

Seis Sigma no Varejo: Aplicação em uma Escola de Inglês

Autores

Marina Ariento Diniz
Vanessa h Elias
Marco a Casadei
Antonio Carlos Giuliani

Orientador

Antonio Carlos Giuliani

1. Introdução

A competitividade está presente nos diferentes setores da economia, inclusive no varejo. Esta realidade reforça a necessidade das empresas aprimorarem seus processos e produtos para se manterem vivas e lucrativas, atendendo as expectativas de um mercado dinâmico, com consumidores exigentes em relação aos produtos e serviços, além de proprietários exigentes que buscam maximizar seus lucros para conseguirem manter sua competitividade. O Seis Sigma é uma iniciativa que vem ao encontro a essas necessidades e expectativas do ambiente globalizado.

Esta metodologia se aplica nos processos operacionais e transacionais com o objetivo de melhorá-los, alcançando o nível de qualidade requerido pelos clientes e reduzindo custos para as empresas. A grande vantagem é a possibilidade de aplicação em produtos e processos, fechando assim toda a cadeia produtiva e suas áreas suporte. Várias são as definições encontradas sobre Seis Sigma na literatura. Para Pande (2001, p.13), Seis Sigma é:

Um sistema abrangente e flexível para alcançar, sustentar e maximizar o sucesso empresarial. Seis Sigma é singularmente impulsionado por uma estreita compreensão das necessidades dos clientes, pelo uso disciplinado de fatos, dados e análise estatística e a atenção diligente à gestão, melhoria e reinvenção dos processos de negócios.

Segundo ECKES (2001, p.15) "A essência do Seis Sigma é a melhoria da eficiência e da eficácia". Isso só é possível, pois o Seis Sigma trabalha na redução da variabilidade do processo, iniciando pelo conhecimento da necessidade do cliente, baseando-se em dados e fatos e com o uso disciplinado de poderosas ferramentas estatísticas, as causas raízes são identificadas e validadas, e ações são tomadas, e o acompanhamento do desvio padrão garante a sustentação do ganho.

Enfim, estes conceitos reforçam a importância do estudo desta metodologia nos tempos atuais e confirmam o motivo pelo qual o Seis Sigma faz sucesso no mundo empresarial. Para atender o cenário da globalização, ao longo do tempo, iniciativas e programas de qualidade foram criados e implementados. É importante ressaltar que o Seis Sigma não veio para substituir, mas sim para agregar e se integrar aos Programas de Qualidade ou Controle de Qualidade Total (TQC). Apesar do Seis Sigma e do TQC utilizarem ferramentas comuns, suas estratégias são diferentes.

Para GARY (2001) a principal diferença é que o Seis Sigma não busca a qualidade pela qualidade; o objetivo é buscar o aperfeiçoamento dos processos de uma empresa. Outros programas do passado focalizavam o produto, mas não racionalizavam o fluxo de materiais ou de informações pelo sistema. Quando o processo é focalizado, é possível assegurar que todos eles estarão corretos para que os produtos também estejam.

O início dessa estratégia ocorreu na Motorola, em 1987, como um programa de qualidade de longo prazo, chamado “Programa de Qualidade Seis Sigma” e, nasceu sob a influência das idéias dos “gurus” da qualidade Juran e Deming, sendo seguida por outras empresas como Allied Signal e General Electric (GE) dirigida na época por Jack Welch.

O desempenho Seis Sigma minimiza os custos através da redução ou eliminação de atividades que não agregam valor ao processo e da maximização da qualidade de saída dos procedimentos para se obter lucros em níveis esperados pelos acionistas. O objetivo de qualquer negócio empresarial é aumentar a lucratividade.

Uma característica importante do Seis Sigma é a mudança cultural introduzida na empresa que passa a focar na melhoria de processos. Após o aperfeiçoamento do processo, este passa a ser gerenciado por um “dono de processo”, à medida que os métodos progredem, uma cultura de organização matricial é criada na empresa, assim, os processos adquirem maior poder.

