



# Lean Six Sigma em Serviços e Varejo

Por Peter Guarraia, Gib Carey, Alistair Corbett e Klaus Neuhaus

BAIN & COMPANY

Peter Guarraia é Partner no escritório de Los Angeles da Bain & Company, Gib Carey é Partner em Chicago, Alistair Corbett é Partner em Toronto e Klaus Neuhaus é Partner em Dusseldorf.

Traduzido e adaptado por Giovanni Fiorentino, Alexandre Araújo e Marcelo Getlinger.

Giovanni Fiorentino é Diretor da Bain & Company e líder da prática de Performance Improvement para a América do Sul. Alexandre Araújo e Marcelo Getlinger são consultores da Bain & Company do escritório de São Paulo.

## Como aproveitar o máximo da metodologia Lean Six Sigma

Ao mesmo tempo em que cresce a popularidade da metodologia Lean Six Sigma aplicada a serviços e varejo, crescem também os riscos de se obter resultados decepcionantes. O investimento prévio em um raio-X diagnóstico ajuda empresas a tirarem o máximo de seus esforços.

A metodologia Lean Six Sigma foi originalmente concebida para eliminar perdas e melhorar qualidade de manufatura para não mais do que 3,4 defeitos por milhão de eventos. Mas o método agora - popular em empresas como GE, Xerox e Johnson & Johnson - tem encontrado cada vez mais espaço nos setores de serviços e varejo.

Bancos já utilizaram Lean Six Sigma para apoiar suas estratégias de crescimento; instituições financeiras para recolocar fusões nos eixos; distribuidores de energia para reduzir seus custos; empresas de telecomunicações para melhorar o serviço prestado ao cliente; e varejistas para aumentar eficiência e, ao mesmo tempo, melhorar o atendimento ao cliente na loja.

Mas a crescente popularidade do Lean Six Sigma em serviços e varejo disfarça um lado negativo. Muitas empresas treinaram e colocaram a postos legiões de *experts* em Lean Six Sigma - conhecidos como *black belts* - sem conseguir que esse esforço se traduzisse no resultado esperado. Em uma recente pesquisa realizada pela Bain & Company com executivos de 184 empresas, 80% dos entrevistados disseram que seus esforços em Lean Six Sigma estavam falhando em gerar o valor previsto e 74% disseram que não estavam ganhando a vantagem competitiva esperada por não terem atingido as metas de redução de custo estabelecidas.

Aprofundando a questão, descobrimos que, em alguns casos, a mobilização de esquadrões vastos e custosos de *black belts* torna os esforços de melhoria de desempenho ainda mais lentos. Gestores não sabem ao certo a melhor forma de utilizar seus *experts* em Lean

### Lean Six Sigma

**Lean Manufacturing** e **Six Sigma** são ambos métodos de otimização de produção. Originalmente aplicados a processos fabris, o sucesso dessas ferramentas ampliou seu uso e hoje são largamente utilizadas em empresas também do setor de serviços.

O Lean Manufacturing (ou simplesmente Lean) é uma filosofia operacional que muitas empresas adotam como parte de sua cultura organizacional. Seu principal objetivo é eliminar perdas, em todas as suas dimensões. Atividades que não trazem valor ao negócio, níveis de estoque desnecessários, retrabalho, tempo de paradas: estes são os principais pontos que a metodologia Lean ataca.

O Six Sigma é muitas vezes visto como apenas mais uma ferramenta de gestão da qualidade. Isto porque seu principal objetivo é reduzir a variação de processos, até a meta de menos de 3,4 erros por milhão de ocasiões (os famosos  $6\sigma$  da estatística de curvas gaussianas). No entanto, o Six Sigma vem sendo considerado cada vez mais uma filosofia de gestão. Sua busca pelas causas-raiz de cada problema e a quantificação de ganhos, seguindo a rigorosa metodologia DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar), requer a supervisão de equipes alocadas especialmente para projetos Six Sigma - os *black belts*.

Six Sigma e, com muita frequência, *black belts* tratam todos os problemas, pequenos ou grandes, da mesma forma, resultando em soluções pouco efetivas. Além disso, não são devidamente priorizadas as melhorias que causarão o maior impacto.

