

1 CLIENTE É 1 CLIENTE

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

Este artigo mostra como usar um pensamento simples e poderoso em problemas que são aparentemente complexos, desde que se aprenda a ver o desperdício.

Palavras-Chave: Jidoka, Gemba, Gestão Visual.

PROBLEMA

História real.

Imagine o seguinte negócio na restauração: uma nova pizzeria acaba de abrir numa zona empresarial, onde à hora do almoço, vários colaboradores de várias empresas tornam-se potenciais clientes. Na verdade, existe um espaço específico onde outros concorrentes competem entre si para vender mais uma refeição. Um dos problemas deste negócio é a sua sazonalidade ao longo do dia. Nomeadamente, sendo uma zona de empresas, a atividade destes restaurantes faz-se essencialmente à hora do almoço. A hora do jantar não existe ou é totalmente residual. Este facto coloca ainda mais pressão no negócio para faturar tanto quanto possível, entre as 12h e as 15h.

No que diz respeito à pizzeria em questão, o produto (pizzas e hambúrgueres) é bastante bom. O ambiente é agradável e o conceito funciona. Como se pode ter tanta certeza disso? Basta olhar para a fila de espera que o cliente está disposto a tolerar para ser atendido. Ela costuma ser extensa. O problema está que nem todos os clientes apresentam o mesmo nível de tolerância. Se uns tomam a decisão imediata de não se juntarem à fila, outros até se juntam, mas depois desistem. Em ambos os casos, falamos de vendas perdidas e...1 cliente é 1 cliente.



Fig. 1. Conceito do buffer de espera com código de três cores.

DIREÇÃO DA SOLUÇÃO

O que fazer? Não, não se vai contratar mais pessoas; pelo menos para já. Em primeiro lugar vai-se utilizar um sistema de gestão visual para medir, a qualquer momento, a magnitude do problema. Quantas pessoas estão na fila? Duas? Então só a zona verde se encontra ocupada e não há problema. Sete pessoas na fila? Então a zona verde e a zona amarela encontram-se ocupadas, por

isso...atenção! 14 pessoas na fila? Então a zona verde, amarela e vermelha estão ocupadas. É preciso fazer alguma

Coisa, pois é altamente provável que as pessoas desta zona desistam de esperar! Qual a vantagem deste sistema? Mostrar a qualquer colaborador quando faz sentido usar a flexibilidade de recursos, sem ter de se socorrer do supervisor. Isto cria autonomia e garante-se o respeito pelo operador. Neste negócio, primeiro espera-se, depois paga-se, depois espera-se e depois come-se. Seguem-se, por isso, algumas perguntas:

Fará sentido, antes demais, otimizar o tempo de atendimento? É claro que sim.

Fará sentido comprar mais uma caixa registadora para quando o número de pessoas chegar à marca vermelha, um dos colaboradores utilizar essa caixa? É altamente provável que sim.

E fará sentido oferecer uma entrada para as pessoas que estão na zona vermelha, para as prender e não se transformarem em vendas perdidas? Diria que sim.

Naturalmente que o lucro gerado por essa pessoa diminuirá, mas desde que cubra os custos totalmente variáveis (o custo da comida), então o lucro do negócio deverá aumentar. Mas voltando um pouco atrás, como definir o que é verde e o que é vermelho? Sim, há pessoas que não se importam de esperar mesmo na zona vermelha e há outras que nem se juntarão à fila. É preciso ficar no local (Gemba) e estimar qual a área que será pintada de vermelho amarelo e verde. A prova dos nove é feita através de um teste de hipóteses. Não acredito, por exemplo, que um questionário que pergunte «quanto tempo está disposto a esperar numa fila?» acrescente valor ou consiga ajudar a responder ao tamanho de cada uma das cores, porque a resposta dependerá do nível de fome, da pressa que a pessoa terá, entre outros fatores.

Mas há mais.

As receitas são importantes e os custos também são importantes. Pedi uma pizza caprese. O colaborador entendeu que eu pretendia uma entrada caprese. No momento de levantar o pedido, vejo para meu espanto que tinha uma entrada e não uma pizza caprese. O gestor do negócio, sempre muito sensível à satisfação do cliente disse-me prontamente que, sem custos acrescidos poderia comer a entrada enquanto a pizza estava a ser feita. Em termos de «recuperação do estrago», do ponto de vista do cliente nada a apontar, só tenho elogios a fazer. Mas, um negócio para além de se focar no cliente, tem também que se focar no processo. Caso contrário, irá perder dinheiro. O que fazer para evitar uma situação semelhante no futuro? Não, não é sensibilizar os colaboradores para terem mais atenção ao pedido. É não permitir

que na ementa haja pratos com nomes iguais, ou seja, seguir o princípio Jidoka.

CONCLUSÃO

Antes de se pensar em tecnologia sofisticada não testada e que não serve nem o negócio nem as pessoas vale sempre a pena pensar no negócio e nos processos ao nível das coisas mais básicas: seja a standardização ou o respeito pelas pessoas. De seguida, usar determinados princípios impulsionados pela Toyota já há décadas como o Jidoka, e ferramentas visuais que nos ajudam a responder às duas perguntas incontornáveis da Lean:

1. O trabalho está adiantado ou atrasado?
2. Estamos a fazer as coisas bem, ou a fazer mal?

REFERÊNCIAS

[1] *Bom-senso*.

Ricardo Anselmo de Castro é coordenador do Programa de Especialização de Lean Six Sigma Black Belt, do Instituto Superior Técnico, e tem dois livros publicados na mesma área.

doctorflow.net

<https://tecnicomais.pt/diploma-de-formacao-avancada/lean-six-sigma-black-belt>