Caso: “Oi, tem alguém ai?” Um exemplo de DMAIC na American Express

Neste caso o cliente está usando Seis Sigma para reduzir defeitos num serviço.

A SITUAÇÃO GERAL

Vários comerciantes que aceitam cartões de American Express não colocam materiais de ponto-de-compra (por exemplo os decalques) que notificam os clientes que eles podem usar seus cartões nestes estabelecimentos enquanto exibem materiais da concorrência (por exemplo Visa, Mastercard, etc.). A American Express define estes comerciantes como supressores passivos. Em um esforço para aumentar visibilidade, os vendedores externos que colocam o material no ponto-de-compra pelo mercado, identificaram supressores passivos e realizaram as medições e taxas de supressão passivas para a American Express. Porém, o vendedor teve uma significativa taxa de falha em contatar ou se reunir com os comerciantes. A principal razão para não encontrar com o comerciante era que a loja estava fechada quando o vendedor passou por lá.

DEFINIR e MEDIR

O objetivo era reduzir falhas por motivo de loja fechada (fracassos para contatar) que representou 27,4% de falhas totais e 8,0% das visitas realizadas anualmente. O processo representa 2,9 sigma e equivale a 80.000 defeitos por milhão de oportunidades.

ANÁLISE

Uma carta de Pareto aponta “loja fechada” como a razão número um para as falhas. Acompanhando o vendedor em suas visitas, a American Express aprendeu que as visitas acontecem entre 8h00 e 18h00. Das “lojas fechadas”, 45% eram estabelecimentos de varejo e 16% eram restaurantes. Tipicamente, estes dois tipos de estabelecimentos não abrem antes de 10h00 na região de análise. Então, a American Express lançou a hipótese que o período de serviço do vendedor tentando contatar o comerciante contribuía para uma taxa de falhas alta. Também era determinado que se um estabelecimento estivesse fechado, o processo de inspeção era informado como falha sem primeiramente verificar se qualquer material de ponto-de-compra estivesse visível pelo exterior. Isto resultou que comerciantes que exibiam material de ponto-de-compra fossem visitados várias vezes.

MELHORIA

A American Express testou e validou as suas hipóteses. Os horários de todas as visitas foram mudados para começar a partir de 10h00. Ao vendedor foi exigido verificar se mesmo com a loja fechada havia algum sinal de colocação externa de material de ponto-de-compra. A primeira mudança, de horário, resultou em uma diminuição para 4,5% da taxa de falha inicial de 8,0% das visitas. A segunda mudança, inspeção externa, indicou que 35,4% dos restantes 4,5% de lojas fechadas tinham em exibição material de ponto-de-compra. Combinadas, estas duas mudanças tiveram os seguintes efeitos: a taxa de defeito diminuiu a 2,8%, o número de defeitos por milhões de oportunidades diminuíram para 28.000, e o nível do processo aumentou para 3,2 sigma!

CONTROLE

De maneira a alcançar o controle, a American Express usou uma carta de controle *p* (mais detalhes em literatura sobre CEP - Controle Estatístico de Processo) em proporção de lojas fechadas com o passar do tempo e o relatório do vendedor foi mudado para refletir a taxa de falhas indicando o motivo.

PERGUNTAS

1 Em termos de "projeto de qualidade" e "conformidade de qualidade", explique como o uso o Seis-Sigma ajudou American Express.

2 No caso, a American Express descobriu as duas causas primárias de falhas acompanhando o vendedor. Que ferramentas de Six Sigma / melhoria contínua poderia o vendedor ter usado para descobrir a mesma informação e revisar seu processo?

3 Quais são algumas das limitações da abordagem Six Sigma quando há subjetividade nas métricas usadas?

SOURCE: SAI KIM, “SERVICE QUALITY SIX SIGMA CASE STUDIES,” *ANNUAL QUALITY CONGRESS PROCEEDINGS* 54 (MAY 2000).