

Operacionalização da transformação da cadeia de suprimentos

Desbloqueando valores e potencial escondidos na organização



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



A transformação começa com a necessidade de proteger, extrair ou criar valor em uma organização. Especificamente em relação à transformação da cadeia de suprimentos, é preciso estender-se muito além das soluções de ativos, tecnologia e sistemas, quaisquer sejam os objetivos: gerenciar riscos operacionais para proteger o valor, direcionar a redução de custos para extrair valor ou buscar formas de criar valor adicional para alcançar os resultados desejados. O valor total de tal transformação pode não ser alcançado se uma empresa não articular claramente os resultados, alinhar as mentalidades a esses resultados, desenvolver capacidades e promover processos de gerenciamento que exijam colaboração funcional cruzada.

Como podemos notar e maximizar o valor?

O melhor desempenho e valor comercial é alcançado quando uma organização pode desbloquear o potencial das pessoas. Líderes em todos os níveis de uma organização têm a capacidade de liberar o potencial de seus colaboradores criando um ambiente onde as pessoas têm um propósito de trabalho, sentem-se engajadas, sentem-se valorizadas por sua contribuição e têm o poder de interferir nas problemáticas que diminuem o desempenho e o valor. Os líderes têm a escolha de impulsionar o desempenho, e para isso

podem optar por: forçar a conformidade e arriscar-se a desenvolver uma cultura de medo e disciplina que representa uma barreira ao desempenho; ou optar por cruzar a ponte cultural (Figura 1), onde os resultados são obtidos envolvendo as pessoas a entender as razões que impulsionam a excelência nos negócios e construindo o compromisso de fazer as coisas certas.

Para atravessar a ponte cultural, nós, como líderes, temos que mudar nossa mentalidade de dizer às pessoas o que fazer para uma mentalidade de engajar, delegar, capacitar e apoiá-las para trazer o melhor de si. Quando os líderes abordam a transformação da organização com a mentalidade de envolver as pessoas, entender seus papéis e como eles contribuem, os líderes promovem comportamentos que podem desbloquear o potencial oculto de seu pessoal.

