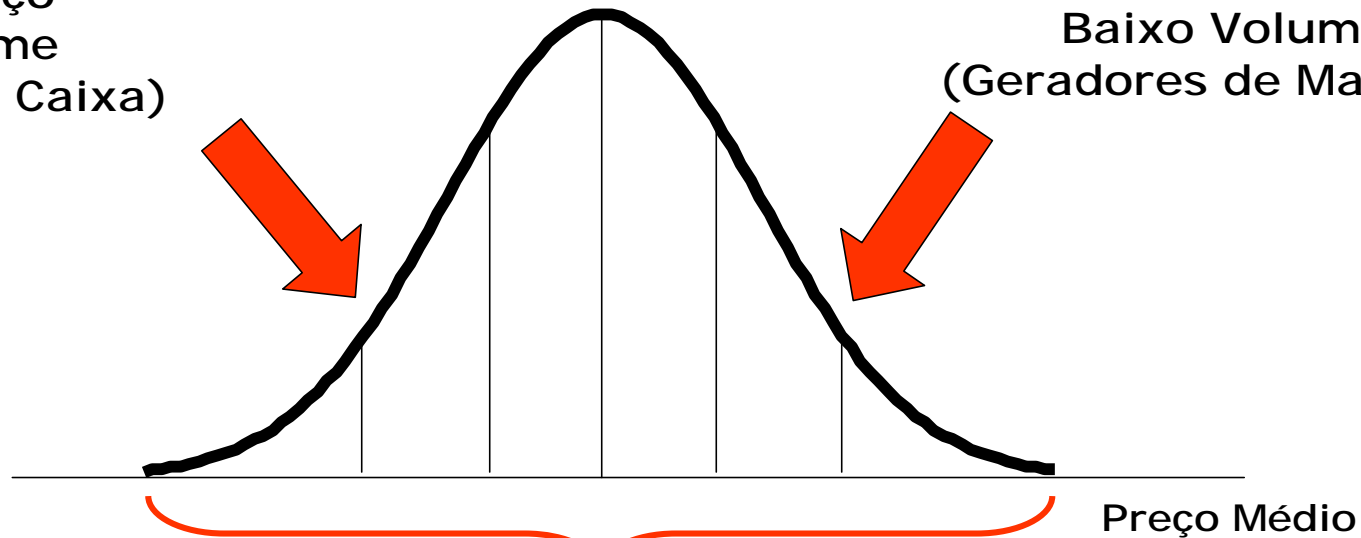


Retardar a erosão e introduzir produtos premium

Precificação

1º e 2º Quartis
Baixo Preço
Alto Volume
(Geradores de Caixa)

3º e 4º Quartis
Alto Preço
Baixo Volume
(Geradores de Margem)



Como Determinar o Nível de Serviço para Maximizar a Margem mas Garantir a Venda?

Como se Comportam os Clientes?

O quê Vendemos ?

Como Vendemos ?

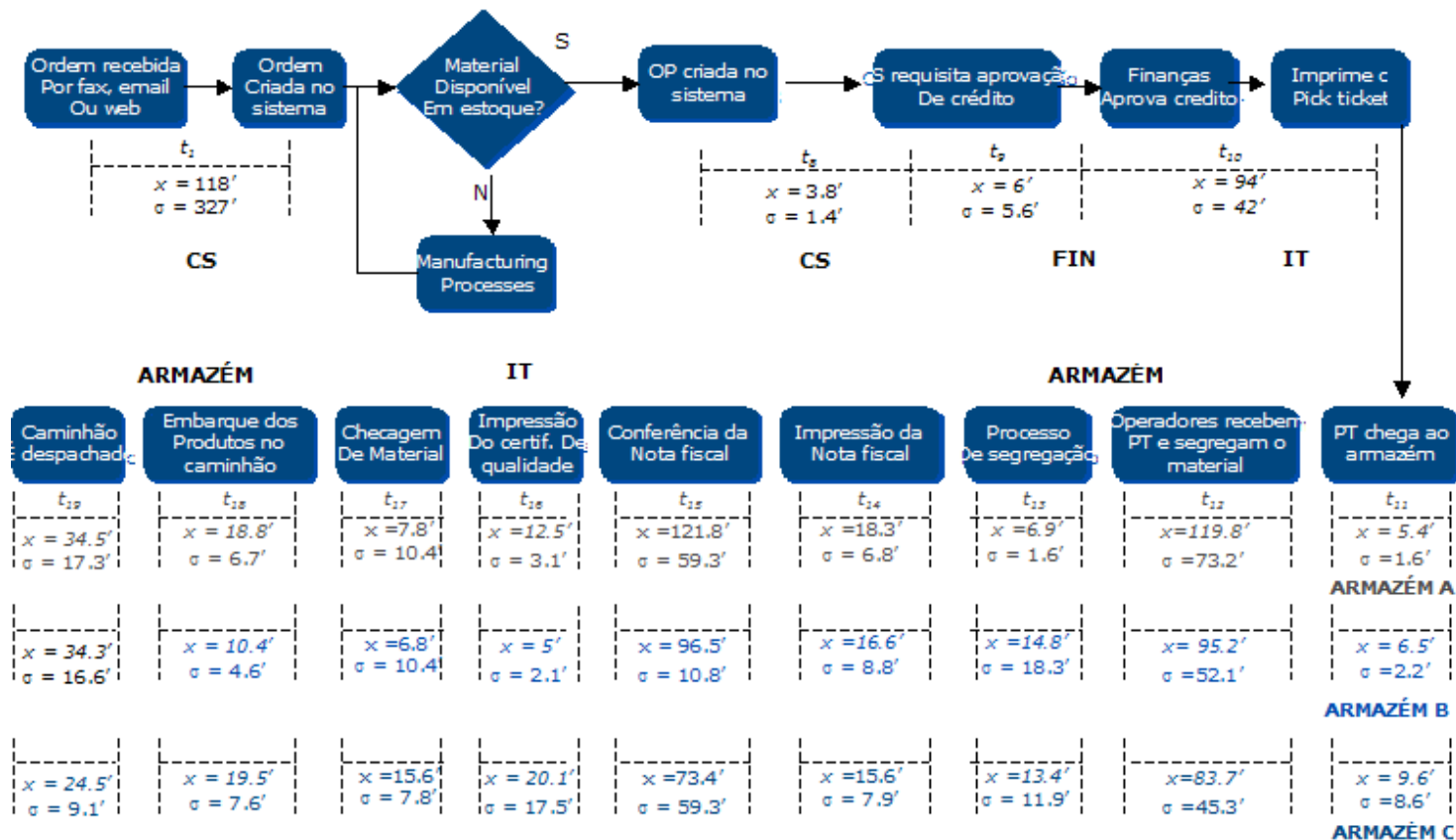
SEGMENTAÇÃO: NÍVEL DE SERVIÇO DE ACORDO COM O QUE O CLIENTE VALORIZA NA HORA DA COMPRA

