

CAUSA & EFEITO

Boletim da Siqueira Campos - janeiro 2009, ano XII - nº 23

Reduzindo custos inteligentemente

“A única vantagem competitiva sustentável é a habilidade de aprender mais rápido que os competidores”

Arie de Geus

Hoje, mais do que nunca é necessário reduzir o custo dos produtos e serviços para permitir a manutenção dos negócios. Mas esta redução precisa ser muito inteligente e bem planejada para evitar erros mais sérios que comprometam a sobrevivência do negócio, como por exemplo, simplesmente começar a cortar gastos e reduzir despesas afetando a qualidade dos serviços ou produtos.

Cortar custos de forma indiscriminada não é mais solução para a lucratividade sustentável. A chave do sucesso é encontrar formas criativas para reduzir custos. Precisamos cortar aqueles custos que não agregam valor aos olhos do cliente, aqueles que estão consumindo toda a energia da organização em retrabalhos e desperdícios, que levam à frustração das expectativas de clientes, funcionários e acionistas.

Toda a organização, por melhor que seja administrada, possui desperdícios. Existem milhares de oportunidades, verdadeiras minas de ouro. Para se ter uma idéia do tamanho da oportunidade, o custo da qualidade (custo associado a prevenir, encontrar e corrigir o trabalho defeituoso) para organizações de autopeças varia de 10 a 30% do faturamento. Muitos destes custos podem ser reduzidos significativamente ou eliminados completamente.

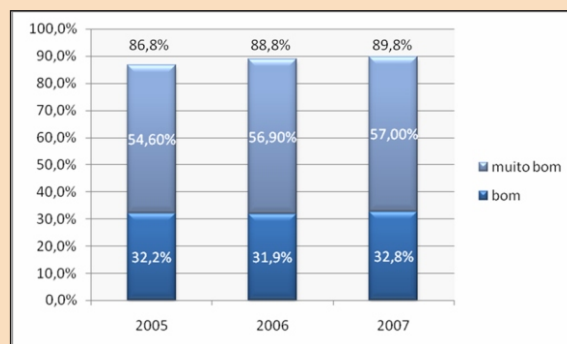
Existem dois grandes desafios no processo de redução de custos: o primeiro é a identificação das oportunidades e o segundo a sua eliminação. Como disse o escritor Marcel Proust, o verdadeiro ato da descoberta não consiste em descobrir novas terras, mas enxergá-las com outros olhos. É fundamental que as pessoas sejam treinadas para “descobrir” estas oportunidades.

As iniciativas de qualidade Seis Sigma têm proporcionado às organizações em todo mundo uma nova forma de redução de custos, habilitando as equipes a enxergar com outros olhos. O quadro 1 apresenta exemplos de projetos com a redução de custo associado.

Para o complexo hospitalar Memorial Hermann, a adoção do Seis Sigma melhorou tanto a saúde dos pacientes quanto a saúde financeira da instituição. O Memorial Hermann é a maior organização de saúde sem fins lucrativos nos Estados Unidos, possuindo 11 hospitais, 3.514 leitos e 19.000 funcionários. Tem como finalidade o atendimento a pessoas não cobertas por planos de saúde privado na região de Houston, no Texas.

Para o complexo hospitalar, o Seis Sigma focou tanto a qualidade quanto os custos dos serviços de Medicare (sistema de seguros de saúde gerido pelo governo dos EUA), buscando a satisfação do cliente e resultados pela redução de variação e eliminação de desperdícios. A aplicação do Seis Sigma ocorre em qualquer lugar no ambiente hospitalar onde pode existir variação e desperdício. Assim, cada funcionário é envolvido.

Evolução da satisfação dos pacientes do Memorial Hermann Memorial City Medical Center



Continua na pág. 4

Organização	Projeto	Economias anualizadas
Administração de cuidados para saúde	Contas a receber	US\$ 940.000,00
Administração de cuidados para saúde	Contas a pagar	US\$ 270.000,00
Manufatura	Qualidade do fornecedor	US\$ 1,2 milhões
Banco de Investimento	Redução do tempo de ciclo	US\$ 160.000,00
Banco de Investimento	Call center	US\$ 180.000,00
Manufatura	Aumento de rendimento	> US\$ 5 milhões
Manufatura	Aumento de rendimento de camada de proteção de filme	US\$ 8,4 milhões
Manufatura	Rendimento no processamento de madeira	US\$ 1,6 milhões
Serviços financeiros	Redução do tempo de ciclo para contratação	US\$ 550.000,00
Manufatura	Rendimento de sala limpa	US\$ 280.000,00
Hospital	Adoção de novo protocolo cirúrgico	Redução de 18 meses para 3 meses

Quadro 1

Fonte: Rip Stauffer, DMAIC Make Over, Quality Progress, 2008 December.