Do ponto de vista estratégico, o foco do Seis Sigma é alinhar a organização com as necessidades e requisitos do mercado e obter melhorias reais de qualidade e rentabilidade. Operacionalmente, o objetivo é colocar o produto ou serviço dentro dos requisitos críticos do cliente, reduzindo as variações dos processos.

Enfim, o Seis Sigma é uma metodologia poderosa que têm mudado radicalmente a forma de pensar e trabalhar nas empresas, por este motivo conhecer seus conceitos e implicações é essencial para os empresários do século XXI.

2. Objetivos

Em resposta às necessidades impostas pela globalização e avanço da tecnologia, para se adaptar a um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas estão buscando novas formas de aprimorar seus processos. Neste contexto, o Seis Sigma representa uma iniciativa que visa melhorar os processos e produtos existentes ou, ainda, criar novos processos buscando a satisfação de clientes e acionistas ou proprietários. Muito mais que uma ferramenta de qualidade, Seis Sigma é uma metodologia estratégica que tem revolucionando os negócios. O presente artigo retrata o estudo de caso da aplicação dessa metodologia em uma escola de inglês. O Seis Sigma, ainda pouco utilizado no Brasil, tem sido utilizada principalmente na área industrial e em grandes organizações, sendo, portanto inovador analisar a implantação dessa metodologia no varejo de serviços o qual apresenta tendência de crescimento mundial.

3. Desenvolvimento

Como metodologia para o presente estudo utilizou-se a revisão bibliográfica e o estudo de caso descritivo. O estudo de caso foi elaborado através da entrevista realizada junto aos proprietários da empresa analisada. Trata-se de uma pesquisa exploratória, porém para este estudo, foram analisadas as questões relacionadas diretamente à aplicação da metodologia Seis Sigma na empresa.

Pode-se declarar o tema como inovador para a realidade brasileira, onde o Seis Sigma ainda é pouco difundido e, portanto, poderá trazer benefícios organizacionais às empresas, uma vez que a implantação desse método visa mudanças em todo o processo organizacional.

4. Resultados

O Seis Sigma na Park Idiomas

A Park Idiomas é uma organização que promove treinamentos em inglês no Brasil através de um método inovador, um dos grandes diferenciais da empresa. Para criar esta metodologia foi necessário muito planejamento e estudo.

Em relação à missão do negócio, a Park definiu como o “Capacitar às pessoas em um novo idioma para que possam alavancar o seu desempenho transformando suas vidas e a sua organização”. Os valores estão divididos em cinco itens:

- $\text{I}\nu\omega\pi\alpha \mid \text{©}\circ: \text{E}\pi\omega\lambda\upsilon \mid \text{©}\circ \text{π}\iota\sigma\iota\omega\nu(\rho\iota\alpha \text{ α}\tau\tau\alpha\pi\omega \mid \sigma \delta\alpha \beta\upsilon\sigma\chi\alpha \chi\omicron\nu\tau\acute{\iota} \nu\upsilon\alpha \varepsilon \text{ α}\nu\tau\epsilon\chi\iota\pi\alpha\delta\alpha \delta\epsilon \nu\omega\pi\omicron\sigma \text{ π}\alpha\tau\alpha\mu\alpha\rho\epsilon\sigma \delta\epsilon$

δεσενωολωιμεντο.

- Εσπῆριτο Εμπρεενδεδορ: Χονσταντε βυσχα πελα ρεαλιζα| ©ο.
- Αλεγρια: Χαπαχιδαδε δε δισσεμιναρ φελιχιδαδε εμ ουτρασ πεσσοασ.
- Λεαλδαδε: Ατραω|σ δε πρ(τιχασ |τιχασ, χομπρομετερ–σε χομ ο συχεσσο δε σευσ παρχειροσ.
- Εσπῆριτο Πρεστατιωο: Εσταρ χονσταντεμεντε δισπον|ωελ παρα πρεσταρ πρ (–ατιωαμεντε ασιστη νχια οσ πεσσοασ.