Projetos em interface da Área Comercial com as demais áreas da empresa

- **Aumento das Vendas pela Web**
- **Células de Vendas / Análise de Crédito / Customer Service**
- **Redução do ciclo de tempo para análise de crédito**
- **Redução de erros em emissão de Notas Fiscais**
- **Order to Cash (ciclo de tempo entre a colocação da ordem e recebimento do pagamento)**
- **Ciclo de tempo para entrega de um produto**
- **Redução de inventário de produto final acabado**
- **Assistência Técnica**

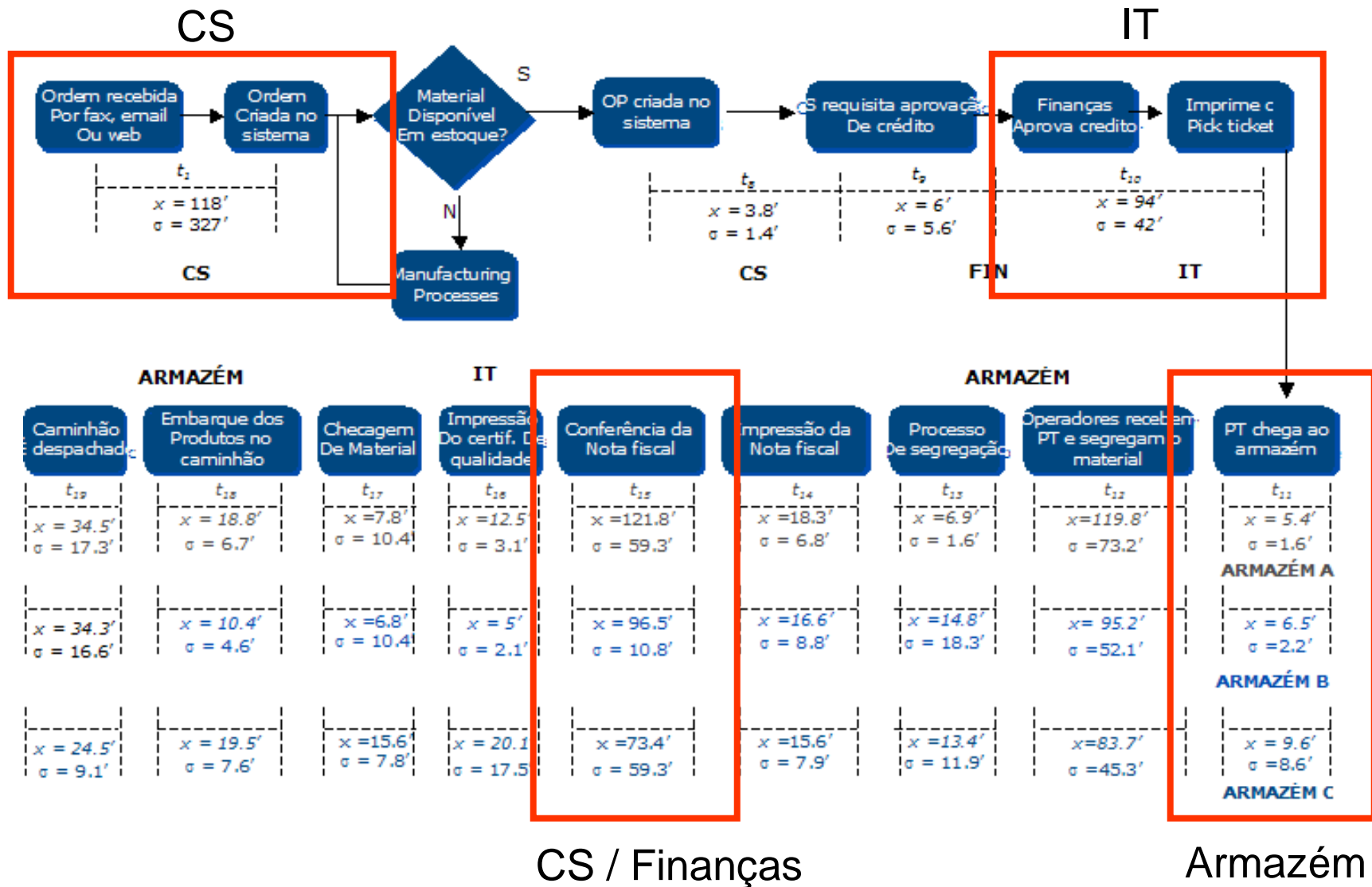
Vários projetos que se somam para aumentar a receita

Projeto : Melhoria no nível de serviço no atendimento das ordens

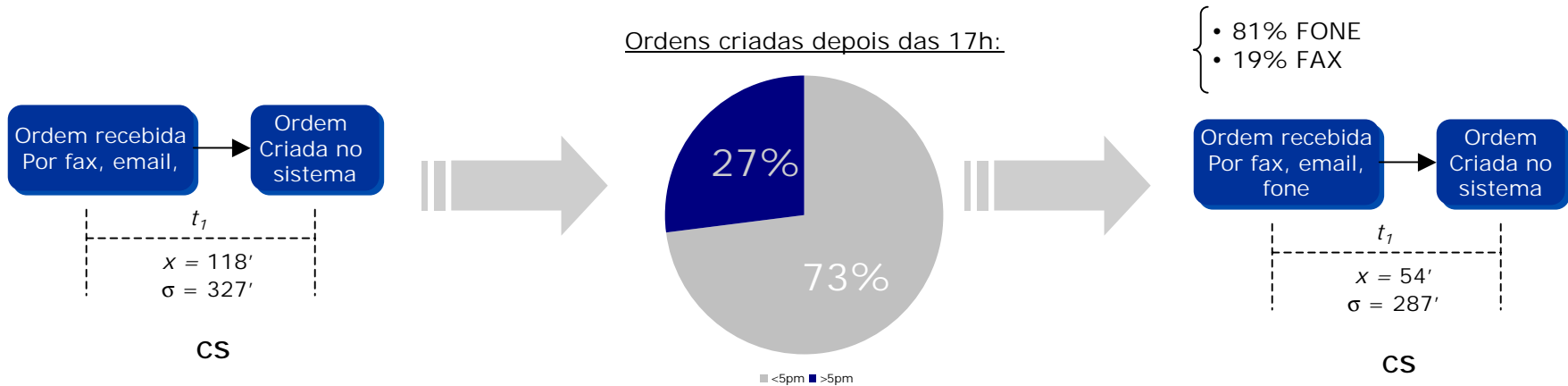


Analisar etapa a etapa para encontrar os gargalos no processo

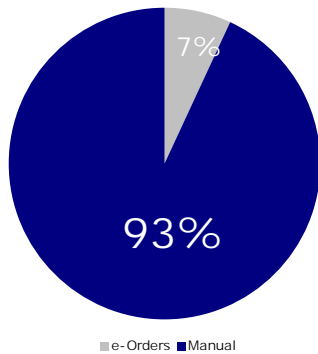
Quais São as Grandes Oportunidades?



