

Benchmarking:
Transformação
Organizacional –
Referências em
Programas de OPEX da
América Latina

Quem são as empresas que conduziram alguns dos principais programas de Excelência Operacional na América Latina nos últimos anos que envolveram todos os níveis da Organização e que geraram profundas transformações organizacionais ? O que essas empresas fizeram de certo e quais foram os erros evitados ?



WARM - UP



O que é um Projeto?

GESTÃO DE PROJETOS

GESTÃO DA ROTINA

Gerenciamento/
Liderança

- Fora da rotina
- Data de início e término

- Seguir a descrição de cargo
- Solução de Problemas
- Seguir Procedimentos
- Seguir a Legislação vigente

Baixo

Nível de Complexidade

Alto

Gerenciamento da Rotina

FAÇA !

Análise de causa raiz sem investimento?

- Nova Legislação

NÃO É NECESSÁRIO ANÁLISE DE CAUSA RAIZ E INVESTIMENTOS PODEM SER NECESSÁRIOS

SIM

NÃO

PROJETO OPEX

PROJETO CAPEX

- Plano de Ação

- PDCA
- LEAN / KAIZENS
- SIX SIGMA



QUIZ – Rotina / Capex / Opex*

- 1-) Dormir bem todos os dias
- 2-) Fazer uma Pós Graduação ou um MBA
- 3-) Perder 10kg do peso corporal ao final do ano somente por adquirir hábitos saudáveis
- 4-) Construir uma nova casa
- 5-) Reduzir 10% das despesas pessoais mensais
- 6-) Uma semana de férias em Bali
- 7-) Ter (no mínimo) um banho de 15 minutos por dia
- 8-) Dobrar o número de horas que eu me exercito por semana
- 9-) Ter um filho
- 10-) Começar a separar todo o lixo de casa para reciclagem

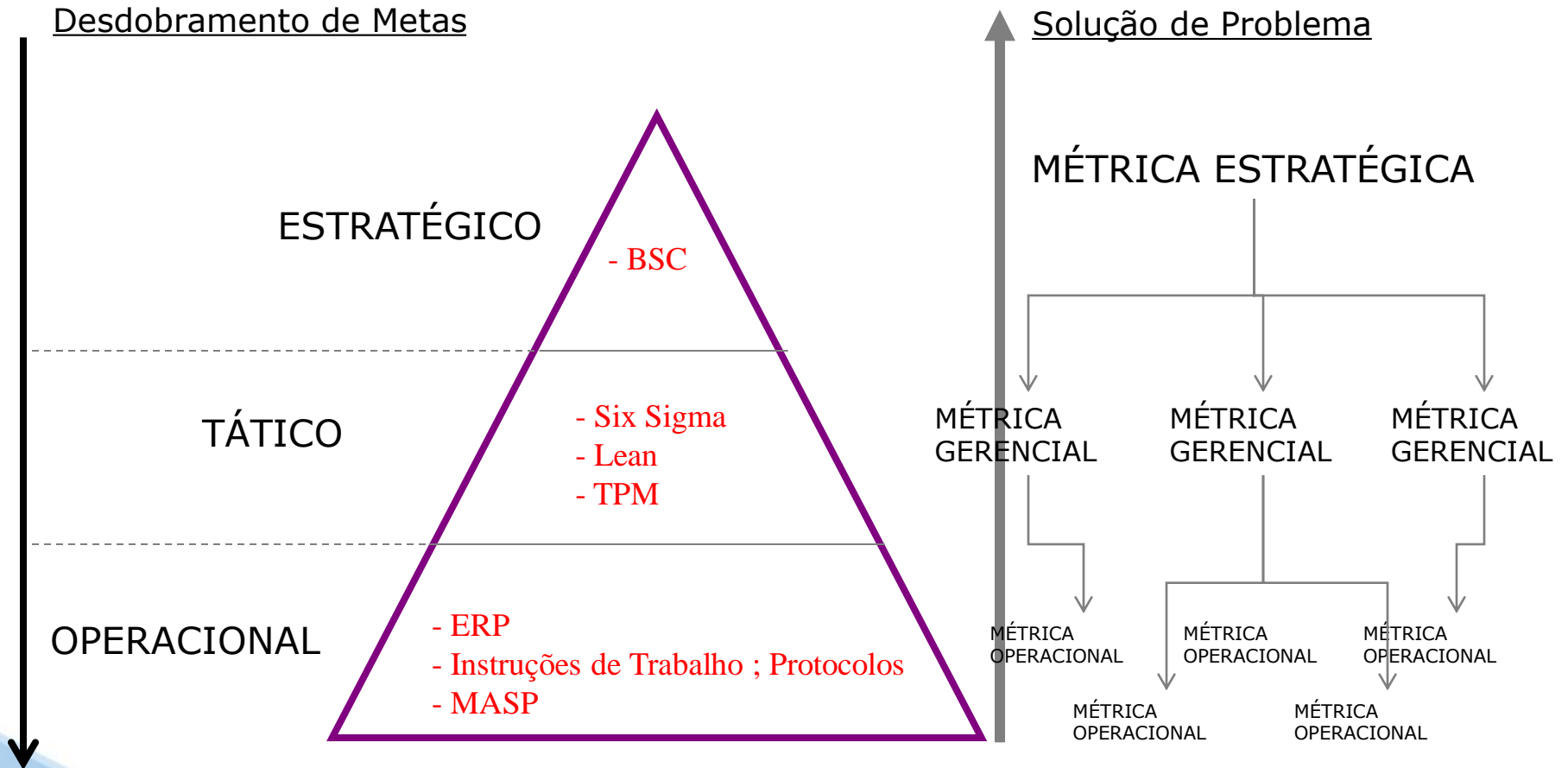
*** Aqui está uma solução potencial, mas dependendo de suas premissas a resposta pode mudar**