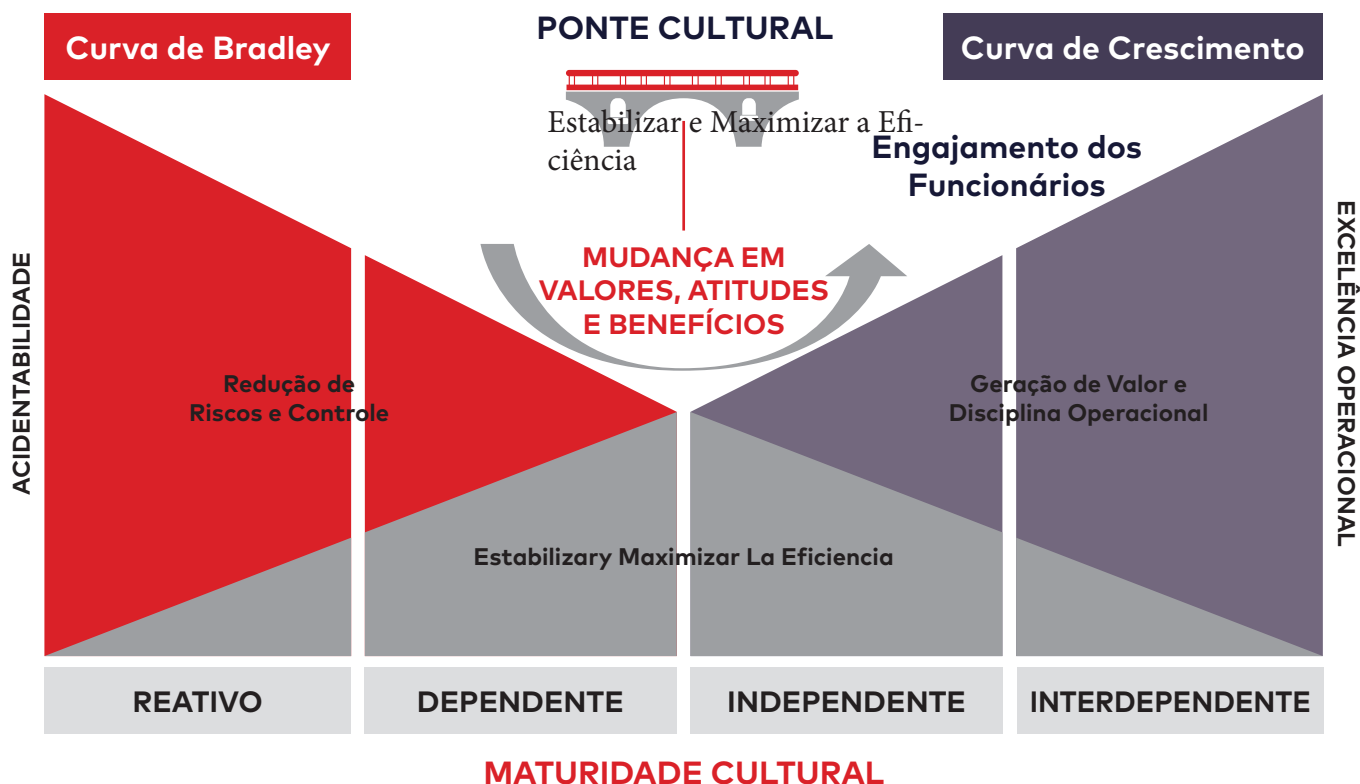


Figura 1. A Curva de Bradley™ de dss* - um modelo comprovado para mudança da cultura organizacional para permitir o desempenho.

A colaboração agrega valor

A mentalidade de estimular a colaboração entre funções voltadas à otimização de toda a cadeia de suprimentos integrada é essencial.

Sem um forte foco na colaboração e integração, há um risco de desalinhamento entre os elementos da cadeia de suprimentos e a estratégia de negócios. Se partes do negócio se concentram apenas em suas próprias metas, sem entender o impacto potencial sobre o negócio, existe o risco de que isso possa prejudicar o valor geral do negócio.

A falta de colaboração e pensamento integrado e o desalinhamento tornam difícil, se não impossível, para:

- Traduzir a estratégia da organização dentro dos resultados comerciais;
- Envolver a organização para a melhoria e criar uma paixão por vencer;
- Responder rapidamente às mudanças nas condições do mercado e às demandas dos clientes.

Uma abordagem integrada para a gestão da cadeia de suprimentos, sustentada por mentalidades que focam na melhoria contínua, capacitam as pessoas e a continuação da cadeia de suprimentos. Essa mentalidade e abordagem suportam a execução da estratégia de negócios e é uma fonte de constante criação de valor e vantagem competitiva.

A pergunta a se fazer é: "até que ponto é necessário concentrar-se na melhoria da condução dos elementos não-físicos?" Neste contexto, os elementos não físicos são: inovação de produtos, gerenciamento de demanda, compartilhamento de informações e as mentalidades e comportamentos da organização que permitem a colaboração entre funções.



Aurizon - Atravessando a ponte cultural para proteger valores

A Aurizon, uma importante companhia ferroviária na Austrália, iniciou a jornada para atravessar a ponte cultural em 2008, após uma série de incidentes sérios. O objetivo era alcançar uma cultura sustentável que valorizasse a segurança das pessoas.

Após uma melhoria de desempenho de 50% no primeiro ano e uma melhoria de 92% no final de 2013; em 2015, a empresa conseguiu em 12 meses manter o número de zero acidentes e afastamentos.

Ao desenvolver a cultura de segurança através da liderança, o nível de envolvimento entre executivos e funcionários foi melhorado. Essa liderança alimenta a confiança e os relacionamentos entre os funcionários, capacita os funcionários para avançar ainda mais no desempenho de segurança. Ao conduzir uma transformação de segurança, a empresa também reconheceu a melhoria geral do desempenho dos negócios.