Projeto : Web Sales



Ordens via WEB



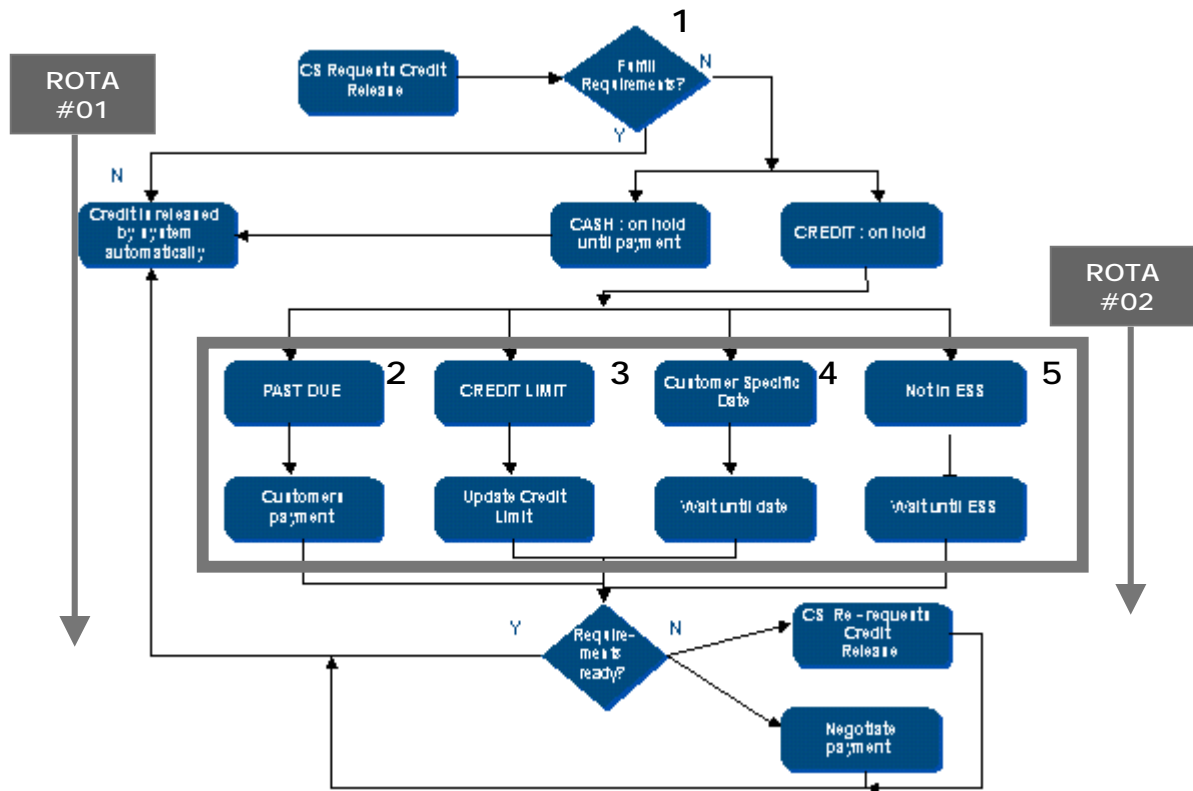
Apenas 7% das ordens são via WEB

COMO MELHORAR

- 1 Aumentar o volume de ordens via web (mais clientes comprando pela internet)
- 2 Melhorar as ferramentas de sistemas para suportar o crescimento de ordens eletrônicas
- 3 Entender com mais detalhes o porquê da grande variação por entrada manual de pedidos

IT & SEIS SIGMA UTILIZADOS EM CONJUNTO

Projeto : Análise de Crédito



COMO MELHORAR

PASSO	AÇÃO
1	Credit Scoring
2	Analista de Crédito para compras abaixo de R\$ 100.000,00
3	Nível de inadimplência mensal

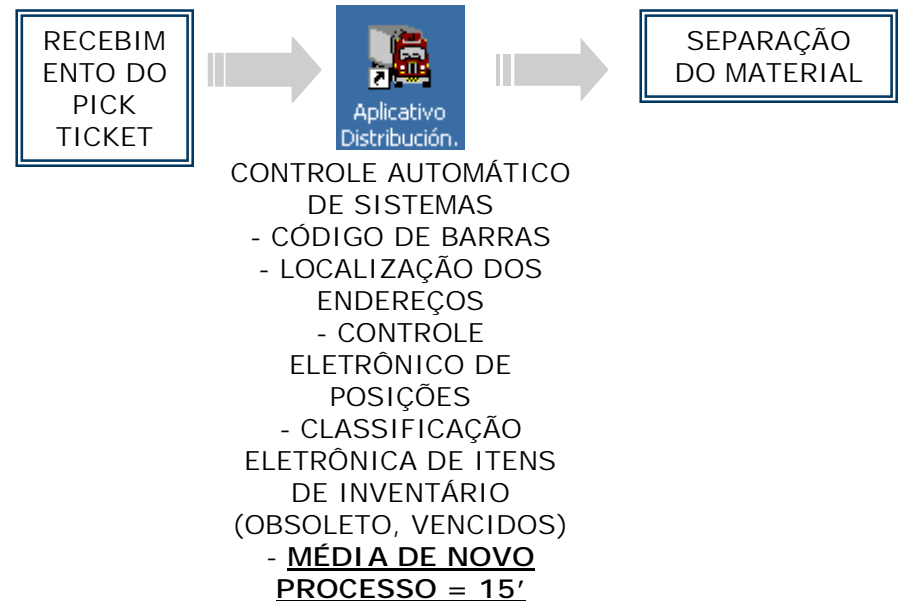
Gestão da Mudança & Seis Sigma juntos

Projeto : Liberação pelo Amazém e Acurácia de Inventário

PROCESSO ATUAL:



