



Mudando os drivers do negócio

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Mudando os drivers do negócio

Concentre-se em suas estratégias de Excelência Operacional

Por Marc Hoppenbrouwers, dss⁺

Durante a última década, muitas empresas começaram a trabalhar na excelência operacional, especialmente quando a recessão econômica forçou a liderança industrial a cortar custos drasticamente. Agora, no rebote, o mercado oferece às empresas muitas novas oportunidades. Ao mesmo tempo, a crescente preocupação com os riscos corporativos e as preocupações com a cidadania ambiental estão levando as empresas a investir em uma produção mais sustentável.

Para selecionar a estratégia certa para abordar todas essas metas diferentes, é vital que as organizações tenham uma visão geral coerente das oportunidades de risco e valor e de suas chances de sucesso. No entanto, em seu esforço para desenvolver uma abordagem estratégica abrangente, as empresas muitas vezes lutam para identificar as iniciativas corretas e não conseguem ter um impacto sério no resultado nal.

O modelo de Excelência Operacional da dss⁺ foi projetado para ajudar empresas de uma ampla gama de setores e geografias a selecionar e aplicar as melhores práticas com relação a quatro principais vetores de valor:

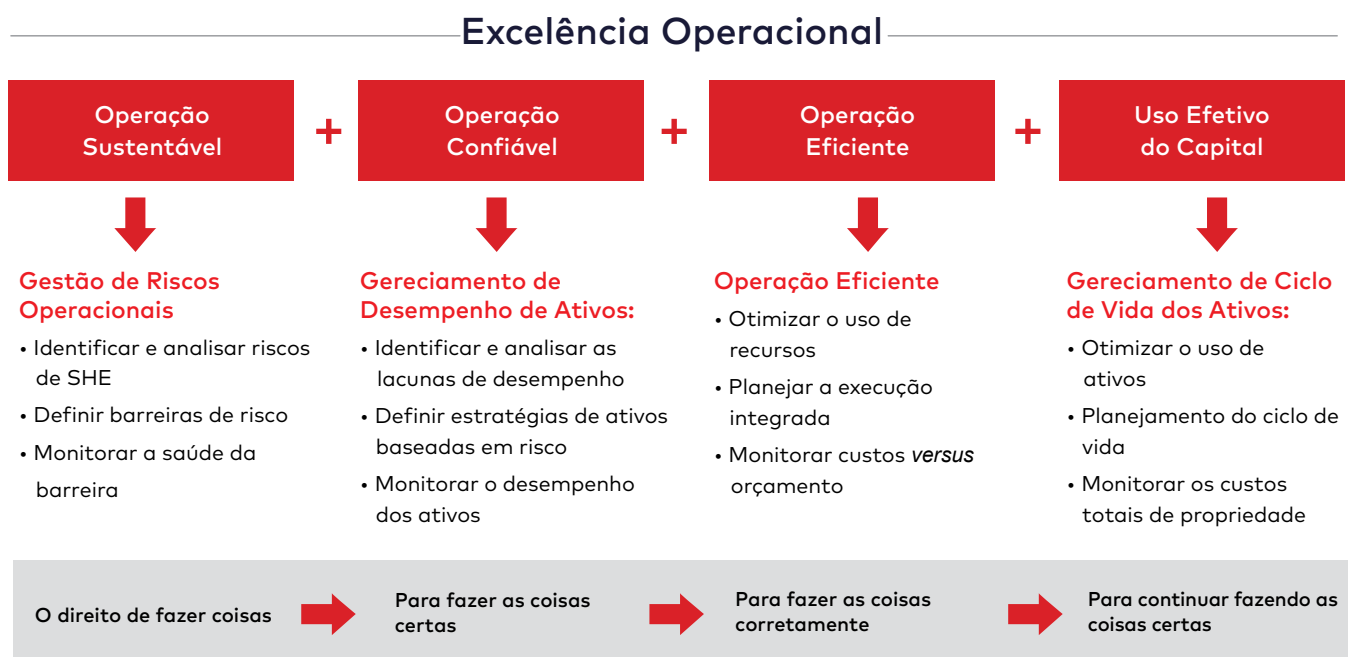


Figura 1. Drivers de Excelência Operacional

Essa abordagem estruturada é baseada em mais de 200 anos de experiência operando milhares de processos diferentes em centenas de locais de fabricação em mais de oitenta países ao redor do mundo. No entanto, para garantir que sua estratégia

