

# HP - Pequenos Casos

## HP - Valores Nucleares Profundo

Fonte: MBA in Business – Virginis O'Brien

Bill Hewlett e Dave Packard fundaram a sua companhia em 1939, com 538 dólares. Juntos, instalara-se numa garagem. A Hewlett-Packard (HP) começou por produzir instrumentos eletrônicos inovadores destinados a mercados científicos e de engenharia. Um desempenho mais elevado a um preço mais baixo era um dos valores nucleares desde o início. Em 1942 tinha 60 empregados. Em 1943, as vendas alcançavam o milhão de dólares. Em 1950, a empresa introduziu 20 novos produtos num ano. As vendas escalaram para 60 milhões de dólares em 1960. Hoje, a HP é um dos atores importantes nos negócios de calculadoras, impressora e computador, com os computadores representando 66% do faturamento. As receitas anuais são de 25 mil milhões de dólares e a HP emprega 98.600 pessoas.

Hewlett e Packard partilhavam valores básicos e crenças profundas sobre gestão. Contrataram e formaram pessoas com espíritos semelhantes e comunicaram-lhes explicitamente os valores-chave para servirem todos com integridade, justiça, confiança e respeito. Os indivíduos são reconhecidos pelos seus atos e pelas oportunidades proporcionadas. Produtos e serviços são únicos e tecnicamente superiores. O autofinanciamento, crescimento e ausência de dívidas a longo prazo são crenças profundas. Os valores nucleares incluem a inovação técnica para beneficiar clientes, criatividade, iniciativa, resolução prática de problemas e trabalho em equipe. A HP é conhecida pela gestão por objetivos, gestão-caminhada (management-by-walking-around) e política de portas abertas.

No entanto, a HP enfrentou problemas. Nos anos 80, a burocracia havia acompanhado o seu crescimento. Existiam 38 comissões para supervisionar as decisões importantes, e a empresa estava a perder velocidade na introdução de produtos no mercado. Em 1998, também estava a perder terreno em prol da concorrência. Os presidentes John Young e David Packard iniciaram um

grande programa de reestruturação. As comissões foram dissolvidas. A companhia foi descentralizada e reorganizada em torno das operações nucleares sobre os computadores. A estrutura de gestão foi simplificada: 5400 empregados foram despedidos. O foco estratégico foi transferido dos instrumentos para os computadores para se adaptar a um mercado em mudança, altamente competitivo. Os produtos foram libertos de características onerosas, criando modelos mais baratos. A HP adotou uma filosofia altamente competitiva para “matar os seus próprios produtos com novas tecnologias”, o que provou ser um sucesso: os resultados da HP, lucros e quota de mercado subiram em flecha.

Apesar de a HP sofrer desavenças, e apesar de algumas das suas estratégias e práticas mudarem, a sua filosofia intemporal e valores básicos nunca mudaram. A longo prazo, a HP provou ter um desempenho de estrela.

## **HP: Check-List do Consumidor Interno**

Fonte: Administração da Produção – Nigel Slack

A indústria de computadores tem sempre estado na linha de frente do desenvolvimento e da utilização dos conceitos de qualidade. As falhas de qualidade de Hardware, software ou serviço são imediatamente percebidas pelos consumidores e põem em sério risco sua confiança no consumidor. A Hewlett-Packard, empresa mundial de sistemas de informação, não é exceção. Foi uma das primeiras empresas a implantar com sucesso o conceito de consumidor interno em suas operações. Parte do uso do conceito foi um viabilizado de forma mas eficaz, através de check-list “de bolso” desenvolvido em sua fábrica de Queensferry, na Escócia. O guia de bolso foi distribuído para toda a empresa. Ele sugere que cada parte da organização deve fazer cinco perguntas consideradas fundamentais para a operação:

- Quem são meus consumidores internos?
- O que eles necessitam?
- Qual o meu produto?
- Quais as expectativas e formas de avaliação de meus consumidores internos?

- Meu produto ou serviço atende suas expectativas?

Depois, a HP começou a desenvolver uma metodologia de solução de problemas, baseada nas sete perguntas:

- Selecione o problema de qualidade
- Explícite escrevendo o assunto
- Identifique o processo
- Desenhe um fluxograma
- Selecione uma medida de desempenho para o processo
- Conduza uma análise de causa-e-efeito
- Colete e analise os dados
- Identifique as principais causas do problema de qualidade
- Planeje melhorias
- Tome a ação corretiva
- Colete e análise, novamente os dados
- Os objetivos foram atendidos?
- Se sim, documente e padronize as mudanças

## **HP: Identificação de Problema**

Fonte: Administração da Produção – Nigel Slack

A Hewlett-Packard é orgulhosa de sua reputação de produtos de alta qualidade. Devido a isso estava especialmente preocupada com problemas que estava tendo com a devolução por seus consumidores de cartuchos de tóner defeituosos. Cerca de 2000 destes estavam sendo devolvidos todos os meses. O grupo do Reino Unido suspeitou que nem todas as devoluções eram realmente resultado de um produto defeituoso, que é a razão pela qual o grupo decidiu investigar o problema.

Três grandes problemas foram identificados. Primeiro, alguns usuários não estavam familiarizados com a impressora ou não eram capazes de resolver seus problemas menores de impressão. Segundo, alguns dos vendedores não estavam alerta para como eliminar seus problemas menores. Terceiro, havia claramente algum abuso da política de devoluções com “nenhuma pergunta” da

Hewlett-Packard. Cartuchos de t ner vazio estavam sendo enviados para as companhias de reenchimento não autorizadas, que vendiam os cartuchos reenchidos mais de cinco vezes e estavam compreensivelmente inutilizados. Além disso, o t ner nos cartuchos reenchidos não estava dentro dos altos padrões de qualidade da Hewlett-Packard. O grupo prosseguiu usando a seq ncia PDCA de soluço de problemas e fez sugestões que tornavam sua política de devolu es mais rigorosa, da mesma forma que melhoravam a forma pela qual os consumidores eram instruídos sobre como usar os produtos. Os resultados foram impressionantes. As reclama es em quase todas as áreas caíram a uma fra o do que eram anteriormente.