Veja também:

**56º Seminário Excutivo
Seis Sigma**

Aprendizado Instantâneo

**Perspectiva de crescimento da
economia brasileira em 2009**



Editorial

"Não se deve admitir mais causas às coisas da natureza que aquelas que forem tanto verdadeiras, quanto suficientes para explicar sua aparência."

Sir. Isaac Newton



No final do ano passado, ocorreu um problema durante a operação de *set-up* em um equipamento crítico de uma indústria. O que era para ser uma atividade simples, realizada em pouco tempo, acabou transformando-se em um problema sério, demorado, com o envolvimento da manutenção. A causa era simples, o esquecimento de um conector na operação de *set-up*, mas foram executados vários ajustes e calibrações para a correção, faltando a verificação de um item trivial.

Um mês depois, estava indo para o aeroporto de carro e ele parou completamente, gerando uma série de transtornos. Como tinha verificado o combustível previamente e o carro passara por uma revisão recente, associei a algum problema relacionado à mesma e fiquei imaginando várias coisas complexas, quando a causa era falta de gasolina por um problema no marcador de combustível.

Estes dois eventos me lembraram um conceito importante que é utilizado em vários campos científicos, em especial na medicina, o princípio de Ockham, ou navalha de Ockham, atribuído ao filósofo e frade franciscano inglês William de Ockham (século XIV). Este princípio afirma que a explicação para qualquer fenômeno deve assumir apenas as premissas estritamente necessárias à explicação do mesmo, eliminando-se todas as que não causariam qualquer diferença aparente nas predições da hipótese ou teoria. De forma simplificada: "Se em tudo o mais forem idênticas as várias explicações de um fenômeno, a mais simples é a melhor".

Sim, aprendi a lição. Se existem várias teorias para explicar os fatos, a mais simples é a melhor, então da próxima vez que meu carro parar, colocarei gasolina primeiro.

Feliz 2009! Com muito trabalho e perseverança para vencermos todos os desafios.

Marco Siqueira Campos
Diretor



56º Seminário Executivo Seis Sigma

14 e 15 de abril - São Paulo (SP)

Mais de 900 executivos já participaram das edições anteriores deste seminário. Faça parte deste time que busca a classe mundial, participando do Seminário Executivo Seis Sigma.

As vagas são limitadas, não perca esta oportunidade. Maiores informações pelo telefone 0800 7030603 ou pelo e-mail info@siqueiracampos.com.

HOT SITE



Hospital e Maternidade São Camilo
Treinamento em Desenvolvimento
de Pesquisa de Satisfação
São Paulo - SP



MSA do Brasil Equip. e Instr. Segurança
Seminário executivo seis sigma
São Bernardo do Campo - SP



Ministério da Fazenda
Métodos Estatísticos e Índices
de Desempenho
Brasília - DF



Metalúrgica Riosulense
Seminário executivo seis sigma
Rio do Sul - SC

Minitab

iGrafx™

Software líder em mapeamento,
VSM, modelagem e simulação.

Perspectiva de crescimento da economia brasileira em 2009

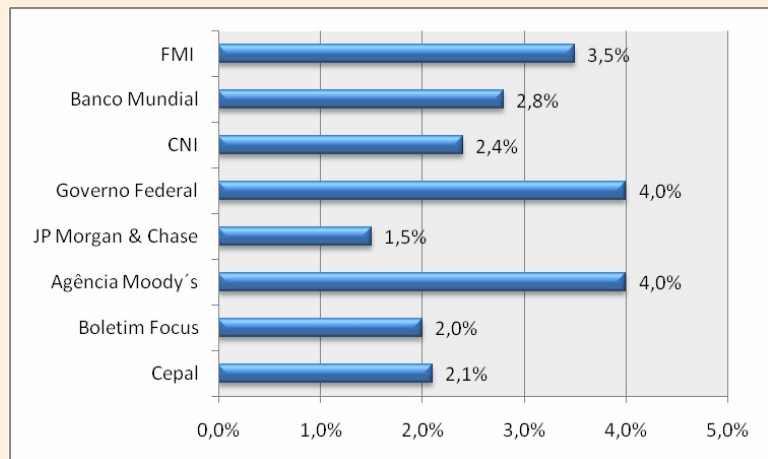
Todo mundo gosta de previsões para o ano novo, mas agora a realidade econômica torna a previsão para o crescimento da economia brasileira um aspecto essencial que afeta a todos.