Esse último ponto é particularmente inquietante para empresas em busca de maneiras de reduzir custos ou impulsionar receitas. Enquanto a metodologia Lean Six Sigma pode ser excelente em remediar patologias óbvias como gargalos em *call centers*, ela é menos apta em trazer à tona a causa-raiz de problemas e em identificar e dimensionar as maiores oportunidades para redução de custos, redução de perdas ou geração de receitas. É desnecessário e custoso revisar todos os processos da companhia pelo Lean Six Sigma. Saber no que focar antes de distribuir os *black belts* pode fazer toda a diferença.

Empresas que estão produzindo os maiores resultados com Lean Six Sigma realizam de antemão um diagnóstico "raio-X" para ajudá-las a enxergar as oportunidades mais críticas. Esse diagnóstico, realizado por um pequeno time de *black belts*, consiste em três passos:

1. **Mapeamento da Cadeia de Valor da Empresa**, no qual o time do raio-X sonda a organização e mapeia seus processos principais para identificar as maiores oportunidades de redução de custo por meio de redução de perdas em tempo ou materiais.
2. **Benchmarking**, no qual o desempenho dos processos é medido e comparado com referências internas e externas para identificar pontos de baixa produtividade e estabelecer metas de melhoria.
3. **Priorização**, no qual o time do raio-X determina quais melhorias de processo trarão os maiores resultados e aloca os times de Lean Six Sigma de acordo com o impacto potencial.

Somente após o time do raio-X identificar as questões prioritárias, as empresas devem iniciar o tradicional processo Lean Six Sigma baseado nos cinco passos DMAIC - Definir, Medir, Analisar, Melhorar (do inglês

*improve*) e Controlar - nas áreas escolhidas.

## A maior dor de cabeça de uma empresa de seguros

Essa metodologia valeu a pena para uma grande empresa de seguros do Reino Unido que se encontrava em uma encruzilhada. Os planos de aumentar sua participação de mercado em 150% estavam ameaçados por mudanças no mercado que pressionavam e punham em risco as margens. A organização sabia que seus processos internos eram ineficientes, mas esforços anteriores para simplificá-los haviam falhado. A seguradora decidiu então realizar um diagnóstico raio-X de seu negócio para determinar onde focar seus esforços.

Tomando como base primeiramente os processos de somente uma unidade de negócio (resistindo sabiamante à tentação costumeira de iniciar várias frentes de ação de uma só vez), o time do raio-X foi capaz de compará-los aos processos utilizados pelas demais unidades de negócio de forma a estabelecer benchmarks e definir metas e prioridades de desempenho para redução de perdas. O resultado foi uma redução dramática do tempo de processamento e aumento significativo das receitas.

### 1. Mapeamento da cadeia de negócio da empresa

O primeiro passo dado pelo time do raio-X foi desenvolver um mapa dos processos operacionais e levantar os custos associados a cada um deles. O objetivo era entender quais eram as principais atividades realizadas, a fonte dos maiores gastos e onde havia lacunas de eficiência ou desempenho. Durante a fase de mapeamento, por exemplo, o time da seguradora começou a elaborar uma enciclopédia dos processos de negócio, que consistia em olhar os processos de ponta a ponta - desde a ativação da conta de um cliente até a gestão de reclamações - e levantar dados de 189 atividades. Análises mostraram que havia sete etapas principais na cadeia de valor. Cada etapa foi então quebrada para examinar o tempo gasto e a quantidade de pessoas dedicadas. Essa quebra ajudou a empresa a encontrar as maiores ineficiências.

Descobriu-se, por exemplo, que estava se gastando o mesmo tempo e dinheiro em cada reclamação - fosse ela de um cliente de alto valor como uma empresa global, ou de um cliente de interesse marginal ou de baixo potencial.