"À medida que a segurança melhorou, nossos negócios também melhoraram. As empresas mais seguras são mais bem-sucedidas, pois têm melhores disciplinas operacionais."

- Lindsay Cooper, ex-vice-presidente executiva da Aurizon

Exemplos de desalinhamento entre os elementos da Cadeia de Suprimentos e a Estratégia de Negócios:

- As equipes de vendas podem estar procurando a oportunidade de satisfazer todas as necessidades dos clientes. Qual o impacto que está tendo para a capacidade das operações de otimizar a produção se a mudança constante de pedidos de vendas estiver causando caos no processo de planejamento e impactando a capacidade de satisfazer a demanda e entregar pedidos?
- Qual valor é gerado pelas Operações no aumento da capacidade de produtos e classes de materiais que são bons em fazer - se não há mercado em curso para o produto?

Até que ponto é necessário concentrar-se em toda a cadeia de fornecimento? Certificando-se de que esteja alinhada com a estratégia de negócios e, ao mesmo tempo, levando em conta a capacidade de ser ágil e se adaptar às mudanças que ocorrem no mercado?

Alinhamento, integração e otimização criam a capacidade do negócio de conquistar e alcançar um desempenho empresarial sustentável.

Para criar uma cadeia de suprimentos alinhada, ágil e adaptável, é essencial direcionar os elementos intangíveis, conforme descrito anteriormente. As organizações devem trabalhar em direção a mentalidades, capacidades, processos e sistemas em todas as funções que permitirão uma abordagem coesa e eficiente da cadeia de fornecimento de ponta a ponta. O desenvolvimento de mentalidades e capacidades que encorajam todos a procurar maneiras de melhorar e buscar oportunidades para criar valor para os clientes é fundamental.

Uma abordagem de ponta a ponta para a transformação da cadeia de suprimentos exige uma mudança de mentalidade, desde a maximização do valor para funções individuais até a otimização de toda a cadeia de suprimentos. Tomar uma abordagem única para a melhoria não leva em consideração de onde cada parte da empresa está começando; e isso poderia resultar em um desempenho abaixo do ideal. Uma abordagem de tamanho único tem o potencial de criar uma falsa sensação de segurança de que a empresa entende para onde está indo, quando, na verdade, pode seguir uma direção errada. Impulsionar a transformação do negócio exige uma abordagem que garanta que cada parte do negócio compreenda os resultados necessários; permitindo-lhes desenvolver o plano de transformação desde o início.

Conduzir a transformação com base em uma abordagem que construa a compreensão dos resultados exigidos e desenvolva mentalidades e comportamentos de liderança que envolvam e capacitem as pessoas, permite que cada elemento da cadeia de suprimentos desenvolva os recursos e processos necessários para fornecer os resultados necessários. O resultado é que todo o negócio comece a se transformar e fique melhor posicionado para gerenciar conflitos que possam surgir.

Começando a mudança - as mentalidades da liderança importam

Para impulsionar mudanças significativas como líderes, primeiro precisamos mudar nossa mentalidade para alcançar resultados sustentáveis, embora esse possa ser o maior desafio de todos. Os líderes devem começar adotando uma abordagem mais ampla para mudar do que adotariam no passado. Em particular, os líderes precisam abraçar a mudança, comprometendo-se com a visibilidade e a transparência na visão e missão da empresa e, ao mesmo tempo, engajando todos no processo de melhoria.

Pensamento críticos para alcançar resultados sustentáveis

- Abertura para mudar e focar no futuro;
- Compromisso com a visibilidade e transparência;
- Disponibilidade para priorizar e fazer escolhas;
- Orientação para Ação - 60/40;
- As pessoas não são o problema;
- Responsabilidade como escolha pessoal;
- Todos, todos os dias envolvidos em melhorias;
- Uma expectativa e solicitação explícita de que todos devem se esforçar constantemente para melhorar suas habilidades, capacidade e desempenho.