de operações tenha o foco certo para sua empresa, você precisa entender bem como o valor comercial é criado. A árvore de valores abaixo mostra como as quatro alavancas de valor acima geram valor de negócio.

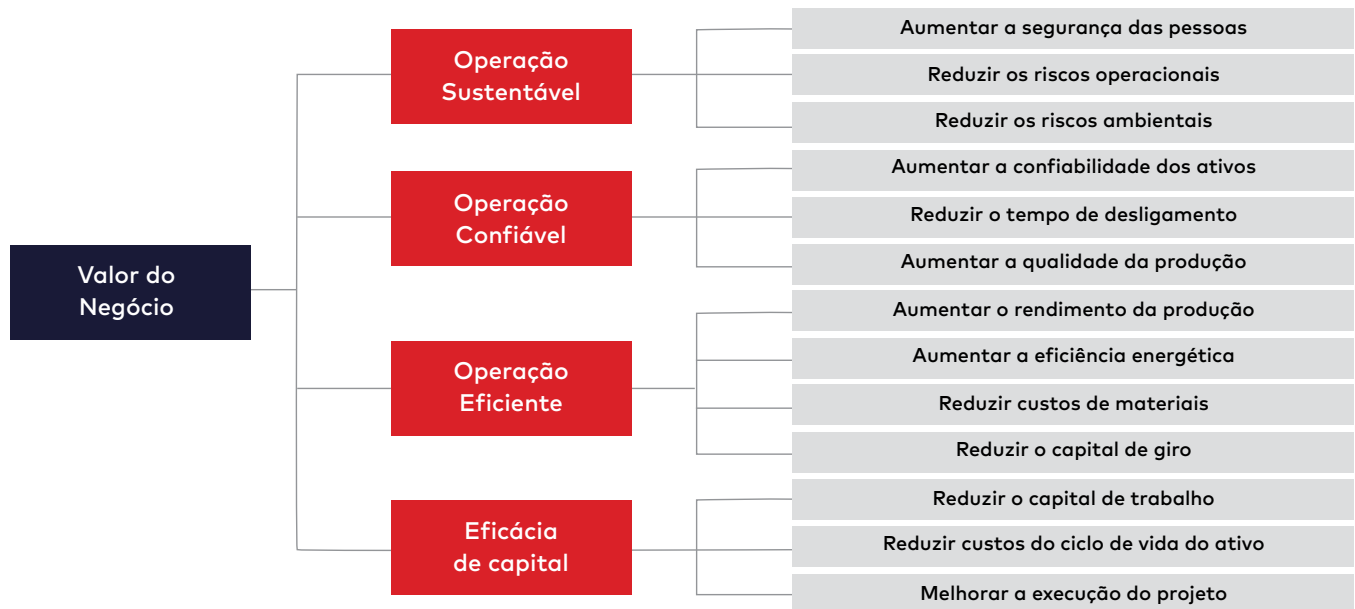


Figura 2. Árvore de valor para o valor do negócio: excelência operacional

O que contribui com valor para o seu negócio?

Quanto valor pode criar uma empresa? Para responder a essa pergunta, precisamos investigar mais detalhadamente qual alavanca de valor um processo contribui. Os KPIs operacionais estão vinculados aos KPIs financeiros por meio do modelo

da dss⁺. Na década de 1920, a dss⁺ foi uma das primeiras empresas a analisar o desempenho dos negócios em termos de KPIs financeiros e, ainda hoje, esse modelo da dss⁺ é ministrado em escolas de negócios de todo o mundo.