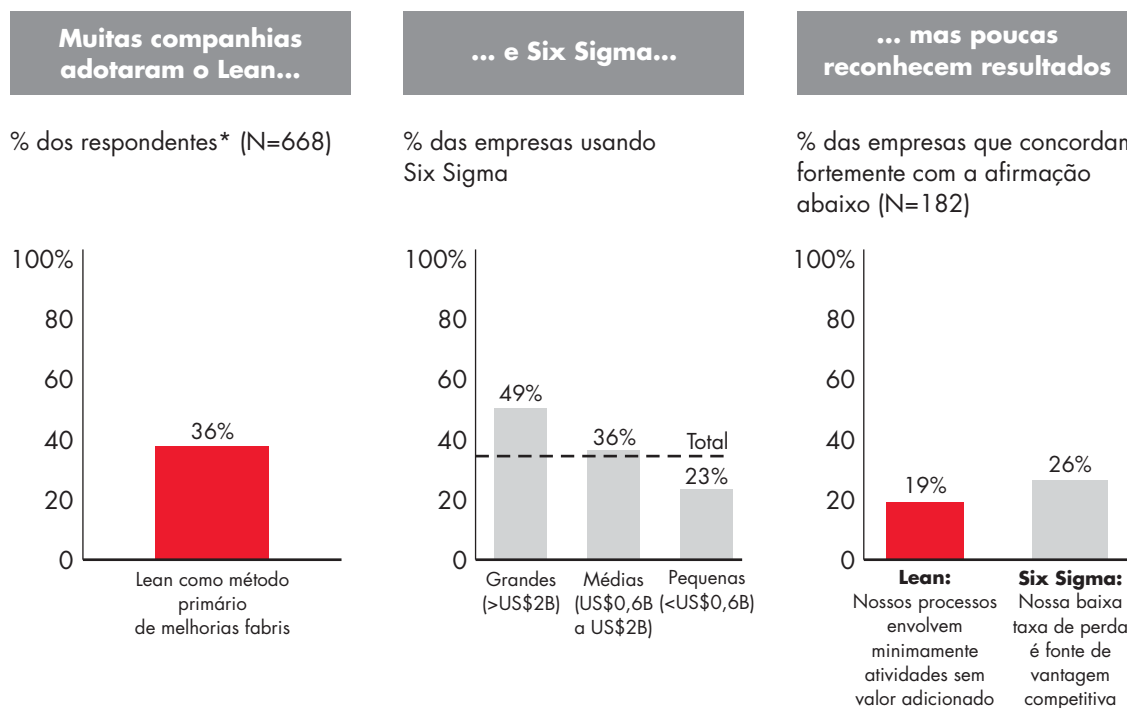
Com os mapas da cadeia de valor em mãos, o time podia ver onde a melhoria de desempenho iria trazer os maiores e mais rápidos ganhos.

## 2. Benchmarking

Determinar quanto se pode melhorar o desempenho é o propósito do segundo passo do raio-X. O alvo é estabelecer *benchmarks* válidos, tanto internos quanto externos, para cada processo, a fim de identificar metas apropriadas de melhoria de desempenho.

Com base nos resultados do mapeamento da cadeia de valor, o time de raio-X da seguradora começou por estabelecer *benchmarks* internos examinando como diversas unidades de negócio realizavam processos similares. Foram encontradas grandes diferenças. Por exemplo, em uma unidade, a gestão de reclamações representava 11% dos custos totais, enquanto em outra unidade de negócio somente 6%. O time de raio-X descobriu que o processo de "ativação" - levantamento de informações do cliente, oferta do seguro, emissão dos certificados, envio de documentos a processar ao *back office* e coleta dos pagamentos - levava o dobro de tempo em uma unidade de negócio comparada a outra. Munida desse conhecimento, a empresa definiu metas de desempenho válidas para seus processos menos

## Lean Six Sigma: muitas empresas adotaram, poucas estão satisfeitas com os resultados



\*Nota: Predominantemente empresas de manufatura; 25% com receitas > US\$100M, 75% inferior

Fonte: Pesquisa de Diagnóstico PI, n=182; Pesquisa Tools and Trends, n=960; 2005  
IW/MPI Census of Manufacturers da Industry Week

eficientes e desenvolveu tempos de processamento padrão.

*Benchmarking* também ajudou o time a acompanhar seus custos por atividade - um exercício que permitiu à empresa entender melhor o risco do cliente. Conseguiu-se enxergar onde a empresa fazia dinheiro, expondo as unidades de negócio mais lucrativas e aquelas com pior desempenho. A curva de custo mostrou como a empresa poderia melhor customizar serviços de forma a alinhar custos ao valor de cada cliente, quebrando clientes em três segmentos de acordo com a lucratividade de cada um.

### 3. Priorização

Nessa fase final do raio-X, o time decide quais problemas atacar e em qual ordem. Para a seguradora, isso se traduziu em plotar o valor de cada solução versus a dificuldade de implementação de cada uma. No topo da lista, foram elencadas três oportunidades para incrementar receita e reduzir custos e, ao mesmo tempo, melhorar o nível de serviço prestado aos clientes. Com suas prioridades estabelecidas, os *black belts* puderam então iniciar o processo Six Sigma.