Fracassar em tomar ações é uma barreira para a mudança

Um dos riscos significativos para qualquer mudança é a paralisia pela análise e a resistência em agir, dada a incerteza do resultado. Apoiar a criação de uma cultura de melhoria contínua é o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Mesmo nos negócios, se não cometermos erros, não aprenderemos.

Uma mentalidade de 60/40 ao promover mudanças nos negócios ajuda a impedir que nenhuma ação seja tomada. Desde que as mudanças não representem riscos para a segurança das pessoas e sejam bem administradas com a intenção de aprender, agir, aprender e ajustar, então ações devem ser tomadas. 60/40 reforça o Princípio **Lean** do **PLAN - DO - CHECK - ACT** (PLANEJAR – FAZER – CHECAR – AGIR).

Uma arquitetura para a mudança

Enquanto a operacionalização da estratégia e execução da mudança é complexa e desafiadora, os princípios e modelos que sustentam o sucesso são simples.

Conforme ilustrado na Figura 2, é essencial garantir que os processos de gerenciamento de negócios forneçam a conexão da visão e da estratégia de negócios aos produtos e ao desempenho necessários para manter a competitividade e atender às necessidades dos clientes. Certifique-se de que os sinais corretos sejam enviados por toda a cadeia de suprimentos para produzir e entregar o produto ou serviço certo, no lugar certo, no momento certo, pelo custo certo. Monitore o desempenho para acompanhar a execução dos resultados e seja sensível às mudanças no mercado.

O modelo de gerenciamento de negócios integrado fornece a estrutura para alinhar e colaborar entre todas as partes. A integração de processos com as funções e ações (Figura 3) formam uma abordagem de ponta a ponta, coesa e eficiente, para a cadeia de suprimentos, que foca na melhoria contínua.



Figura 2 - Organização Integrada da Cadeia de Suprimentos



Figura 3. Modelo de gerenciamento integrado de negócios

Alcançando a Mudança Sustentável		
1	Começar com o propósito em mente	- Quais são os resultados necessários? - Plano para a sustentabilidade - Desenvolver uma história convincente para explicar por que a mudança é importante
2	Cultura	Desenvolver a visão de cultura a ser almejada
3	Por quê?	- Engajar e envolver as pessoas para que entendam PORQUE a mudança é importante - Aproveitar o potencial de melhorias que existe nas pessoas que fazem o trabalho
4	Melhores práticas	Desenvolver e implementar as melhores práticas, processos integrados e capacidades
5	Soluções técnicas	Desenhar e implementar as capacidades técnicas e soluções necessárias para apoiar os processos e ativar o desempenho

Figura 4. Uma abordagem holística para a mudança

Os princípios e o modelo são baseados no comprometimento com a gestão empresarial integrada para alcançar a excelência do cliente e o desempenho sustentável dos negócios.

Para operacionalizar a mudança com a intenção de desbloquear o potencial oculto do negócio, toda a empresa precisa de um jeito diferente de pensar.

Com muita frequência, as melhorias começam com soluções preconcebidas que levam rapidamente a projetos de investimento de capital que começam e terminam com soluções de engenharia ou tecnologia, gerenciadas e entregues por equipes de engenharia ou tecnologia. Embora muitos desses projetos sejam necessários e proporcionem eficiências, a abordagem resulta em excesso de investimento, atrasos no orçamento e no cronograma, e falha em alcançar o nível desejado de desempenho. A preocupação é que eles deixem as melhorias intangíveis intactas e o potencial oculto da organização trancado. Para liberar o potencial e garantir o máximo retorno do investimento, as empresas devem adotar uma abordagem holística para mudar, conforme ilustrado na Figura 4. Se o foco é proteger, extrair ou criar valor, a abordagem é ágil e adaptável.