Depois de uma experiência acadêmica nos Estados Unidos, um dos sócios da Park começou a lecionar inglês em algumas empresas de Uberlândia (MG) e percebeu a dificuldade das pessoas em aprender o idioma por meio dos métodos convencionais onde primeiro aprende-se a ler, escrever e só depois falar. Posteriormente, juntou-se a outro sócio e iniciaram o desenvolvimento do que se tornou a Metodologia Park Idiomas.

Avaliando o mercado, apenas 10% dos estudantes da rede oficial de ensino estudam em escolas de idiomas. Assim, surgiu a grande idéia que foi a propulsora da visão empreendedora dos executivos da Park Idiomas, criar uma metodologia que encantasse este público alvo, que se encontra desmotivado com a dificuldade do aprendizado tradicional.

No passado, as pessoas precisavam ler e escrever o idioma inglês, porém, em um mundo globalizado, o essencial é falar inglês fluentemente. Por isso, a Park Idiomas quebrou uma série de paradigmas que resultou em uma abordagem de ensino de línguas muito mais eficaz.

Diante desta realidade, os executivos da Park começaram a pesquisar o mercado e a aplicação de todos os conceitos pedagógicos envolvidos no negócio. Para garantir um processo robusto de aprendizagem e garantir o sucesso do negócio, optou-se por utilizar a metodologia Seis Sigma – DMEDI (Definir, Medir, Explorar, Desenvolver, Implementar), utilizado quando se cria um novo produto ou processo.

Uma das principais atividades no Seis Sigma é ouvir a voz do cliente, entender seus anseios e desejos. Assim, o projeto iniciou com uma análise de mercado, cujo objetivo foi compreender a percepção e a satisfação dos alunos em relação aos métodos utilizados pelas escolas de inglês. Estas informações foram coletadas por meio de pesquisas qualitativas. Com os dados coletados e tabulados, a segunda fase se ateuve

em transformar a VOC (voz do cliente) em RCC (requisito crítico do cliente), que é uma informação quantitativa e auxilia no entendimento sobre o rumo que do projeto.

Além disso, existe uma importância muito grande em entender os fatores encontrados para garantir o atendimento dos desejos do cliente. Para auxiliar o levantamento de dados e a análise foi elaborado um cronograma de afinidades e para organizar e interpretar melhor estas informações foi utilizada uma das ferramentas mais conhecidas nos projetos de criação de um produto ou processo, conhecida como QFD (Quality Function Design).

QFD é um método de dar prioridades aos comentários e contribuições do cliente e traduzi-los em projetos específicos de um produto, serviço ou processo. É uma forma de comunicar a informação com a qualidade e de explicitar ordenadamente trabalho relacionado com a obtenção da qualidade; tem como objetivo alcançar o enfoque da garantia da qualidade durante o desenvolvimento de produto.

O QFD trabalha em um esforço interativo para o desenvolvimento de projetos operacionais e planejamento em 4 fases extensas:

- a. Traduzir os inputs do cliente e a análise da concorrência em características do Produto / Serviço

- b. Traduzir as características do Produto / Serviço em especificações e medições do Produto / Serviço (CCR)

- c. Traduzir especificações e medições do Produto / Serviço em características do projeto de Processo (como o Processo poderá introduzir as características especificadas?)

- d. Traduzir as características do projeto de Processo em especificações e medições de desempenho do Processo.

Após um estudo profundo das casas de qualidade, identificou-se as principais variáveis para criação de uma ferramenta robusta que atenda as necessidades dos alunos de inglês: tempo em sala de aula e como manter os alunos motivados. Estas informações foram preciosas para elaborar uma metodologia que atinja excelência em seus conceitos chave.

Como resultado, a Park Idiomas desenvolveu um método de ensino de línguas que utiliza 7 diferenciais para a rápida capacitação de qualquer indivíduo em uma segunda língua, os quais se encontram

elucidados abaixo.