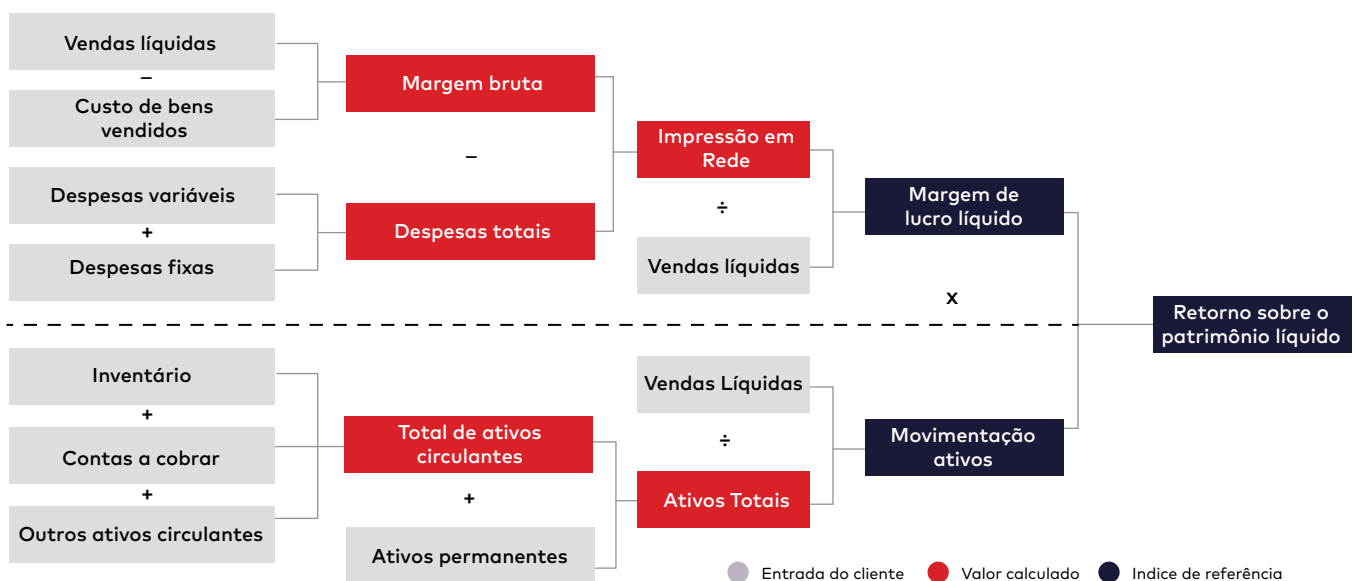
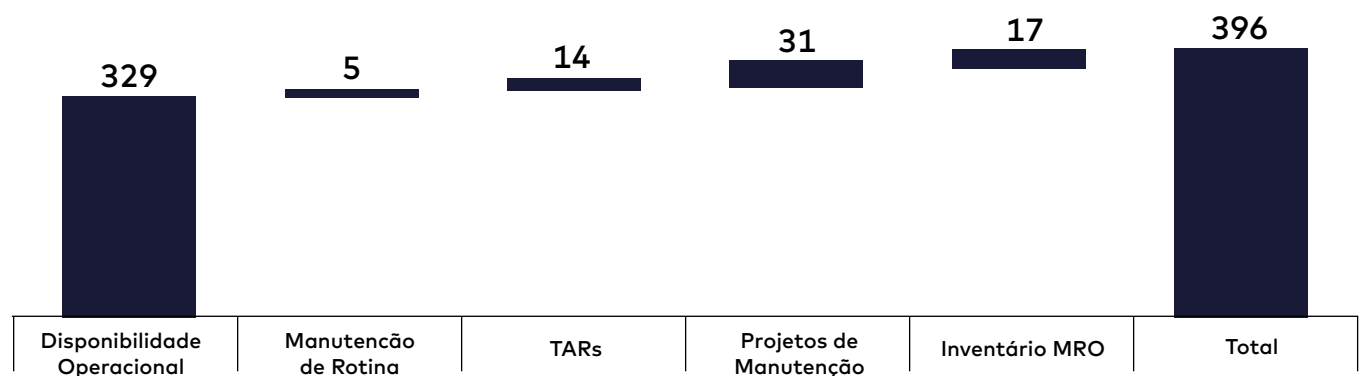