Primeiramente, a empresa decidiu reprecificar algumas políticas - cobrando mais dos clientes mais onerosos de se atender e aumentando preços para clientes pequenos que necessitavam de serviços customizados. No primeiro ano, a reprecificação sozinha contribuiu com um crescimento de 10% no lucro.

Na seqüência, os *black belts* trabalharam em uma série de mudanças organizacionais, como a padronização dos tempos de processamento entre unidades de negócio - incrementando lucros em 10 pontos percentuais adicionais.

Por último, nos 30 meses seguintes, a seguradora investiu em melhorias tecnológicas que incluíam ferramentas sofisticadas de modelagem de custos. Com o tempo, o investimento se pagou, permitindo a diversas unidades de negócio calcular detalhes como quantas horas cada funcionário precisa se dedicar a clientes "padrão ouro" versus outros segmentos de cliente. As análises de custos mudaram paradigmas de

dimensionamento de pessoal, como o quão grande uma equipe de vendas deveria ser. Finalmente, investimentos em TI contribuíram com um aumento de mais de 30% do lucro.

## Colocando o raio-X para funcionar: Surpresas valiosas e grandes resultados

A experiência da empresa de seguros britânica demonstra como uma técnica originalmente desenvolvida para melhorar eficiência e qualidade no chão de fábrica está ganhando espaço no setor de serviços. Com o avanço do Lean Six Sigma em novos setores, a ferramenta tem sido implementada para ajudar empresas a atingir uma gama de novos objetivos. Quando combinada com o raio-X diagnóstico, o conceito Lean torna-se uma ferramenta ainda mais poderosa, apoiando empresas a fazer praticamente tudo, desde gastar menos com equipamentos a redesenhar lojas melhorando eficiência, passando por melhorar eficiência realizando um trabalho melhor de estocagem e reposição de inventário. Os quatro estudos de caso seguintes ilustram a amplitude do potencial do raio-X diagnóstico.

## Um banco apóia sua estratégia de crescimento

Um grande banco de varejo queria tirar vantagem de uma mudança do mercado, que trazia mais oportunidades em sua direção. Mas ele não era capaz de lidar com operações de empréstimos maiores e mais complexas, a não ser que consertasse seus processos de crédito em todos os níveis da organização - do processamento de empréstimos às políticas de crédito, passando pelas equipes de força de vendas e de aprovação de crédito. O banco precisava de rapidez, precisão e eficiência nos processos do crédito e nas tomadas de decisão. O longo processo de aprovação de crédito estava afugentando novos investimentos de clientes valiosos que queriam - e exigiam - ações rápidas.

O mapeamento completo dos processos de crédito do

banco revelou pontos de grandes problemas em seus sistemas, incluindo uma falta de uniformidade em aprovações de empréstimos. Muito frequentemente, analistas de crédito realizavam decisões de empréstimos baseados em juízo de valor e não em políticas corporativas. Além disso, qualquer empréstimo - pequeno ou grande - seguia o mesmo processo de aprovação, com 20% dos pedidos sendo enviados a uma peneira mais fina, mesmo quando o banco já estava familiarizado com o histórico de risco de um cliente. Finalmente, o processo estava repleto de ineficiências e apagões, e muitos pedidos precisavam ser reprocessados devido a erros. Durante uma série de *workshops*, vendedores de empréstimos que lidavam diretamente com clientes expressaram suas frustrações com os analistas de aprovação de crédito que, muitas

vezes, não conseguiam informá-los sobre o status dos pedidos. Em virtude das falhas de comunicação e dos atrasos, vendedores de empréstimos encontravam maior dificuldade para ganhar novos negócios.