- 100% Βατε-Παπο – Οτιμιζα| ©ο δο τεμπο δο αλυνο ε μενορ χυστο πορ χονσεθ|| νγια.
- Συπερ Αλεργε – Α βυσχα δο αμβιεντε θυε φαχιλιτα α αυλα 100% βατε-παπο.
- Σιμπλεσ – Α ν©ο υτιλιζα| ©ο δε τερμοσ γραματιχαισ δεσβλοθυεια ο αλυνο ε φαχιλιτα αυλα 100% Βατε-παπο.
- Διωερσιφιχαδα – Πρεπαρα ο αλυνο παρα λιδαρ χομ διφερεντεσ πεσσοασ χομο να πιδα ρεαλ.
- Χονπενιεντε – Φαχιλιτα α εξποσι| ©ο δο αλυνο φορα δε σαλα δε αυλα, μεληορανδο α μεμοριζα| ©ο δο ποχαβυλ(ριο, φλυ| νγια ε εστρυτυρα σεμ ατραπαληαρ α πιδα χοτιδιανα δο αλυνο. Ισσο μοτιπα ο αλυνο α πιρ να πρ (ξιμα αυλα ε πορ χονσεθ|| νγια, προμοπε απρενδιζαδο μαισ ρ(πιδο ε λ |διχο.
- Φλεξι| πελ – Αο εντενδερ ο φοχο δο αλυνο ε εντενδ| -λο χομο υμ ινδιπι| δυο θυε τεμ νεχεσσιδαδεσ ε πονταδεσ διφερεντεσ, α Παρκ χονσεγυε απλιχαρ ο ποχαβυλ(ριο ε εστρυτυρα νοποσ να πιδα δο αλυνο. Ασσιμ ελε απρενδε μεληορ ε χομ μυιτο μαισ μοτιπα| ©ο.
- Μυιτο Μαισ Ρ(πιδο – α Παρκ πρεοχυπα-σε χομ ο χυστο βενεφι| χιο οφερεχιδο αο αλυνο ε φαζ χομ θυε ελε τενηα ο ινωεστιμεντο μαισ βαρατο νο μερχαδο παρα ατινγρ φλυ| νγια να λ(νγυα ινγλεσα.

Cada estágio da Metodologia Park Idiomas representa um nível de desenvolvimento na língua. Da mesma forma que se aprende a língua mãe, na Park Idiomas a metodologia faz com que, em primeiro lugar, o aluno aprenda a ouvir e a falar, depois é iniciado o aprendizado da leitura, e da escrita e, por último, é focado o aprendizado nas teorias gramaticais.

Conforme se define na metodologia Seis Sigma, toda solução deve ser testada e controlada para os ganhos sejam garantidos. O Método Park Idiomas começou a ser testado junto a empresas multinacionais na formação de seus colaboradores. Foi comprovado que é possível reduzir o tempo de treinamento de uma pessoa em 80% em média.

Enfim, essa história de sucesso de implementação do Seis Sigma, resultou em uma empresa que, após ter iniciado com um forte processo de expansão em 2001, desenvolve atualmente treinamentos através de 30 unidades nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás.

5. Considerações Finais

Esse tipo de iniciativa nas organizações parece ser uma necessidade, em que a eliminação do desperdício e a eficiência das operações, em qualquer tipo de negócio, são vistas como uma questão de sobrevivência nas empresas.

A diferença em relação a outras iniciativas está na forma organizacional do Seis Sigma, que exige um comprometimento da alta administração, formada por equipes altamente treinadas, liderada e apoiada pelo chefe executivo da empresa, com funções exclusivas que são atribuídas para assegurar sua eficácia. A forma sistemática e metódica com que as atividades devem ser seguidas assegura que o sucesso seja alcançado. Enfim, o Seis Sigma não é fácil de ser implementado, porém os resultados justificam os esforços.

Referências Bibliográficas

ECKES, G. *A revolução Seis Sigma – The Six Sigma Revolution : o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucro. Tradução: Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes – USP. Campus: Rio de Janeiro, 2001. 270p.*

GARY, C. *Revista HSM Management*. Nº 2 Janeiro/Fevereiro 2001. p.28-33.

PANDE, P.; NEUMAN, R.; CAVANAGH, R. *Estratégia seis sigma: como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho*. Trad. Cristina Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 472p.