Os integrantes de uma empresa viajam semanalmente para diferentes localidades da do Brasil. Um membro da equipe, frequentemente, vai a algum restaurante da rede “Fast Food”, existentes em todos os estados visitados. Essa pessoa adora as saladas desse restaurante. Salada “Ceasar” com ou sem frango é a preferida dele, mas devido ao molho “Ceasar” conter muitas calorias (ele está de regime) ele sempre pede para trocar pelo molho Balsâmico de baixa caloria. Ele sempre faz esse pedido ou então escolhe algum sanduiche de frango, muitas vezes pedindo para trocar algum item para manter o nível calórico da refeição o mais baixo possível. Às vezes pede para trocar frango empanado por grelhado ou pão normal pelo de baixa caloria. Ao notar que nem sempre o pedido era atendido corretamente, ele começou a coletar dados e observar o processo.

**Passo 1: Clarificar o problema:**

Responda a pergunta: Por que eu estou analisando esse problema? Que impacto ele tem? Registre qualquer informação relevante.

O membro da equipe em questão coletou dados de 30 pedidos durante um período de 4 meses. Dos 30 pedidos, 10 estavam errados.

Qual o objetivo final da rede “Fast Food”? O que você espera ao fazer um pedido em um restaurante?

Qual a condição ideal?

Qual a condição atual?

Qual é o problema (gap)?

**Passo 2: Desdobrar o Problema:**

Desdobre o problema e então especifique as questões chave a serem resolvidas com base em fatos.

O que? Onde? Quando? Quem?

Estabeleça prioridades e selecione o problema a ser resolvido

Veja o problema através do “Genchi-Genbutsu” – confirme os fatos.

O membro da equipe analisou as informações dos 10 pedidos errados e pode ver que 3 dos pedidos poderiam ser classificados como pedidos rotineiros (exatamente como está no cardápio, sem trocas) e outros 7 eram pedidos especiais (quando solicitou alguma troca em relação ao que está no cardápio).

Dos 3 pedidos rotineiros com erro, dois foram salada (frango errado – empanado ao invés de grelhado) e 1 sanduiche de frango grelhado (pão errado – normal ao invés do de baixa caloria).

Dos 7 pedidos especiais, 1 foi sanduíche de frango grelhado e 6 saladas.

O sanduiche de frango grelhado foi pedido sem maionese, porém foi servido com. As saladas foram 1 com o frango errado e 5 com o molho errado (“Ceasar” ao invés de Balsâmico).

Processo: Priorize o problema no ponto de ocorrência.

Qual é o processo desde o pedido até a entrega dos itens?

Após o entendimento do problema, é necessário e/ou possível fazer algo para evitar ou minimizar o efeito do mesmo?

**Passo 3: Definir a meta.**

Comprometa-se com a meta!

Estabeleça meta mensurável, concreta e ambiciosa.

Seja específico. O que, Quanto, Quando?

A meta não é a “condição ideal”. O problema menor que foi descoberto, desdobrado e priorizado a partir do problema maior agora é a nossa preocupação.

Precisamos fazer a declaração do problema que irá guiar o nosso raciocínio na definição da meta.

O que aconteceu durante a seleção do item do pedido?

Crie a declaração do problema.

Defina a meta.

O que, quanto, quando?

**Passo 4: Analisar a causa raiz.**

1. Sem preconceito, considere quantas causas potenciais forem possíveis (sem viagem);

2. Baseado em fatos, através do “Genchi-Genbutsu” pergunte por que continuamente. Ferramentas como diagrama de árvore e análise dos ± 5 Porquês podem ser úteis nessa fase.

3. Especifique a causa raiz – deve estar bem claro a causa raiz identificada.

O teste do “portanto” pode ajudar a verificar se a causa raiz tem uma relação direta com o problema. Eliminando a causa raiz, o problema deve ser eliminado.

Comece pela declaração do problema.

Responda os porquês através de fatos e confirme (“Genchi-Genbutsu”).

O cliente foi claro em seu pedido? O pedido apareceu na tela corretamente?

Empregados conseguem ver o pedido - salada “Caesar” - na tela e supõem que o molho também é “Caesar”?

Os molhos estão misturados na mesma área?

Faça o desdobramento através das repostas às perguntas acima.

No desdobramento dos 5 Porquês o foco deve ser no processo que a pessoa usa e não na pessoa que faz o processo.

**Passo 5: Desenvolver Contramedidas**

1. Identifique quantas contramedidas forem possíveis. Use os empregados envolvidos no processo para levantar ideias e diferentes opiniões. Essa é uma oportunidade de buscar ideias ousadas e criativas que talvez não foram testadas anteriormente.
2. Afunile as ideias que são as mais práticas e efetivas. Avalie as contramedidas sob a ótica, ao menos, de segurança, qualidade, entrega e custo. Escolha a contramedida a ser implementada baseada na avaliação geral das contramedidas propostas.
3. Chegue a um consenso (com o time de trabalho, envolvidos no processo, dono do processo etc.)
4. Crie um plano de ação detalhado. Seja específico e direto (o que fazer, quem, quanto, como, onde etc.)

Dicas úteis:

* Agrupe as causas raiz, se possível;
* Identifique contramedidas possíveis e que enderecem diretamente a causa raiz;
* Pergunte a si mesmo:
  1. Essa contramedida irá realmente bloquear a causa raiz?
  2. Essa contramedida poderá criar algum outro problema?
* Identifique o objetivo de cada contramedida. Seja específico.
* Sempre que possível, teste a contramedida antes de partir para a implementação “definitiva”.
* Identifique as ações para implantar a contramedida na ordem que eles devem acontecer;
* Identifique o responsável por liderar a implantação de cada ação;
* Identifique as pessoas envolvidas na implantação de cada ação;
* Identifique o prazo para implantar completamente cada ação.

**Passo 6: Implementar e Acompanhar as Contramedidas**

1. Implemente as contramedidas o mais rápido possível (sem pressa, mas com agilidade, como time e com segurança).
2. Informe a evolução da implantação aos envolvidos, de forma precisa e verdadeira.
3. Seja persistente e avance para o próximo passo!

**Passo 7: Avaliar Processo e Resultado**

1. Verifique o resultado final e o processo usado para atingir esse resultado;
2. Três pontos de vista: do cliente, da Vale, seu;
3. Entenda os fatores por trás do sucesso e da falha.

**Passo 8: Padronize os Processos bem Sucedidos**

1. Estruture os processos bem sucedidos (padronize);
2. Compartilhe os casos de sucesso;
3. Inicie a próxima rodada de “Kaizen”.

Dicas úteis:

* Assegure a efetividade da contramedida e identifique como será a verificação da condição normal x anormal após a implantação da mesma;
* Qual é o plano para padronizar, compartilhar e implementar em outras áreas similares (o que, quem e quando).