Figura 3. Indicadores de desempenho financeiro

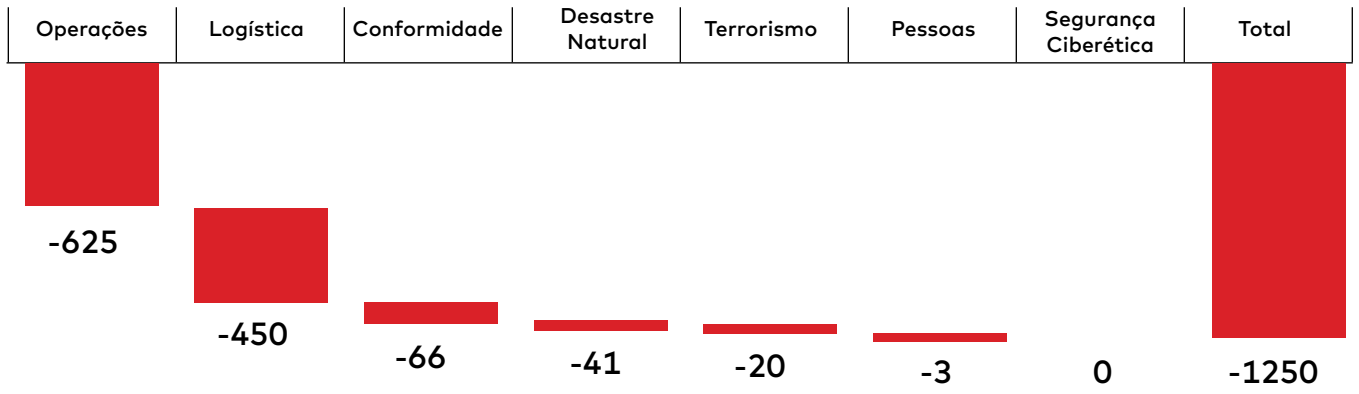
Uma grande refinaria do Oriente Médio sofre de problemas de confiabilidade devido ao envelhecimento dos ativos. O desempenho de referência caiu significativamente nos últimos anos, causando uma diferença de 2% na disponibilidade atual da refinaria em comparação com o primeiro trimestre. Isso resultou em centenas de milhões de dólares em produção diferida.

Apesar dos projetos de melhoria baseados no Six Sigma, a refinaria não conseguiu fechar a lacuna. Uma estratégia de gerenciamento de desempenho de ativos baseada em risco é necessária para enfrentar riscos futuros de confiabilidade.



Uma moderna refinaria asiática opera perto da classe mundial, com quase zero de tempo de inatividade não planejado. Enquanto isso, os custos de operação e manutenção são tão baixos quanto o primeiro quartil. Parece que a empresa está seguindo uma excelente estratégia de operações. No entanto, após 15 anos de operação, os primeiros sinais de envelhecimento estão aparecendo e levaram a incidentes inesperados de corrosão. Surge a questão se a estratégia correta de gerenciamento de riscos está em vigor.

Um estudo mais detalhado do perfil de risco indica que riscos significativos para as operações ameaçarão o excelente desempenho atual em um futuro próximo ou mais distante. Uma estratégia abrangente de gerenciamento de risco operacional é necessária para gerenciar os principais riscos das operações de refinaria.