QUIZ – Rotina / Capex / Opex*

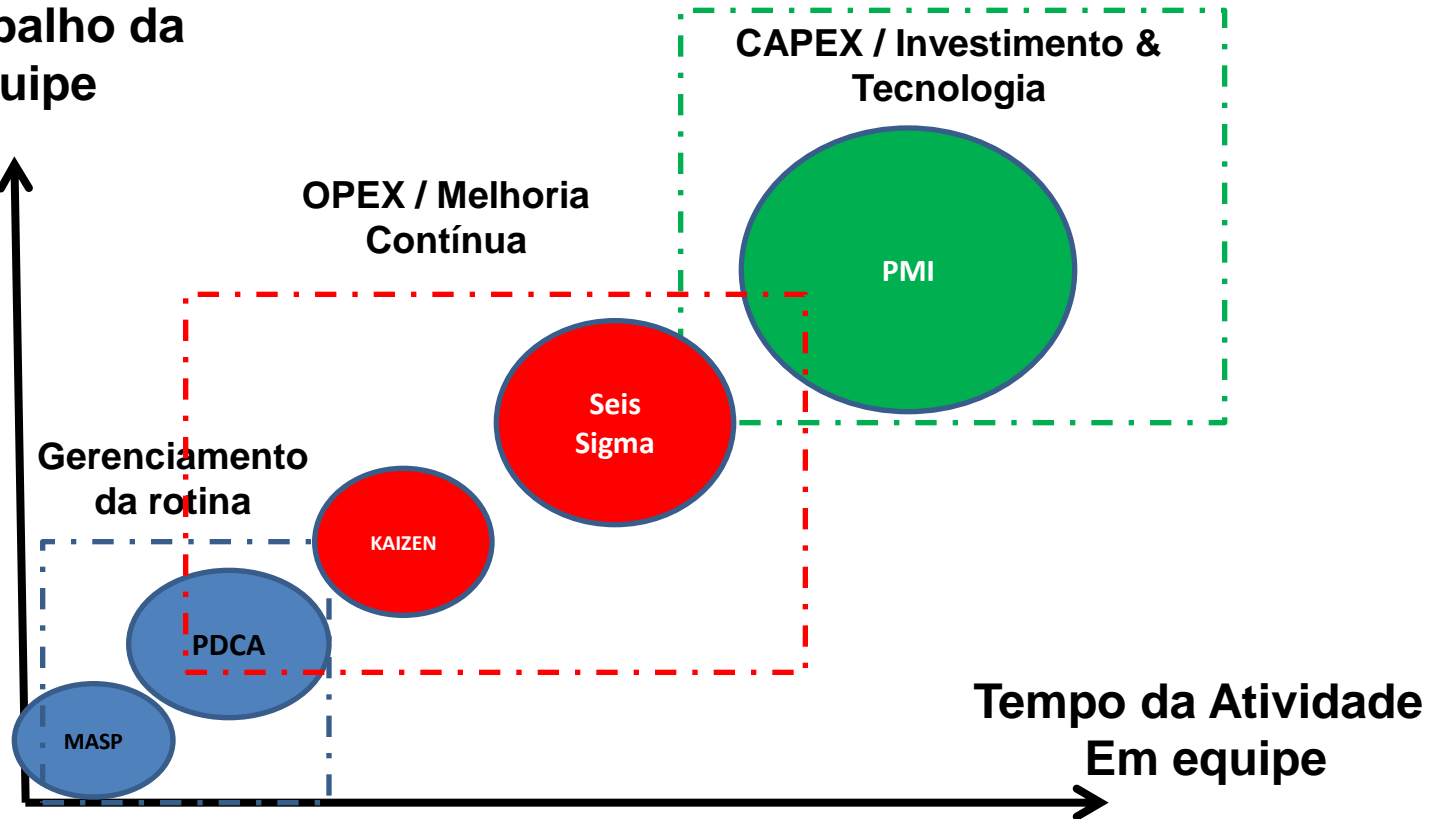
- 1-) Introduzir um novo serviço (ou produto) a ser oferecido para os clientes
- 2-) Reduzir os custos de despesas de viagem em 10% através da realização de reuniões virtuais remotas
- 3-) Implementar Home Office para 100% do time de Back office
- 4-) Reduzir o nível de inadimplência (sem investimento)
- 5-) Garantia de que as despesas anuais estão dentro do orçamento projetado
- 6-) Retornar uma ligação de um cliente
- 7-) Redesenhar o sistema de análise de crédito para ser 100% automático usando a internet
- 8-) Reduzir o número de dias para a entrega de um pedido de cliente
- 9-) Reduzir em 10% as rechamadas no call center
- 10-) Implementar um sistema totalmente novo que irá substituir um sistema que está com baixa performance