Criar capacidade para executar melhorias

À medida que todas as partes da organização começam a se alinhar à estratégia de negócios e entender as melhorias que precisam ser feitas para alcançar os resultados necessários, é fundamental garantir que a capacidade exista para executar melhorias. Isso significa construir uma capacidade de melhoria profunda em toda a organização. Esse recurso inclui (Figura 5):

- A capacidade de tomar decisões “fazer agora” onde a necessidade e o caminho a seguir são claros,
- Capacitar e comandar equipes em todo o negócio para resolver problemas de forma estruturada,
- Execução consistente e oportuna de pequenos projetos de melhoria com confiança,
- Habilidades para identificar, planejar e executar grandes projetos de melhoria (incluindo transformações complexas de engenharia, tecnologia, pessoas e processos) que levam à liberação de alto valor agregado.

Um cliente no Sudeste Asiático - Transformação através da Excelência Empresarial Integrada

Em um recente engajamento através da implantação de uma abordagem integrada para alcançar a excelência nos negócios, a empresa, por um período de 6 meses (fase de diagnóstico) em uma única cadeia de valor, conseguiu identificar um potencial de melhoria de US\$ 54 milhões. Nas cadeias de valor subsequentes, ao longo de um período de tempo semelhante, eles foram capazes de identificar mais US\$ 162 milhões em lucro potencial, incluindo áreas em que haviam sido previamente comparados como classe mundial. A empresa possui outras cadeias de valor e empresas para aplicar seu aprendizado. Em suas fases iniciais de operacionalização da transformação em cadeias de valor, eles identificaram e se comprometeram com a entrega de US\$ 67 milhões em economias ao longo de 18 meses e desenvolveram a mentalidade, capacidade e impulso para progredir em direção ao alcance do potencial total.

Tomada de decisão eficaz suporta a transformação

À medida que a mudança ganha ímpeto, mais pessoas estão engajadas e capacitadas para melhorar, consequentemente, o número de oportunidades de melhoria identificadas aumenta rapidamente. Com muitas oportunidades para trabalhar e apenas recursos finitos disponíveis, é essencial ter processos eficazes de gerenciamento e tomada de decisão. Processos eficazes de tomada de decisão permitem o gerenciamento de trade-offs para assegurar que os resultados sejam alcançados.

Resolver por minha conta	Resolver com meu grupo de trabalho	Resolver com os recursos da área	Resolver com a equipe de projeto
Fazer agora	Resolução de Problemas	Pequenos Projetos de Melhoria	Grandes Projetos de Melhoria
• Padrão simplificado • Pequenas melhorias no meu trabalho	• Impacto no grupo de trabalho • Mais olhos necessários • Pode ser implementado localmente	• Impacta o trabalho ou os processos de manufatura fundamentais • Exige a Gestão de Mudanças	• A solução não é óbvia • Difícil de analisar • Pode exigir recursos funcionais cruzados • Exige a Gestão de Mudanças
BÁSICO	MÉDIO	COMPLEXO	EXTREMAMENTE COMPLEXO
Ampla capacidade para eliminar atividades que não agregam valor no cotidiano		Capacidades específicas para executar melhorias de alto ganho para maximizar o valor	

Figura 5 - Quadro de melhoria de capacidade

Suporte efetivo aos processos de tomada de decisão:

- Responsabilidade pelos resultados;
- Decisões baseadas em fatos e dados;
- Trabalhar apenas as coisas que estão alinhadas à estratégia da organização;
- Envolvimento das pessoas certas no caminho certo;
- Acompanhamento disciplinado para execução e liberação de valor.

Processos claros de tomada de decisão e garantir que as decisões corretas sejam tomadas nos níveis corretos da empresa garantem que os resultados corretos sejam alcançados.

Oferecendo desempenho empresarial sustentável

Dentro da dss+ e com os clientes, alcançamos sucesso por meio de um modelo simples para atingir um desempenho sustentável - usando um Modelo de Sistema de Produção Integrado (Figura 6).

Um Sistema de Produção Integrado, que a dss+ implementou com sucesso em mais de 200 sites de propriedade global, é uma estrutura sustentável composta por cinco componentes principais inseparáveis: os resultados de negócios necessários, modelo técnico, capacitação, mentalidades e comportamentos e gerenciamento de processos.