O banco utilizou *benchmarking* para determinar por quanto tempo, em quais etapas e por que os empréstimos ficavam emperrados no processo de aprovação, assim como as razões por trás das rejeições. Comparando sistemas em agências distintas, a equipe conseguia ver quais agências estavam funcionando melhor, assim como as causas responsáveis pela diferença de produtividade. Uma agência, por exemplo, havia encurtado suas aprovações de empréstimos colocando um analista de aprovação de crédito mais experiente para trabalhar no mesmo ambiente dos vendedores de empréstimos. Essa parceria ajudou os

### **Algumas sugestões para aproveitar melhor o investimento em Lean Six Sigma**

1. Aloque funcionários experientes na equipe LSS e treine-os de maneira completa. Alocar pessoas pouco qualificadas ao time apenas porque elas coincidentemente se encontram disponíveis é uma receita clara para o desastre. Você precisa de participantes experientes e focados na equipe LSS que tenham credibilidade na organização e que construam forte movimento para o sucesso. Assegure-se de que o treinamento fornecido seja adequado; se os participantes não sabem como aplicar a metodologia Lean Six Sigma, eles não atingirão os resultados.
2. Verifique regularmente o progresso e defina poucas métricas de sucesso que possam ser facilmente acompanhadas. Deve-se estabelecer uma reunião periódica dedicada ao acompanhamento do montante já economizado com o projeto versus os valores investidos, número de projetos ou oportunidades identificadas e o número de problemas resolvidos. As economias identificadas estão de fato impactando a lucratividade da companhia?
3. Redirecione a equipe, se necessário. Geralmente problemas se resolvem mais rapidamente do que o esperado e não precisam da atenção de toda a equipe por tanto tempo quanto planejado. Gestores também precisam rever esforços em LSS continuamente para ter certeza de que as oportunidades de alto valor estão recebendo a atenção merecida.

clientes a terem uma idéia melhor tanto dos prazos quanto das chances reais de aprovação dos empréstimos que solicitavam.

Com os resultados do mapeamento e do *benchmarking* em mãos, o banco priorizou uma lista de oportunidades de alto valor para Lean Six Sigma. Principais prioridades: desenvolvimento de um processo de aprovação simplificado para empréstimos de baixo risco, padronização dos processos e melhoria da avaliação de risco. Além disso, usando as lições apreendidas com o *benchmarking* entre agências, analistas de aprovação de crédito poderiam trabalhar em conjunto com vendedores de empréstimos em um processo de pedido de crédito customizado que incluía requerer ao cliente informações específicas antes mesmo do pedido concluído.

O raio-X diagnóstico ajudou o banco a focar seus *black belts* nas oportunidades que trariam os melhores resultados. Com as melhorias implementadas, novos negócios estão impulsionando o crescimento do banco a taxas 2,5 vezes a média do mercado. Quase 50% dos novos pedidos de empréstimo passam pelo processo de aprovação simplificado, o que representou um tempo de aprovação 30% mais rápido do que o original. Prazos de aprovação estão agora 3-6 dias mais curtos, levando 7-14 dias ante a 10-20 dias anteriormente. Com mais analistas de aprovação de crédito experientes trabalhando no campo, o número de empréstimos que exigiam revisão detalhada (e lenta) do histórico do cliente caiu de 20% a 5% do total. E agora há menos erros - a padronização de processos cortou em 25% o número de pedidos de empréstimo reprocessados.

### **Um varejista aplicou várias pequenas melhorias e obteve grandes ganhos**

Um grande varejista americano líder de mercado precisava afastar a concorrência formada por varejistas generalistas de preço baixo para manter seu rumo de forte crescimento. Mas o custo da solução encontrada - tornar lojas mais amigáveis aos consumidores - crescia

vertiginosamente sem trazer os resultados esperados. O varejista precisava de uma estratégia focada no cliente que ele pudesse custear no longo prazo. A realização do raio-X diagnóstico antes do esforço Lean Six Sigma teve um papel crucial, evidenciando maneiras de cortar custos que seriam invisíveis aos clientes.

A equipe do raio-X diagnóstico utilizou o mapeamento da cadeia de valor para até 100 operações a fim de determinar quantas horas foram gastas a cada semana em tarefas de rotina, desde a abertura até o fechamento de lojas, colocação de preço, tomada de inventário, reposição de produtos nas prateleiras e o preenchimento de pedidos realizados pelo website do varejista. Tarefas com alto número de horas investidas foram para o topo da lista de candidatos a melhoria. Munida dessa lista, a equipe de diagnóstico foi às lojas, onde observou os processos - procurando aqueles que pareciam estar prontos para simplificação. A equipe realizou pesquisas com funcionários e levantou *benchmarks* internos comparando processos, loja a loja.