*** Aqui está uma solução potencial, mas dependendo de suas premissas a resposta pode mudar**

Exemplo de Modelo de Gestão



**Complexidade
do trabalho da
equipe**



- Diâmetro das bolhas corresponde ao impacto da atividade para o Negócio
- Não se trata de um ranking – todos são importantes
- A empresa deve montar um Sistema de Gestão que leve em consideração impacto para o Negócio e complexidade

Gestão da Rotina

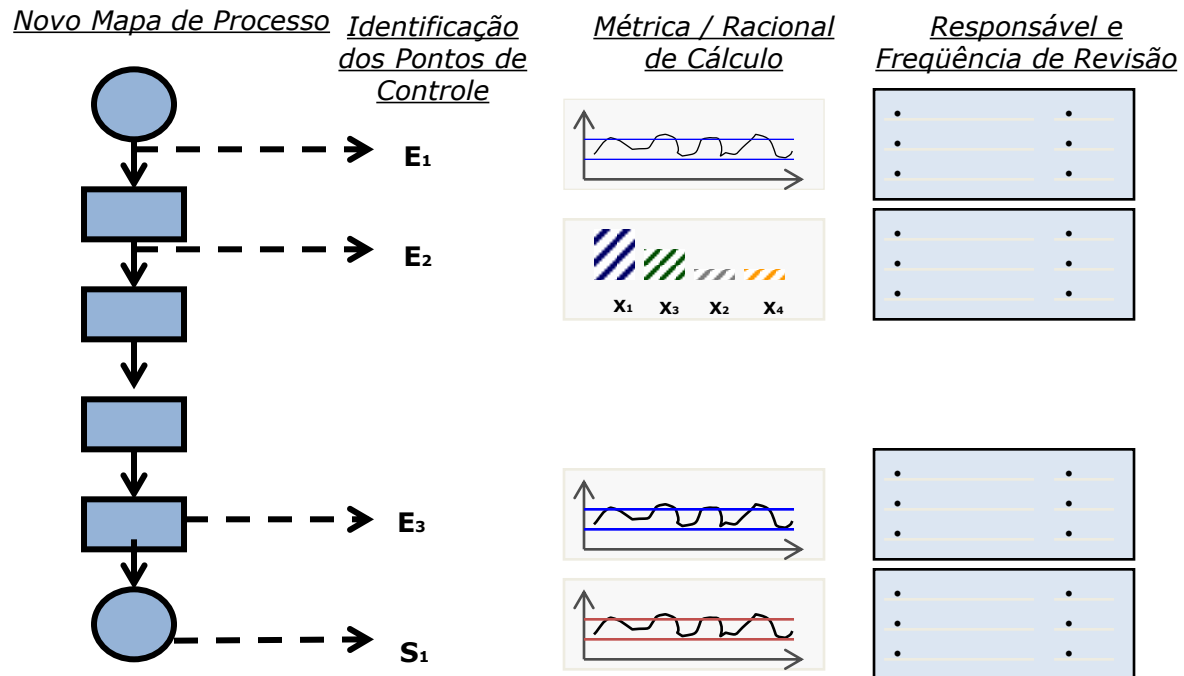
ESCALA DE MATURIDADE DE PROCESSOS



Fonte : Jairo Siqueira - Modelo de maturidade de Processo

Mantendo o desempenho dos Processo

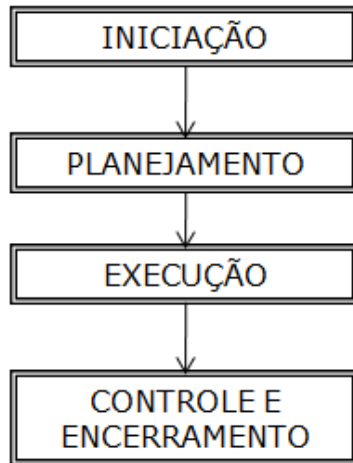
Sistema de Controle de Processos



Projetos CAPEX

Os pilares de Gestão de Projetos segundo o PMBOK

PMBok



- Gerenciamento de Integração do Projeto
- Gerenciamento do Escopo do Projeto
- Gerenciamento do Cronograma do Projeto
- Gerenciamento do Custo do Projeto
- Gerenciamento da Qualidade do Projeto
- Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto
- Gerenciamento da Comunicação do Projeto
- Gerenciamento do Risco do Projeto
- Gerenciamento de Aquisição do Projeto

Projetos OPEX

Por que implementamos Programas de OPEX ?

Ou como convencer as pessoas a formarem equipes para melhorar os processos ao invés de ficarem 100% do tempo “apagando incêndio “



Programas globais com Estrutura de OPEX dedicada

- Votorantim
- Braskem
- AES Company
- GE
- Nestlé
- Roche
- Ambev
- SKF
- Continental
- Whirlpool
- Motorola
- International Paper
- Syngenta



Programas globais com Estrutura de OPEX dedicada

- ✓ Treinamento e acompanhamento em diversas línguas
- ✓ Parceria com consultorias globais e/ou locais