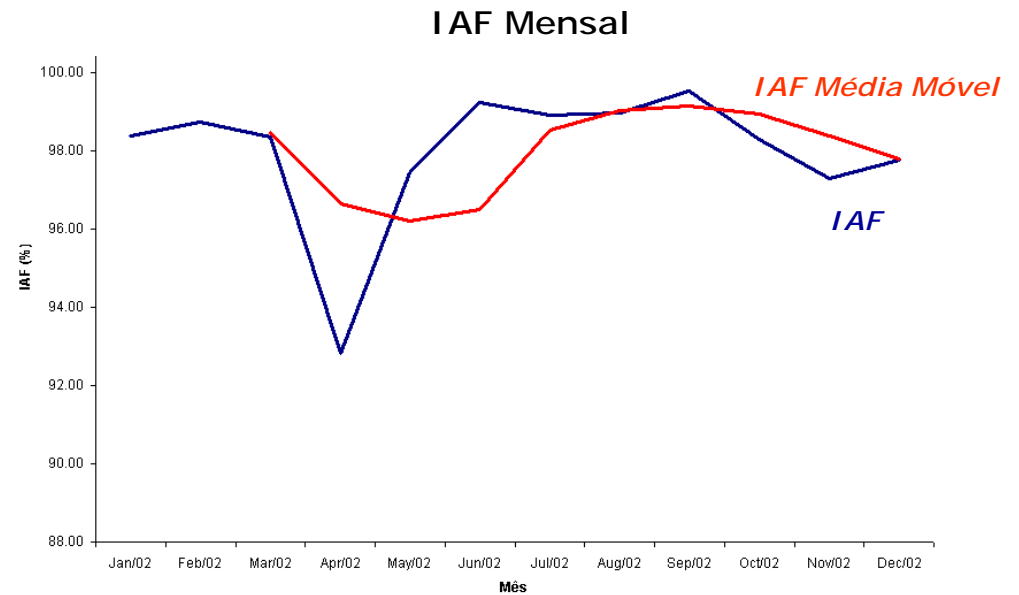
PROCESSO PROPOSTO:



Com o novo sistema/ processo, a média de tempo cai de 2h para 15'

Projeto : Acurácia das Notas Fiscais

$$\frac{483 \text{ NFs corrigidas}}{20.578 \text{ NFs}} = 2,3\% \text{ Defeitos}$$



Cria-se uma cultura de Métricas na Organização

Projetos desenvolvidos nos Processo de Clientes

- **Vendedor / Gerente de Conta não é um “tirador” de pedido . Ele é um consultor para o cliente**
- **Cliente não quer que você reduza o preço . Ele quer reduzir o próprio custo o que é algo diferente**
- **Ofereça-se para resolver os problemas do cliente . A metodologia deve ser apresentada após ter uma história de sucesso para contar**
- **Envolva todas as partes interessadas pelo projeto no Cliente . Fuja da relação vendedor – comprador , pois se não fizer isso a discussão será única : REDUÇÃO DE PREÇO**
- **Procure serviços que podem agregar valor para o cliente e que ele reconheça e pague mais por isso**

Tempo de Conclusão dos Projetos deve ser dado pela necessidade da Organização

Entendendo Como Afeto o Negócio do Meu Cliente

Processos do Cliente Diretamente Afetados Pelo Meu Produto

1. Custeio da Matéria-Prima
2. Armazenagem
3. Prazo de Entrega
4. Nível de Perdas
5. Qualidade da Matéria-Prima

Processos do Cliente Indiretamente Afetados Pelo Meu Produto

1. Operações Secundárias
2. Novos Negócios
3. Custeio Total Da Peça
4. Eliminação de Atividades que Não Agregam Valor (Retrabalho)
5. Nível de Inventário

ETAPAS PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS EM CLIENTES

1. SELEÇÃO DE CLIENTES PARA PROJETO
2. SELEÇÃO DO PROJETO
3. POSICIONAMENTO DE PROJETOS EM CLIENTES
4. CONTRATO
5. EXECUÇÃO DO PROJETO
6. CELEBRAÇÃO !!!

1. SELEÇÃO DE CLIENTES PARA PROJETO

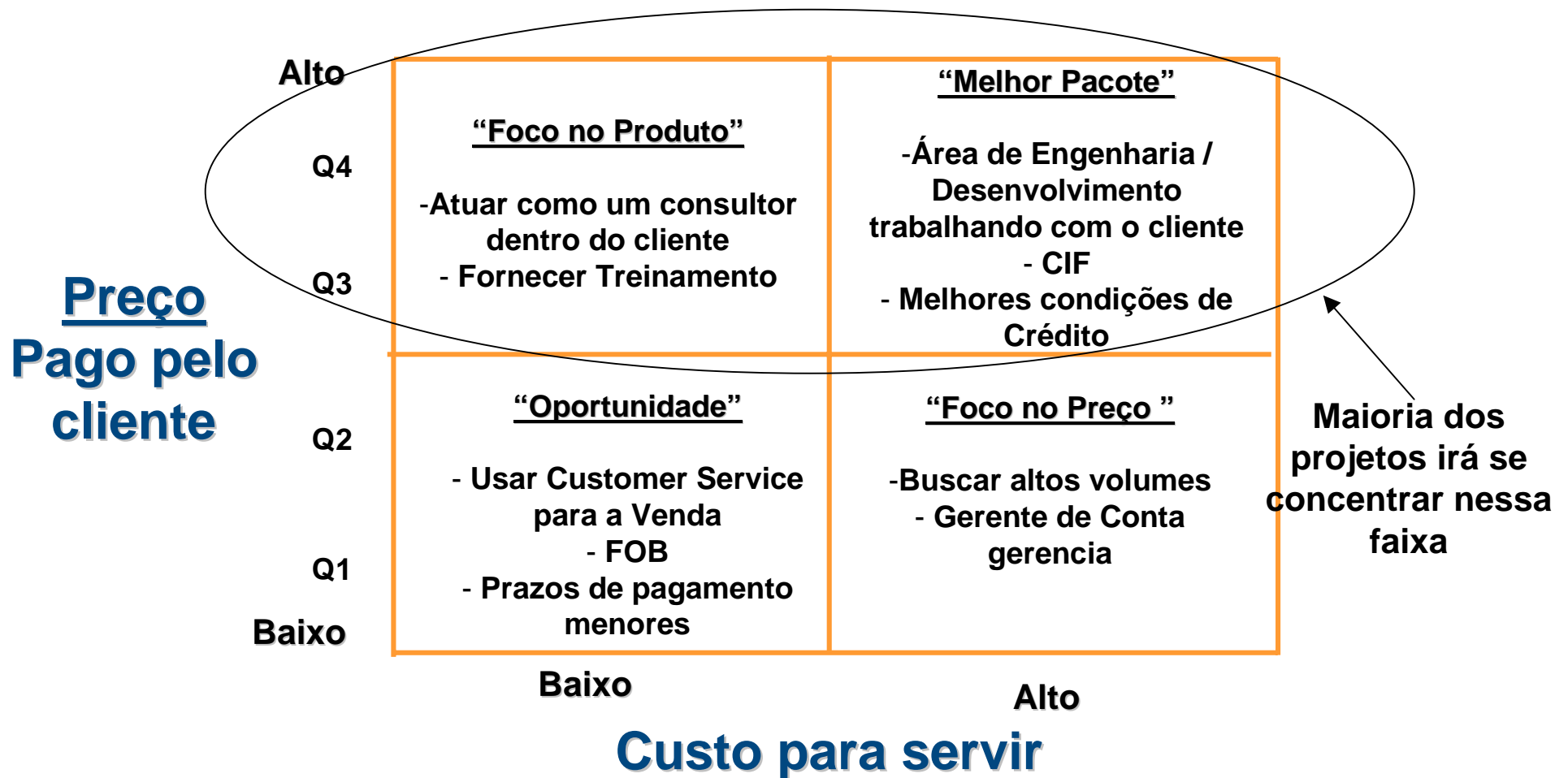
Definir o serviço a ser oferecido para cada tipo de cliente e definir onde serão executados os projetos