O caminho para a Excelência Operacional

Uma vez que você entenda os impulsionadores de valor para o seu negócio, a jornada rumo à excelência operacional geralmente começa com uma melhoria inicial de mudança de passos, seguida por avanços incrementais contínuos. A instalação uma cultura de excelência operacional resulta em uma vantagem competitiva significativa e sustentada. Na dss⁺, a jornada de implementação é executada por meio de um processo de gerenciamento de mudanças, que consiste nas seguintes etapas:

1. Construir o caso de negócios para Excelência Operacional
2. Entender o impacto dos principais impulsionadores
3. Integrar a sustentabilidade na visão, estratégia e objetivos
4. Gerenciar riscos, reduzir custos e criar valor para as partes interessadas
5. Desenvolver competências e apoiar mudanças culturais

Figura 4. Cinco etapas para a excelência operacional



As oportunidades de melhoria são identificadas usando o método de avaliação rápida de valor da dss⁺. É necessária uma impressão digital do desempenho atual e da cultura de uma empresa, e em seguida, quantificar as oportunidades de valor e risco para priorizar as ações de melhoria. No diagrama em cascata abaixo, as oportunidades de valor superior em várias áreas de operação são exibidas em azul. As operações adversas e os riscos de logística, como incidentes de segurança de processo ou interrupções de fornecimento, são exibidos como aniquiladores de valor negativo:

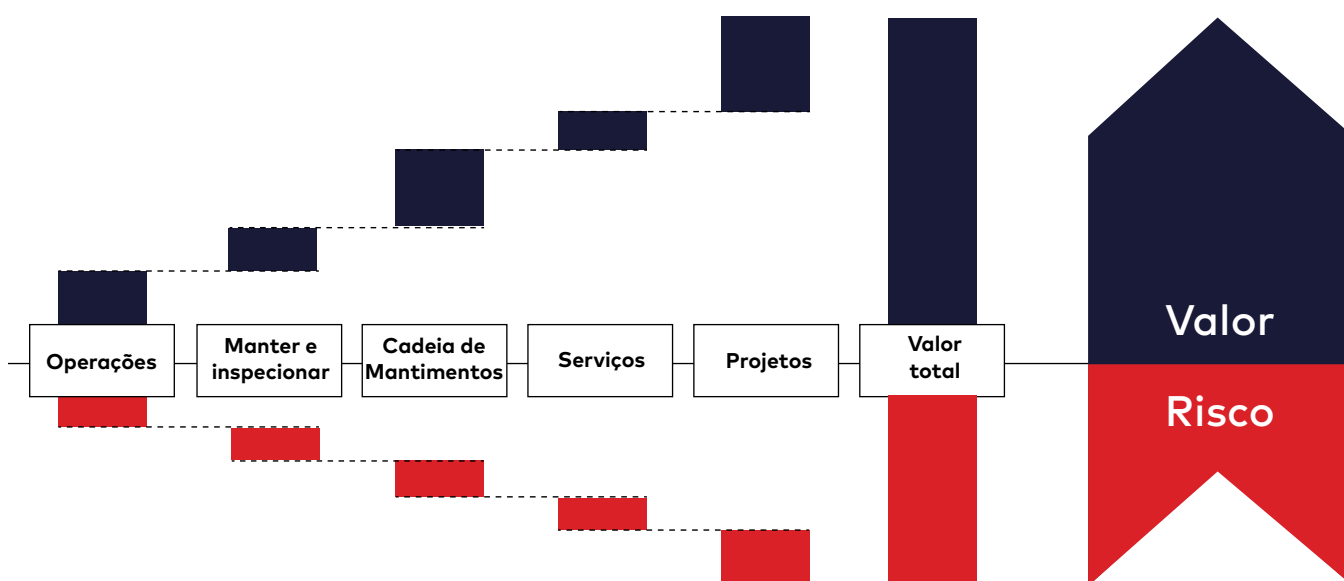


Figura 5. Diagrama em cascata com valor combinado e oportunidades de risco

Para alcançar a excelência operacional, a dss+ combina os melhores processos de gestão, tecnologias e tecnólogos reconhecidos globalmente, metodologia *Six Sigma* e um modelo de transformação cultural comprovado. Em muitas plantas de todo o mundo, a dss+ tem implementado a excelência operacional com sucesso, aplicando um modelo integrado de quatro dimensões.