1. Entendendo os resultados de negócios esperados: No nível organizacional, essa é a clareza da estratégia. No nível local, ele pergunta como minha parte do negócio apoia os objetivos gerais e como apoiamos o próximo passo do processo?
2. Modelos técnicos: Novos modelos técnicos serão necessários, sejam eles uma nova instalação ou um novo processo de vendas. A chave é garantir que os modelos técnicos estejam aptos para o propósito de entregar o resultado na etapa 1.

3. Capacidades: Quais são os recursos críticos para oferecer sucesso? Isso poderia ser trabalho em equipe para alguns, ou aprender uma nova capacidade funcional para os outros. A chave é adequar o desenvolvimento de capacidades às necessidades dos indivíduos para executar seu trabalho.
4. Mentalidades e Comportamentos: Quais são as mentalidades críticas que são necessárias para alcançar o sucesso, como líderes e como indivíduos? Como meus comportamentos motivam, engajam e capacitam outras pessoas a realizar?
5. Gerenciando processos: É essencial garantir que tenhamos processos de gerenciamento eficazes que incluam gerenciamento de desempenho e monitoramento de resultados, e que façamos os ajustes necessários para entregar os resultados de negócios, garantindo que os negócios estejam alinhados, adaptáveis e ágeis.

Em sua forma mais simples, o sistema de produção integrado é uma metodologia para organizar e fornecer melhorias contínuas de uma maneira que envolva a todos. Ele fornece uma estrutura projetada para garantir que a organização tenha a capacidade de atingir, sustentar e desenvolver uma mudança radical no desempenho operacional.



Figura 6 - Sistema Integrado de Produção: uma estrutura para impulsionar a mudança

O sistema é um modelo operacional integrado e equilibrado que envolve toda a organização, aborda os principais desafios para uma implementação bem-sucedida e fornece resultados práticos diários.

O modelo de sistema de produção fornece uma abordagem consistente para impulsionar o desempenho sustentável da organização, permitindo que cada parte do negócio comece onde está e melhore continuamente em direção à execução da estratégia.

Uma abordagem consistente e integrada para a transformação da cadeia de suprimentos permite a criação de uma cultura de melhoria contínua e desempenho sustentável. Essa abordagem permite que uma organização aproveite o potencial escondido e bloqueado que existe nos pontos de integração ao longo da cadeia de suprimentos, enquanto permite que cada parte do negócio se envolva e capacite as pessoas para maximizar o desempenho. O resultado final é a capacidade de maximizar continuamente o valor das peças individuais e, ao mesmo tempo, fornecer valor e desempenho sustentável, otimizando toda a cadeia de suprimentos. Isso cria um negócio alinhado, ágil e capaz de se adaptar para vencer continuamente em mercados dinâmicos e de constante mudança.

Em resumo, o sucesso é alcançado ao revelar o potencial escondido de uma organização e de seu pessoal. As empresas devem se concentrar nos resultados necessários para o sucesso, desenvolver as mentalidades e os comportamentos de todas as pessoas, começando com líderes, construindo as capacidades organizacionais necessárias, incorporando processos e tecnologias de melhores práticas e promovendo processos de gerenciamento que exigem colaboração funcional cruzada.

dss⁺ – Aumentando o valor através de estratégias de melhoria

Em 2006, a dss⁺ começou a implantar a abordagem do Sistema Integrado de Produção para alinhar a organização, engajar a força de trabalho e alcançar resultados finais. O sucesso do Sistema de Produção dss⁺, tanto em termos do impacto na cultura dos locais quanto nos resultados do negócio, superou nossas expectativas. Até hoje, esse sistema foi implantado em mais de 200 sites globalmente.

A implementação da abordagem descrita resultou em um aumento de 4x no valor bruto anual de melhorias entregues pelas Operações Integradas - inclusive da cadeia de suprimentos (base de lucro antes dos impostos):

- Linha de base de 2004/2005: US \$ 200-300MM/ano
- Desempenho 2009 – 2012: mais de US \$ 1 bilhão/ano



Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)



twitter.com/consultdss



[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss)



www.consultdss.com.br