Preço Pago pelo cliente	Alto	<u>“Foco no Produto”</u> Reconheço o valor agregado do produto e acho que vale à pena pagar por isso. Não me importa o preço.	<u>“Melhor Pacote”</u> Há muitos que oferecem o mesmo produto. Escolho aquele que me trouxer outras vantagens (serviço, descontos progressivos etc.)
	Q4		
	Q3		
	Baixo	<u>“Oportunidade”</u> Estou buscando velocidade e pouca complexidade.	<u>“Foco no Preço ”</u> Minha decisão será baseada em preço. Nenhum serviço adicional é interessante para mim.
		Baixo	Alto

Custo para servir

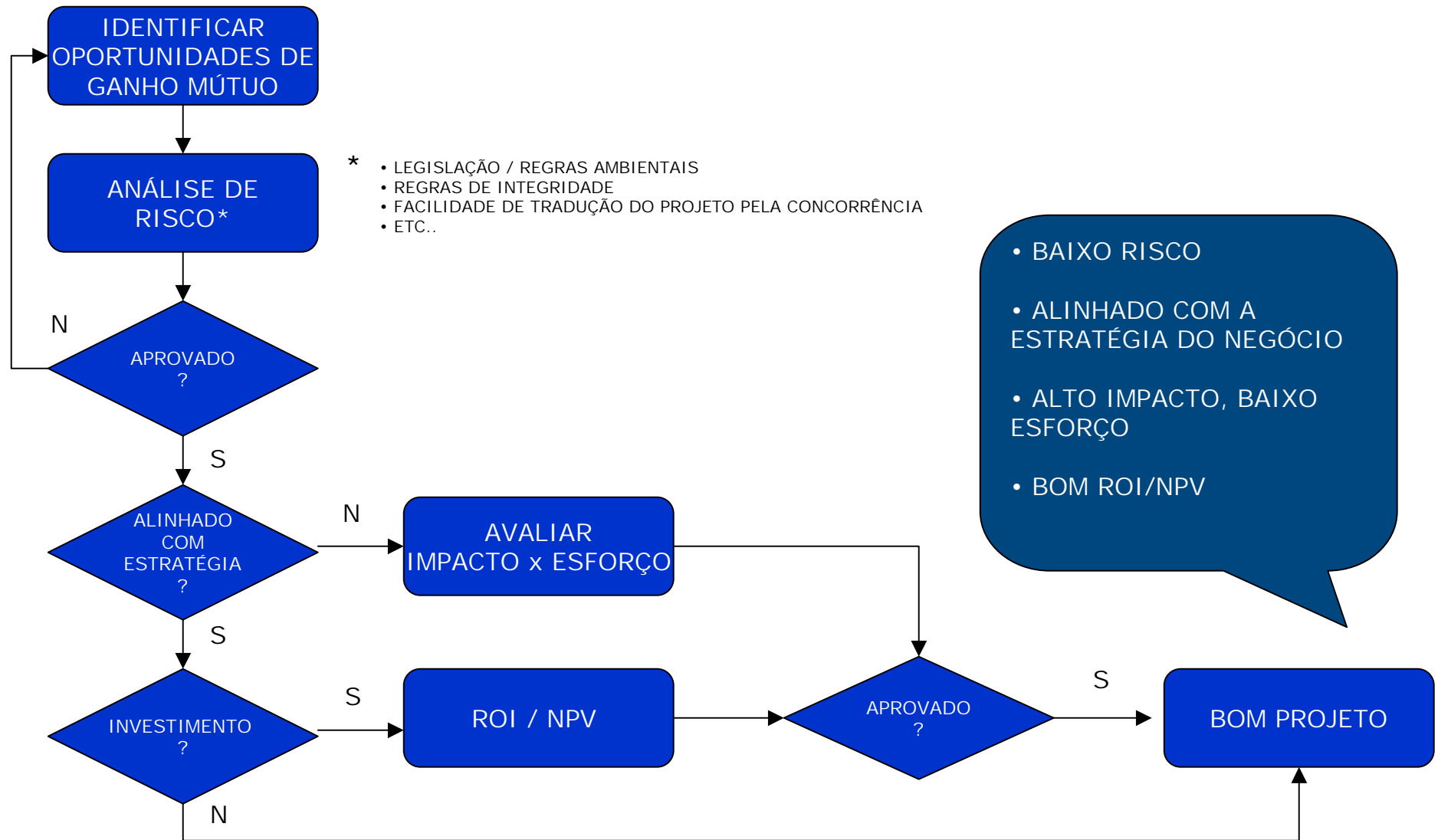
Definir a estratégia comercial de acordo com o que o cliente está disposto a pagar

1. SELEÇÃO DE CLIENTES PARA PROJETO



Definir a estratégia comercial de acordo com o que o cliente está disposto a pagar

2. SELEÇÃO DO PROJETO



2. SELEÇÃO DO PROJETO

Entendendo Como Afeto o Negócio do Meu Cliente

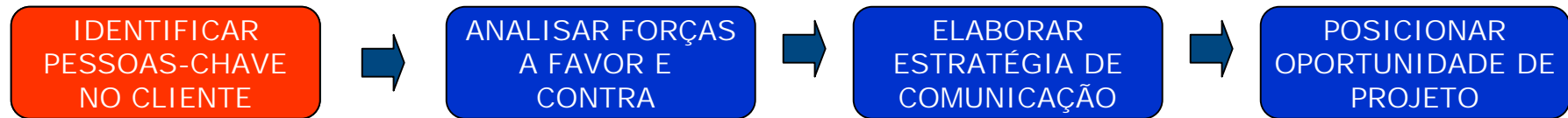
Processos do Cliente Diretamente Afetados Pelo Meu Produto

1. Custeio da Matéria-Prima
2. Armazenagem
3. Prazo de Entrega
4. Nível de Perdas
5. Qualidade da Matéria-Prima

Processos do Cliente Indiretamente Afetados Pelo Meu Produto

1. Operações Secundárias
2. Novos Negócios
3. Custeio Total Da Peça
4. Eliminação de Atividades que Não Agregam Valor (Retrabalho)
5. Nível de Inventário

3. POSICIONAMENTO DE PROJETOS EM CLIENTES



O seu projeto ajudaria a resolver o problema de quem dentro do seu cliente ?