- ✓ Estruturas dedicadas com Liderança em nível Gerencial ou Diretoria (normalmente reportando-se ao CEO)
- ✓ Área de OPEX é visto como acelerador de carreira
- ✓ Forte comprometimento da Alta Administração
- ✓ Mínimo de 5 anos de esforços contínuos com forte ênfase em treinamento e formação



Programas locais com Estrutura de OPEX dedicada

- Avon
- Boeringer Ingelheim
- Daiichi Sankyo
- GVT / Vivo
- TIM
- Embratel
- Hospital Albert Einstein
- Romi
- Banco Itaú
- Eurofarma
- Samarco
- Vale

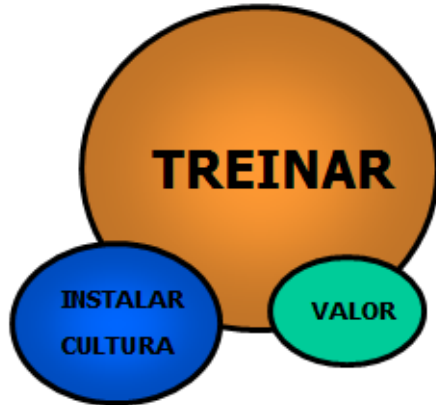


Programas locais com Estrutura de OPEX dedicada

- ✓ Empresas globais , mas com iniciativas locais
- ✓ Empresas brasileiras que entendem que uma estratégia de OPEX pode lhe trazer uma vantagem competitiva
- ✓ Forte foco em resultados financeiros ou operacionais
- ✓ Necessidade de mostrar resultados significativos no curto prazo
- ✓ Corre-se risco do Programa ser natimorto ou ter uma “ falsa largada “



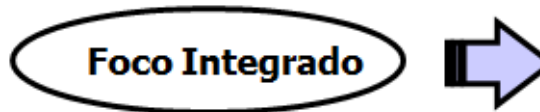
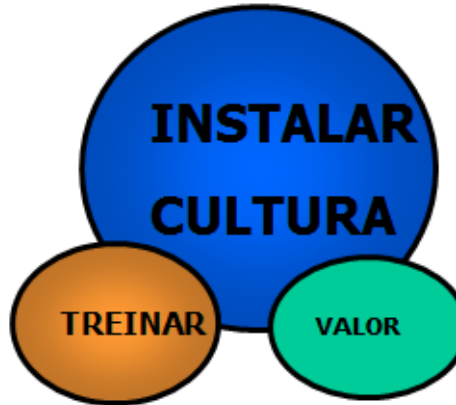
"Ferramentas"



Foco intenso em capacitar todos os níveis da organização com ferramentas

2 - 5 ANOS

"Processos"



Eventos dirigidos ao pleno uso das capacidades dos processos -> lucratividade.

5 - 10 ANOS

"Business"



As iniciativas de Excelência Operacional empregadas como forma de executar a Estratégia da Organização.

10 - 20 ANOS

INSTITUCIONALIZAR CONCEITOS



TRANSFORMAR A ORGANIZAÇÃO



Desenvolvendo Soluções
em Educação Gerencial

SETA Desenvolvimento Gerencial

Av. Antônio Artoli, nº 570 – Edifício Flims B1 – Sala 126 – Swiss Park
Office – 13049-900 – Campinas/SP - Tel: +55 (19) 3778-9735

www.setadg.com.br
contato@setadg.com.br