Nenhum processo era pequeno demais para ser revisado - como o processo existente, que requeria que funcionários preenchessem um formulário cada vez que um cliente pedisse que se igualasse o preço a uma outra proposta. Funcionários explicaram que os formulários, apesar de demandarem bastante tempo para preenchimento, nunca mais eram analisados. Outro item na lista de candidatos: o sistema ineficiente de preenchimento de pedidos online. Enquanto o varejista encorajava seus clientes a preencherem a ficha pelo website para retirada em uma loja próxima, o sistema para entrega dos pedidos às mãos do cliente era pouco confiável e demorado. A equipe descobriu o porquê: a não ser que um funcionário estivesse na frente do computador, a loja não sabia quando um novo pedido chegava. Havia ineficiências adicionais no preenchimento do pedido. Itens não eram separados na área de retirada de produto em nenhuma ordem particular, causando atraso uma vez que funcionários precisavam procurar os produtos corretos para cada pedido.

### Por que Lean Six Sigma falha em satisfazer

Nossa experiência e pesquisa identificaram cinco armadilhas comuns que arruinam os esforços aplicados em Lean Six Sigma.

- Falta de responsabilidade pelos resultados agregados, com equipes trabalhando independentemente. A Bain trata isto estabelecendo um escritório central do programa que acompanha todos os esforços do Lean Six Sigma, pára o que não está funcionando corretamente e reprioriza esforços.
- Esforços não estão atrelados a metas corporativas e o patrocínio é difuso. A Bain trabalha diretamente com a alta gestão da empresa para manter Lean Six Sigma em suas pautas semanais e firmemente ligadas ao cumprimento das prioridades corporativas.
- A empresa perde de vista o objetivo com a operação do treinamento aos *black belts*. A abordagem da Bain é pragmática com ênfase em melhorias dramáticas e nas métricas mais críticas.
- Os problemas retornam depois de alguns anos. A abordagem da Bain incorpora a mudança treinando a equipe para assegurar continuidade. Também asseguramos que programas não estejam operando em silos.
- Esforços em Lean Six Sigma são desperdiçados em áreas que não fazem diferença. Para remediar o problema, o diagnóstico raio-X da Bain leva a um foco efetivo nas oportunidades de maior valor.

A equipe de raio-X examinou outro processo para o qual havia levantado bandeira vermelha: o sistema usado para manter as prateleiras com itens de alta lucratividade sempre abastecidas. Era mais importante ter um item essencial que fornecesse US\$100 de margem do que um item acessório que trouxesse apenas US\$5. Observando os funcionários e verificando espaços sem mercadoria nas prateleiras, a equipe percebeu que os funcionários não estavam seguindo um plano semanal de reposição de

inventário. Quando perguntados por quê, os funcionários disseram que o plano era tão detalhado que não permitia que se percorresse todo o inventário em uma única semana.

De volta à sede corporativa, a equipe repriorizou tarefas estimando o valor de cada oportunidade comparada com seu custo de implementação. O mais impressionante foi a descoberta de ganhos expressivos (US\$50 milhões) não em projetos de grande porte, mas sim em pequenas adaptações de processos. As maiores

prioridades incluíram:

- Redesenho do calendário de reposição de estoque de forma que os funcionários pudessem facilmente ver quais produtos verificar em que horas a cada dia ao longo do mês. Redução anual de custos estimada em US\$10 milhões.
- Eliminação do preenchimento de formulários que demandavam muito tempo representando US\$3 milhões em redução de custos (US\$2,3 milhões de custos com pessoal e US\$800 mil com papel).
- Revisão do processo de retirada de pedidos on-line. Adicionando novas formas de assegurar que a loja estava ciente de quando um pedido era recebido e modificando o modo como os itens eram armazenados para retirada, o varejista conseguiu reduzir custos em US\$1,2 milhão.
- Padronização da alimentação das gavetas das máquinas registradoras com troco. A companhia encontrou mais US\$700 mil de redução de custos sabendo o quanto de troco era necessário.

Quando o varejista finalmente pôs seus *black belts* para atuar, o diagnóstico o permitiu que focassem imediatamente na criação dos resultados que importavam.