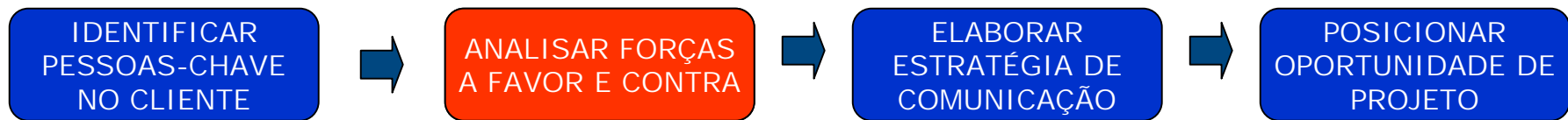
O seu projeto **contribui** para a métrica de quem dentro do seu cliente ?

O seu projeto **prejudica** a métrica de quem dentro do seu cliente ?

Quem são as pessoas formadoras de opinião dentro do seu cliente ?

IDENTIFIQUE QUEM ESTÁ NO JOGO

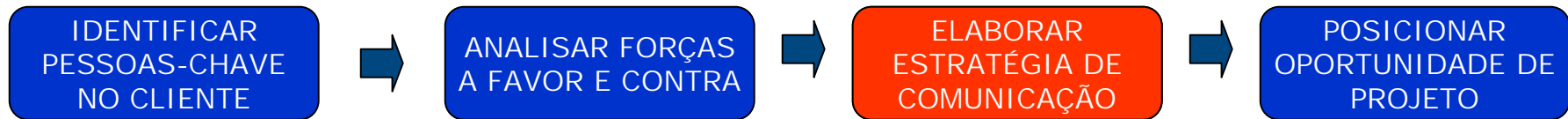
3. POSICIONAMENTO DE PROJETOS EM CLIENTES



PESSOA-CHAVE	MUITO CONTRA	CONTRA	NEUTRO	A FAVOR	MUITO A FAVOR
<i>Ayrton Sena</i>			●		
<i>Roberto Carlos</i>	●	→	●		
<i>Ana Maria Braga</i>				●	
<i>Brad Pitt</i>					●
<i>Jennifer Aniston</i>		●	→	●	

IDENTIFIQUE RESISTÊNCIAS & COLABORADORES

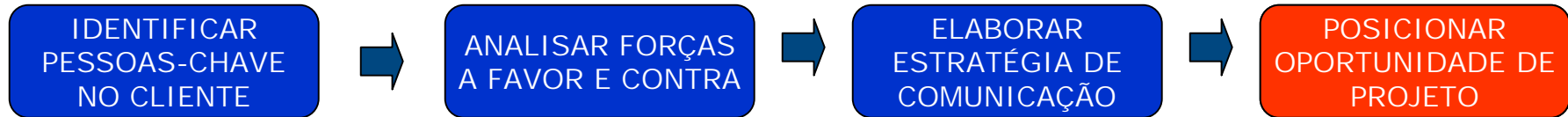
3. POSICIONAMENTO DE PROJETOS EM CLIENTES



Tipo de Resistência	Estratégia Para Remover Resistência
Técnica	Dados, Análises, Diagnóstico
Política	Integridade, Modelos de Liderança, Competição
Cultural	Exemplos, Melhores Práticas, Benchmarking, Visitas a outras Organizações

IDENTIFIQUE OS PORQUÊS DA RESISTÊNCIA

3. POSICIONAMENTO DE PROJETOS EM CLIENTES

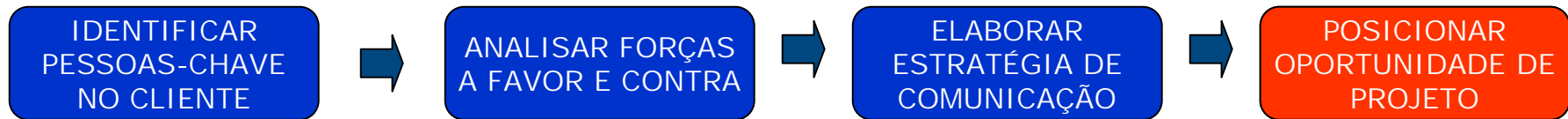


Ocasões em que se deve evitar propôr projetos em Clientes:

- Momentos de Crise de Relacionamento Comercial : Aumento de Preços, Falhas na Entrega, Falhas do Produto etc.;
- Instabilidade Organizacional no Cliente (Cortes, Mudanças Estruturais) que afetem pessoas-chave para o projeto e que possam pôr em risco a continuidade do projeto;

ESCOLHA O MOMENTO CERTO PARA PROPÔR UM PROJETO EM CLIENTE

3. POSICIONAMENTO DE PROJETOS EM CLIENTES



Oportunidades para se propôr projetos em Clientes:

- Programas de Produtividade de Fornecedores;
- Novos Projetos;
- Interesse do Cliente em Aplicar 6 Sigma / Metodologias de Qualidade;
- Crise de Relacionamento Comercial do Concorrente;
- Falhas de Processamento do Produto do Concorrente.

ESCOLHA O MOMENTO CERTO PARA PROPÔR UM PROJETO EM CLIENTE

4. CONTRATO

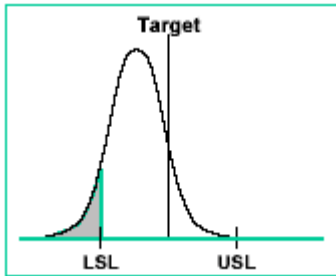
Bases de um contrato de Projeto com Clientes :

1. Descrição do Projeto
 - Objetivos
 - Etapas e Prazos
2. Escopo do Serviço Fornecido – Compromisso assumido com o cliente
3. Responsabilidades do Cliente e do Fornecedor quanto aos resultados do Projeto
4. Compromisso do Cliente
5. Time
6. Plano de Comunicação
7. Confidencialidade das Informações
8. Termos e Condições

