

# Seis Sigma

A importância do cálculo  
do retorno financeiro do  
Lean Seis Sigma



*Para garantir que os resultados dos projetos Lean Seis Sigma sejam traduzidos para a linguagem financeira é necessária uma forte atuação da controladoria da empresa.*

## Por Cristina Werkema

Um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso do Lean Seis Sigma é a mensuração direta dos benefícios do programa na lucratividade da empresa (“bottom-line results”). Esse é também um dos mais evidentes diferenciais em relação aos tradicionais programas para melhoria da qualidade.

Para garantir que os resultados dos projetos Lean Seis Sigma sejam traduzidos para a linguagem financeira é necessária uma forte atuação da controladoria da empresa, para:

- 1 Validação dos ganhos resultantes dos projetos.
- 2 Estabelecimento de critérios claros para quantificação dos ganhos.
- 3 Identificação de oportunidades para potenciais projetos.
- 4 Alocação de profissionais para auxílio dos especialistas nos cálculos financeiros.

O profissional da controladoria alocado para as quatro funções anteriores costuma receber a designação Money Belt.

No cálculo dos ganhos financeiros, devem ser levados em conta os custos da não qualidade reduzidos ou eliminados como resultado dos projetos Lean Seis Sigma.

Alguns exemplos são os custos de retrabalho, refugo, desperdícios, capacidade não utilizada, inspeções e testes, devoluções de produtos pelos consumidores e recalls.

Também devem ser considerados os ganhos associados a custos difíceis de serem calculados (soft savings), como os decorrentes da perda de clientes ou de novas oportunidades de negócio em consequência da deterioração da imagem da marca do produto e/ou da empresa.

Para que a ambiguidade das métricas associadas aos soft savings possa ser reduzida, a empresa deverá criar padrões para a sua quantificação.

Os conceitos dos projetos Lean Seis Sigma com impacto econômico-financeiro são:

### **A. Cost/investment avoidance:**

Projeto que visa evitar aumento do patamar de custos em decorrência de evento externo, novos projetos ou novas atividades.

**Exemplo:** atendimento a um

aumento de mercado sem que ocorra a necessidade de aumentar turnos.

### **B. Cost reduction:**

projeto que visa reduzir custos que impactam efetivamente na atividade operacional da empresa.

**Exemplo:** racionalização de material direto, redução de reprocesso, redução do Índice de Reclamação de Campo, redução de hora extra, aumento da vida útil de refratários, redução do custo da logística interna de transporte.

### **C. Capacity increase:**

Projeto que visa racionalizar atividade, gerando ganhos de produtividade. Os ganhos dependerão da utilização da capacidade disponibilizada.

**Exemplo:** redução do tempo de pintura, permitindo aumento de volume, sem abertura de turnos incrementais ou contratação de pessoal ou ainda reduzindo a mão de obra.

### **D. Incremental revenue:**

Projeto que visa criar novas fontes de receita para a organização.

**Exemplo:** criação de novos produtos e novos negócios.

# Seis Sigma



Já os conceitos dos projetos Lean Seis Sigma que impactam em qualidade e/ou imagem são:

## **a. Quality improvement:**

Projetos que reconhecidamente proporcionam ganhos de qualidade, porém os ganhos econômicos são de difícil detecção.

**Exemplo:** redução do desvio-padrão da resistência do cimento.

## **b. External image projection:**

Projeto cuja finalidade é ajudar a manter ou melhorar a imagem externa da empresa. São ações que se não forem empreendidas, com certeza impõem um risco potencial permanente de prejuízo à imagem, mas não asseguram ganhos palpáveis quando a empresa atua no sentido de

implantar alguns tipos de melhoria. Seu retorno é de difícil quantificação econômica.

**Exemplos:** projetos nas áreas de saúde, segurança e meio ambiente.

É importante ressaltar que a atuação da controladoria deve começar no início da implantação do Lean Seis Sigma. Os principais benefícios da forte e ampla atuação da controladoria da empresa são:

## **I. Padronização dos métodos de cálculo.**

A padronização garante que todos os setores da empresa realizem os cálculos do mesmo modo, eliminando inconsistências e gerando resultados comparáveis.

## **II. Prevenção do registro de benefícios incorretos.**

Quando o cálculo dos ganhos é efetuado pela própria equipe que realizou o trabalho, podem não ser levados em consideração outros processos fora do escopo imediato do projeto, mas que são por ele afetados.

## **III. Disponibilização dos resultados para serem auditados.**

Conforme ocorre com todos os indicadores financeiros, os

benefícios do projeto devem ser sujeitos à auditoria.

## **IV. Imparcialidade.**

Quando a controladoria valida os resultados, é possível evitar a tentação da equipe do projeto de registrar benefícios potenciais e não somente benefícios reais. Quando está presente a imparcialidade, a empresa pode confiar que os resultados são reais.

## **V. Integração ao processo orçamentário.**

Todo processo aprimorado necessita ser considerado no próximo orçamento ou previsão financeira, de modo a garantir a sustentabilidade dos resultados alcançados.

---

*Cristina Werkema é proprietária e diretora do Grupo Werkema e autora das obras da Série Seis Sigma Criando a Cultura Lean Seis Sigma, Design for Lean Six Sigma: Ferramentas Básicas Usadas nas Etapas D e M do DMADV, Lean Seis Sigma: Introdução às Ferramentas do Lean Manufacturing, Avaliação de Sistemas de Medição, Perguntas e Respostas Sobre o Lean Seis Sigma, Métodos PDCA e DMAIC e Suas Ferramentas Analíticas, Inferência Estatística: Como Estabelecer Conclusões com Confiança no Giro do PDCA e DMAIC e Ferramentas Estatísticas Básicas do Lean Seis Sigma Integradas ao PDCA e DMAIC, além de oito livros sobre estatística aplicada à gestão empresarial, área na qual atua há mais de vinte anos.*  
[cristina@werkemaconsultores.com.br](mailto:cristina@werkemaconsultores.com.br)