### **Um provedor de serviços de comunicação móvel melhorou o atendimento a clientes e, simultaneamente, cortou custos**

Uma empresa de telefonia celular líder na Europa, em um mercado altamente competitivo, sabia que teria que melhorar o atendimento a seus clientes para evitar que os esforços comerciais da concorrência tivessem êxito em migrá-los para outras operadoras. Na raiz do problema estava a central de atendimento a clientes. Os operadores da central recebiam mais ligações do que conseguiam dar conta, possuíam um acompanhamento pobre do histórico de resolução de problemas dos clientes e o *call center* operava com um orçamento limitado. Para resolver esse problema sem incorrer em aumento de custos, a empresa precisava de uma solução

completa: uma nova estratégia de *call center* que transformaria a operação em geradora de receita; e foco nas iniciativas mais críticas que melhorassem o atendimento ao cliente.

O diagnóstico raio-X estabeleceu as bases para o trabalho que a equipe Lean Six Sigma desenvolveria: expôs as ineficiências-chave do *call center* responsáveis por grande parte da rejeição de clientes e mostrou que o maior redutor de custos seria redesenhar sistemas de tal forma que operadores pudessem resolver problemas na primeira ligação do cliente, permitindo à empresa reduzir pessoal. E, para transformar o *call center* em gerador de receita, o diagnóstico raio-X utilizou-se de pesquisas de clientes e de concorrentes para definir *benchmarks* identificando três grupos de clientes com base em seus respectivos valores. Isso acabou por criar planos de serviço distintos para cada segmento de cliente. Sabendo onde focar seus esforços, a nova estratégia da empresa de telefonia celular melhorou seu atendimento a clientes e começou a gerar receita com ele. A empresa está no caminho de reduzir 25% de seus custos operacionais em menos de três anos.

### **Líder no fornecimento de energia descobre grande oportunidade para reduzir custos e afastar a concorrência**

Uma empresa líder do setor no Reino Unido, com despesas operacionais de US\$1 bilhão, precisava melhorar sua posição de custos para proteger sua liderança de mercado. Para reduzir a rejeição dos consumidores à sua marca e competir melhor, a empresa buscou transformar seus processos de negócio, que estavam repletos de ineficiências. A empresa optou por aumentar suas chances de sucesso realizando um diagnóstico raio-X antes de soltar seus *black belts*.

Realizando um mapeamento detalhado dos custos relacionados ao atendimento aos clientes - desde a prospecção de novos clientes à ativação de novas contas, passando pela medição do consumo de energia e o recebimento das faturas - a equipe de diagnóstico

desenvolveu uma análise detalhada de oportunidades de redução de custos. A maior delas foi uma surpresa. Durante a fase de mapeamento, a empresa determinou quantas vezes seus representantes liam o medidor e, então, na fase de *benchmarking*, percebeu-se que aproximadamente 50% de suas leituras eram evitáveis. Boa parte do potencial identificado veio de simplesmente reduzir o número de vezes em que se lia o medidor. O time de *black belts* nem foi necessário - nesse caso, o diagnóstico raio-X convenceu a empresa de que não era necessário utilizar a metodologia Lean Six Sigma para consertar a operação de leitura dos medidores.

Como diversas oportunidades de redução de custos foram priorizadas pelo raio-X diagnóstico, a empresa encontrou formas adicionais de realizar muitos ganhos rápidos. Ela foi capaz de reduzir as despesas com aquisição de novos clientes melhor definindo clientes-alvo e reduzindo custos de *call center* - somente com a automação de ligações anuais de rotina economizaram-se mais de US\$5 milhões anualmente. Além disso, com o redesenho dos processos de faturamento, pagamento e cobrança, reduziu-se o custo de suporte em 20% a 30%. No final, um raio-X detalhado dos principais processos mostrou como se conseguiria reduzir 30% dos custos e, ao mesmo tempo, melhorar o atendimento e competir mais efetivamente por novos clientes. Uma vez que os *black belts* começaram a trabalhar nas novas iniciativas, a empresa já estava no caminho certo para atingir um desempenho de custo robusto - e, em consequência, sua estratégia competitiva de longo prazo. Tal é o poder do diagnóstico raio-X.



## **O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor**

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## **Para quem trabalhamos**

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o *status quo*.

## **O que fazemos**

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## **Como fazemos**

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

**BAIN & COMPANY**

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Tel.: 55 11 3707 1212

E-mail: [giovanni.fiorentino@bain.com](mailto:giovanni.fiorentino@bain.com)

Para mais informações, por favor visite [www.bain.com](http://www.bain.com).