5. EXECUÇÃO DO PROJETO

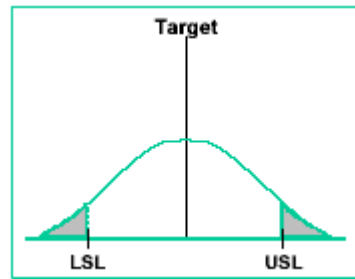
DMAIC

PROCESSO NÃO CENTRADO

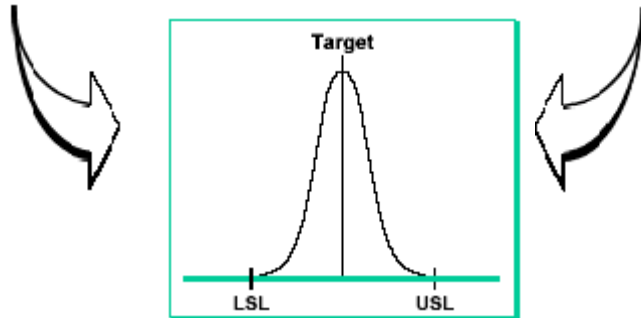


CENTRALIZE O PROCESSO

VARIAÇÃO EXCESSIVA

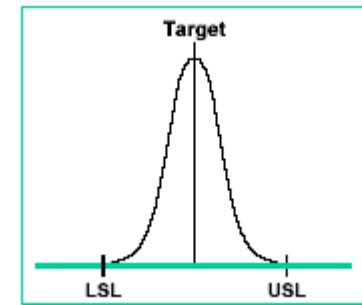
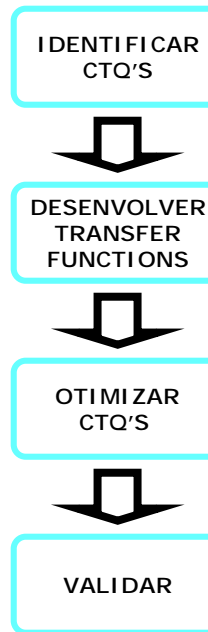


REDUZA VARIÇÃO



OBJETIVO : AUMENTAR A CAPABILIDADE DE UM PROCESSO EXISTENTE

DFSS



OBJETIVO : CRIAR UM PROCESS/PRODUTO COM ALTA CAPABILIDADE

6 SIGMA : ESCOLHER O MOMENTO CERTO PARA FALAR SOBRE A METODOLOGIA É CHAVE

5. EXECUÇÃO DO PROJETO

Definir : Objetivo: Redução do Custo de Fabricação

D

Entender a estrutura de custo do processo do cliente

Identificação de TODAS as oportunidades de redução de custo

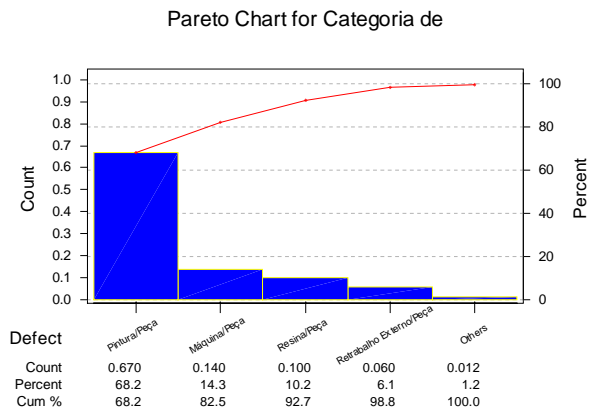
Identificação de etapas do processo que não agregem valor

M

Medir : Métrica : 30 % das maçanetas são submetidas ao retrabalho

A

Analisar:



Y = Custo / Peça

x1 = Matéria-Prima

x2 = Ciclo

x3 = Retrabalho Externo

x4 = Coating / Pintura

x5 = Outros

I

Melhorar: Resina na cor final do automóvel

C

CONTROLAR: Poke Yoke – Resina sem Fibra não necessita de Coating e pintura e Elimina Retrabalho

BENEFÍCIO PARA O CLIENTE: 21% DE REDUÇÃO NO CUSTO TOTAL DA PEÇA

BENEFÍCIO PARA O FORNECEDOR: AUMENTO NAS VENDAS (PREÇO 30%

MAIOR DO QUE O DO CONCORRENTE)

5. EXECUÇÃO DO PROJETO

D Definir : **Objetivo: Redução de gastos com Imposto de Importação**
Identificar cliente que fosse grande exportador
Buscar por um especialista tributário
Benchmarking com outras organizações : draw back

M Medir : Métrica : retirar o imposto de importação da estrutura de custo

$Y = \text{Imposto de Importação}$

A Analisar:
x1 = Cliente com disponibilidade de recurso
x2 = Regras sobre a operação de draw back
x3 = Cliente precisa ser exportador
x4 = Controladoria

D Design: Cliente traz a matéria prima e a entrega para que seja manufaturada (imposto de importação é creditado) . Quando exporta imposto é debitado . Paga-se imposto apenas da diferença

V VERIFICAR: Área financeira e fiscal do cliente controla o processo

BENEFÍCIO PARA O CLIENTE: redução do custo através da eliminação do imposto de importação . **BENEFÍCIO PARA O FORNECEDOR** : melhora no fluxo de caixa

5. EXECUÇÃO DO PROJETO

Definir :

Objetivo: Redução do Inventário

D

Melhorar o fluxo de Caixa livre da Organização
Reduzir gastos com pagamentos de Juros de Empréstimos
Ter um serviço diferenciado

M

Medir : Preço do competidor a siático menor , porém com um nível de inventário muito maior

$$Y = \text{Custo} / \text{Peça}$$

A

Analisar:

y1 = lead time produto importado
y2 = estoque de segurança
y3 = Nível do serviço
y4 = envolvimento da área de Suplly Chain do cliente
y5 = lotes econômicos

I

Melhorar: Trazer a resina da Planta do México e caso ocorra qualquer emergência entregar produto pela fábrica do Brasil

C

CONTROLAR: Poke Yoke – Controle do Nível de inventário

BENEFÍCIO PARA O CLIENTE: melhoria do fluxo de caixa através da reDução de inventário de produto final acabado e de estoque de segurança .
BENEFÍCIO PARA O FORNECEDOR : manutenção do volume e do preço

5. EXECUÇÃO DO PROJETO

Definir :

D

Objetivo: Utilizar crédito de ICMS para compra de tratores

M

Medir : Métrica : instrumento financeiro não era utilizado, pois a Organização não havia se estruturado para isso

Y = Receita gerada pela compra com crédito de ICMS

A

Analisar:
x1 = Decreto - Lei
x2 = Especialista Tributário
x3 = destino dos créditos de ICMS
x4 = Controle Contábil
x5 = Especialista disponível para executar o processo
x6 = o que fazer com os créditos de ICMS acumulados

D

Melhorar: Processo implementado e apresentado aos clientes como alternativa de compra