Parece unanimidade entre economistas, instituições e agências que em 2009 teremos crescimento, porém menor que nos últimos anos e o menor entre os países do BRIC, mas maior que os países desenvolvidos (OCDE). A expectativa do Banco Mundial é que os países do BRIC incrementarão o PIB mundial em 549 bilhões de dólares (Brasil 2,8%, Rússia 3,0%, Índia 6,9% e China 7,5%).

O gráfico e o quadro abaixo ilustram diversas projeções para 2009. Para descrevermos e resumirmos as informações, o melhor é utilizarmos estatística descritiva e o gráfico de barras.

A média e a mediana estão muito próximas, mas neste caso a mediana é a estatística de tendência central que melhor reflete as projeções de crescimento, pois nos informa que metade das instituições e agências projeta um crescimento igual ou superior a 2,6%, além de ser menos afetada por valores extremos, em ambos os sentidos que as instituições projetam.

PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO DA ECONOMIA BRASILEIRA PARA 2009



QUADRO RESUMO DAS PROJEÇÕES

Estatística	Valor	Descrição da estatística
Média	2,8%	Um único valor que descreve o centro dos dados.
Mediana	2,6%	Um valor que divide o conjunto de dados ao meio, isto é, metade das projeções são inferiores a 2,6% e metade são superiores a 2,6%.
Valor máximo	4,0%	Valor máximo de todas as projeções.
Valor mínimo	1,5%	Valor mínimo de todas as projeções.

Confira em nosso site

www.siqueiracampos.com

Newsletter de janeiro - destaques da edição:

Métricas - o princípio SMART

Indicadores resultantes e direcionadores

Planilha em Excel para simulação do experimento das contas vermelhas de Deming

Planilha em Excel para cálculo do nível Sigma



Siqueira Campos Associados
- Seis Sigma e Lean Seis Sigma
- Estatística Aplicada
- Pesquisa de Satisfação
- Qualidade e Gestão

Tel: 0800 7030603

E-mail: info@siqueiracampos.com
www.siqueiracampos.com
Porto Alegre - São Paulo

Projeto Gráfico:
Gláucio Mallet

E-mail: glaucio.mallet@hotmail.com
Tiragem: 13.500 exemplares

Direitos autorais reservados - a reprodução parcial ou total dos textos só é permitida mediante autorização.

Reduzindo custos inteligentemente

Após dois anos de atuação com foco nos reembolsos do Medicare, as perdas caíram de US\$ 130 milhões para US\$ 68 milhões, um aprimoramento de 48%.

O sistema hospitalar beneficiou-se com o impacto direto nas áreas de testes, fornecimento e documentação. Impactos indiretos ocorreram no gerenciamento das utilidades, por exemplo, a equipe de funcionários compreende agora a importância de desligar as lâmpadas desnecessárias.

Realizações significativas foram feitas para eliminar as complicações, que são perigosas aos pacientes e caras para os hospitais. Por exemplo, há dois anos, diversos hospitais do sistema estão sem que nenhum paciente tenha contraído pneumonia e nenhum paciente contraiu uma infecção hospitalar há mais de um ano e meio. Estes sucessos têm um impacto positivo na saúde e na satisfação dos pacientes, nas avaliações de qualidade e nos custos do hospital, que têm por sua vez um impacto positivo em reembolsos de Medicare.

Estes resultados positivos do Memorial Hermann não são exceção, mas a regra nas empresas que adotam Seis Sigma e demonstram de forma muito evidente que existem muitas opções inteligentes para reduzir custos, gerando maior satisfação para todos os envolvidos: clientes, funcionários, acionistas e a sociedade.