Figura 6. Modelo de excelência operacional em quatro dimensões.



Os três pilares centrais do modelo de excelência operacional desenvolvem habilidades técnicas por meio da implementação de processos e sistemas de melhores práticas; capacidades através de um programa de treinamento unificado e direcionado; bem como mentalidades e comportamentos, a fim de alcançar a transformação cultural. O processo de gerenciamento liga os três pilares para garantir a entrega bem-sucedida do valor do negócio.

Essas quatro dimensões são inseparáveis para que a excelência operacional seja alcançada com sucesso. Existem muitos exemplos de empresas que se concentram em um ou dois pilares, mas não conseguem alcançar ou manter o nível de desempenho operacional desejado por muito tempo. Uma abordagem integrada e um claro foco de liderança são necessários para alcançar uma verdadeira transformação de negócios e excelência operacional sustentável.

O papel da cultura na obtenção da Excelência Operacional

Ao longo de décadas de experiência em manufatura, nós da dss⁺ aprendemos que a redução do risco operacional e geração de valor está intimamente relacionada através da cultura no chão de trabalho. As empresas que conseguem criar uma cultura proativa de riscos podem usar sua força para se concentrar na geração de valor por meio de uma cultura de excelência operacional.

De acordo com a teoria de Bradley, desenvolvida pela dss⁺ nos anos 90, a maturidade cultural de uma empresa pode ser categorizado em quatro etapas. Nos dois primeiros estágios, a cultura é dirigida de cima para baixo pela liderança. As pessoas seguem o exemplo de comportamento e cumprem regras no estágio dependente. No entanto, o que acontece quando a gerência não está presente? No estágio independente, as pessoas começam a perceber que elas mesmas podem se beneficiar. Eles começam a internalizar um comportamento seguro e mais eficiente. No estágio interdependente, as pessoas se conectam como uma organização e corrigem comportamentos inseguros uns dos outros. Somente nesta fase é possível a criação de valor máximo e a redução do risco operacional. A chave para lidar com a criação de valor e reduzir o risco operacional reside, portanto,

no fortalecimento da cultura de uma empresa para que os colaboradores tornem-se independentes e com poderes suficientes para gerar o máximo de valor para o negócio.

O roteiro de melhoria direciona a organização para alcançar essa mudança de longo prazo como base para a excelência operacional. Prioriza as ações de melhoria necessárias para alcançar o nível desejado de excelência em um prazo realista. A implementação do roteiro requer comprometimento da alta administração, liderança forte (do projeto) e líderes de transformação experientes. Conseguir o equilíbrio entre as quatro dimensões do modelo de excelência operacional é essencial para manter todos em uma empresa trabalhando no mesmo ritmo em direção ao mesmo objetivo e para mudar a cultura operacional da alta gerência para o chão de fábrica. Esse tipo de sistema de gerenciamento de excelência operacional oferece às empresas os benefícios de custos mais baixos, maior eficiência, menos lesões, retornos máximos sustentáveis dos ativos operacionais e uma posição competitiva aprimorada. Alcançar a excelência operacional oferece muitas vantagens às organizações, incluindo:

- Ótima alocação de recursos para garantir o maior retorno sobre os investimentos em sustentabilidade;
- Progresso acelerado em direção a metas de sustentabilidade;
- Redução dos riscos de sustentabilidade corporativa;
- Maior alinhamento organizacional, clareza e disciplina operacional;
- Maior reconhecimento nacional e internacional, reputação e nível de interesse para os investidores.