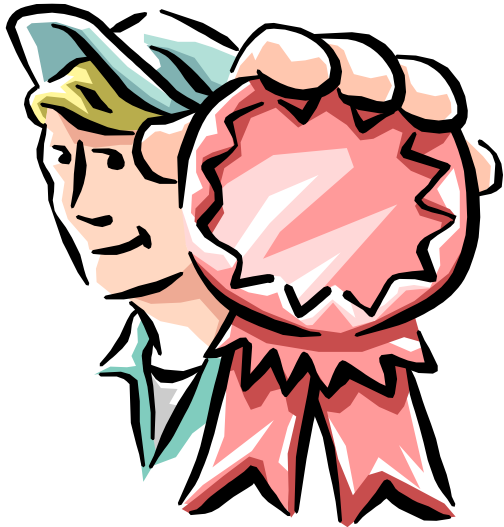
V

CONTROLAR: Controles financeiros para garantir que todos os requisitos legais e de regulamentação serão atendidos

BENEFÍCIO PARA O CLIENTE: Uso do ICMS para compra de tratores
BENEFÍCIO PARA O NEGÓCIO: AUMENTO NAS VENDAS

6. Celebração

Bons Motivos para Celebrar o Sucesso de Um Projeto :



1. Promove maior integração com várias áreas do cliente;
2. Amplia a rede de contatos;
3. Permite o reconhecimento de pessoas-chave do cliente;
4. Você passa a ser parte do time do seu cliente;
5. Melhora a imagem como fornecedor de VALOR.

Benefícios Financeiros (Impacto Financeiro para o cliente e para o fornecedor) :

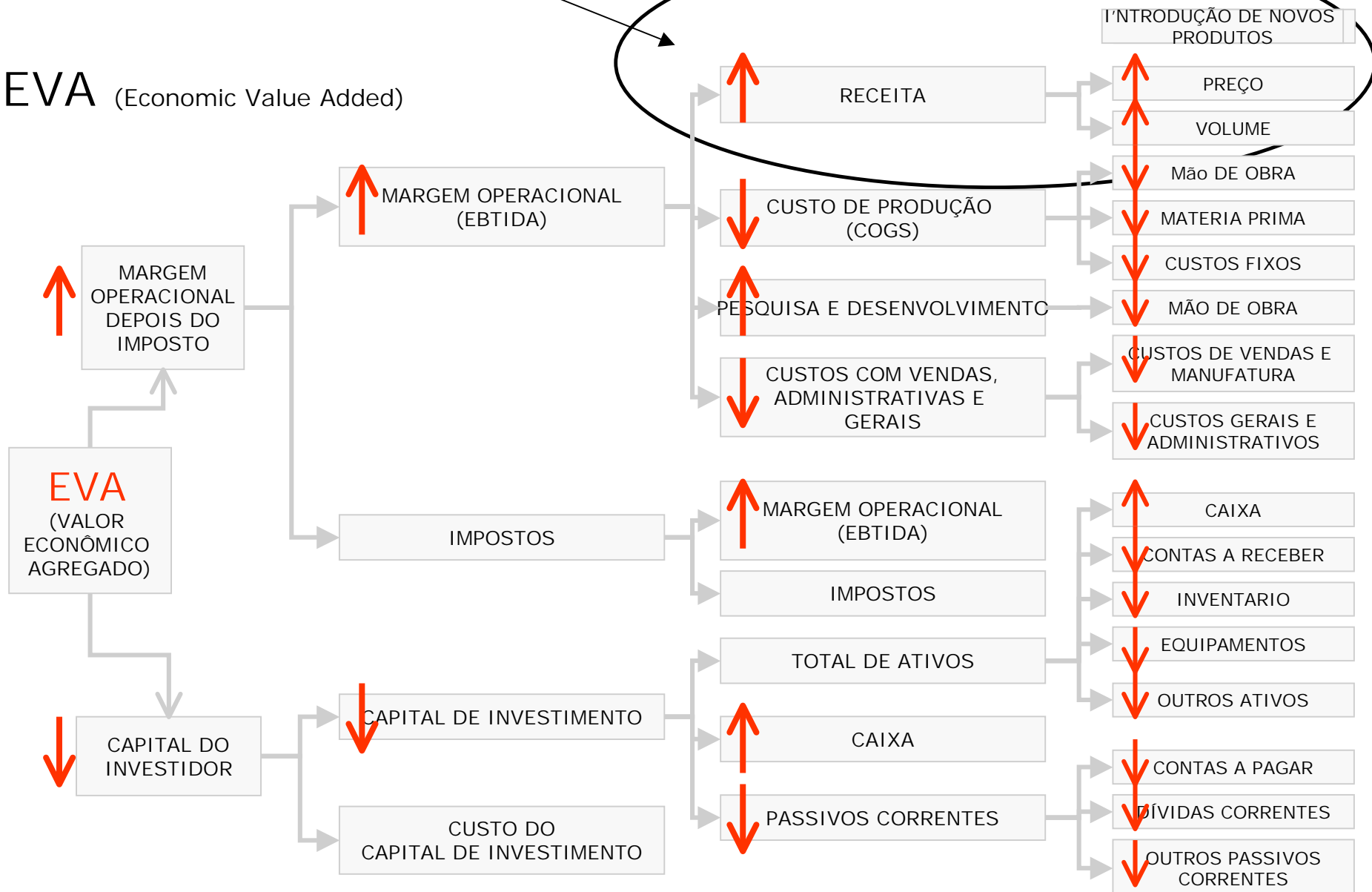
- Redução de custos fixos ou variáveis (Costs savings)
- Aumento da Receita (Incremental Revenue)
- Aumento da Margem (Incremental Margem)
- Custo Evitado (Cost Avoidance)
- Fluxo de Caixa

□ Impacto medido por uma ano e com revisão da área financeira

□ Muito cuidado ao reportar estes números , pois pode haver uma grande distorção nas análises financeiras caso este número seja confundido com as ações tomadas pela área Comercial

FOCO DOS PROJETOS SIX SIGMA – ÁREA COMERCIAL

EVA (Economic Value Added)



Área Comercial responde pelo indicador mais sensível de uma Organização: a Receita

Conclusões :

- ✓ O que define um projeto é a necessidade do Negócio e não a metodologia e/ou ferramentas empregadas , ou seja , não procure um projeto que dê para usar todas as ferramentas , mas sim algo importante para a Organização e para o cliente
- ✓ A sabedoria é resolver o problema que afeta o cliente . No final apresentamos a metodologia e as ferramentas empregadas
- ✓ Contratos e Cartas de Intenção podem ser ótimos instrumentos de relação comercial com o cliente
- ✓ O Projeto NÃO pode ser um trabalho a mais a ser feito . Projeto não é fim, mas sim meio para atingir o objetivo
- ✓ Na área comercial usa-se muito mais a habilidade de Gestão de Mudança e Liderança do BB do que o seu conhecimento técnico

MUITO OBRIGADO !!!!

Alberto Pezeiro

pezeiro@setadg.com.br

F. (19) 3707-1535

M. (11) 9939-4079

www.setadg.com.br