Figura 7. Curvas de Bradley e de Crescimento da dss⁺

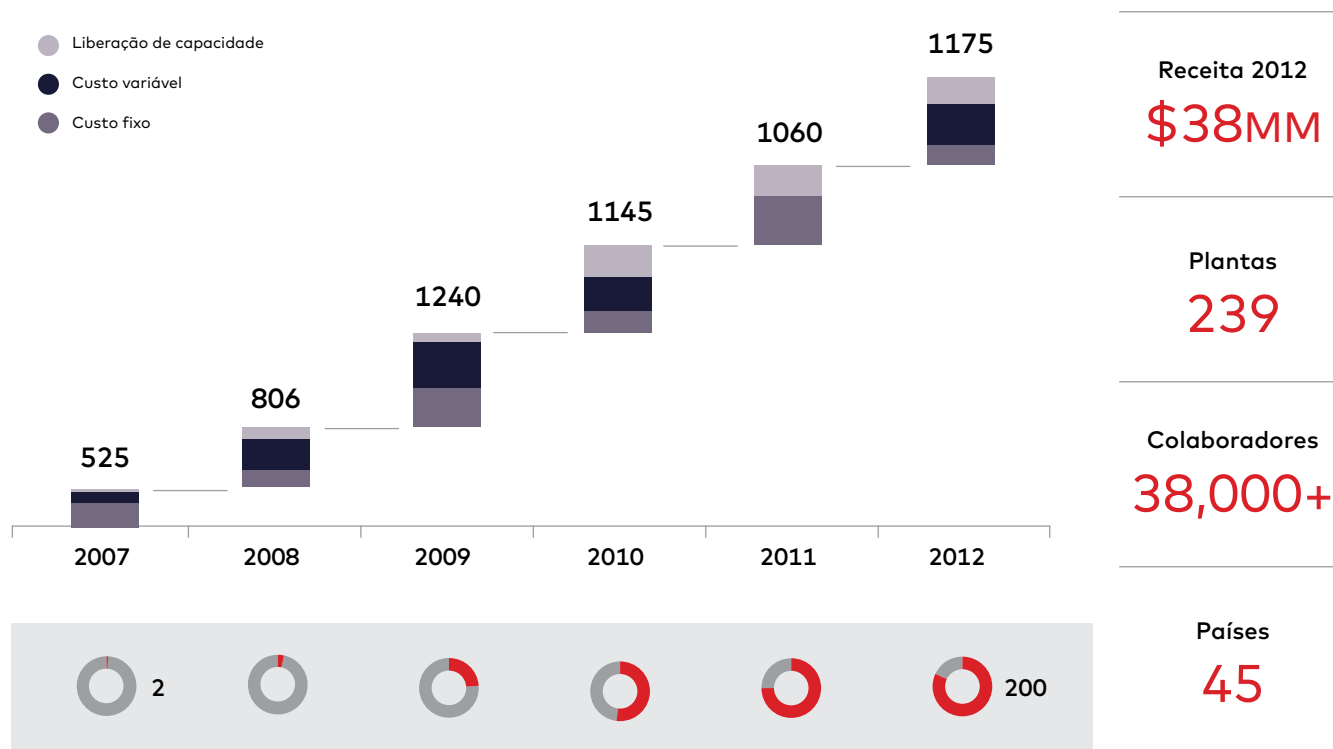


Figura 8. Resultados da Excelência Operacional da dss⁺

Alcançando Resultados

A dss⁺ lançou seu próprio programa de excelência operacional global em 2006. A transformação de mais de 200 locais foi concluída em apenas cinco anos e gerou resultados de negócios insuperáveis: geração de valor de US \$ 6 bilhões através da liberação de capacidade, redução de custo variável e fixo e US \$ 3 bilhões de redução de capital de giro.

Esses números demonstram que uma abordagem integrada e coesa à geração de valor pode resultar em um desempenho estável mesmo em tempos de incerteza econômica. Excelência operacional é alcançável. Só tem que ser abordada da maneira certa.



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

