

revista mundo LOGÍSTICA

Artigo publicado
na edição 17



❑ julho e agosto de 2010 ❑

Assine a revista através do nosso site

www.revistamundologistica.com.br

COMO DIRECIONAR AS ORGANIZAÇÕES RUMO AO ALTO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL E À LUCRATIVIDADE

A gestão de uma organização tem ao menos três desafios: - a) gerir de forma efetiva e eficiente; b) manter crescimento de forma lucrativa; c) manter competitividade por meio da melhoria e/ou desenvolvimento das competências-chave.



Wilson Stefano Jr.

Principal da Oliver Wight desde 1998. Formado em Administração, especializou-se no Modelo Integrado de Gestão de Negócio, do inglês, *Integrated Business Model* (Groves, Hervert, 2008). Possui 30 anos de experiência em empresas manufatureiras, e tem suportado empresas no Brasil e América Latina na Jornada Rumo do Alto Desempenho Sustentável e Lucratividade (Oliver Wight, *White Paper Series, Sustainable High Performance and Profitability*, W Stefano Jr, 2008, www.oliverwight.com). Autor do artigo: *O Impacto do S&OP/IBP na Gestão Integrada do Negócio*, publicado na edição 13 da revista *MundoLogística*.

wstefano@oliverwight.com

Para efeito deste artigo, Alto Desempenho Sustentável e Lucratividade serão definidos como: gerenciar uma organização de forma efetiva, enquanto de forma eficiente melhora e/ou desenvolve as suas competências-chave, atual e futura, mantendo uma posição competitiva no mercado em que atua de forma continuada.

A sua organização corre risco? Muitas empresas que prosperaram durante os anos 70 e na passagem para os anos 80 foram adquiridas por concorrentes mais poderosos, sobrevivem de forma deficiente ou, simplesmente, fecharam as suas portas (WALLACE, 1992).

Ambiente global e economias movendo-se rapidamente deixaram de ser um evento isolado para se tornar parte do dia-a-dia das organizações. Todo setor tem sido continuamente desafiado com relação à competição global, a pressão para manter crescimento e lucratividade, e a atender às necessidades cada vez mais severas dos clientes e consumidores.

Não há como se esconder. Deixaram de existir refúgios seguros ou pequenos nichos de mercado que assegurem às organizações a sobrevivência e prosperidade no longo prazo.

Exposição ao Risco (WALLACE, 1992): Formule a si próprio as dez perguntas a seguir e observe a quantas você responderá "sim".

1. Os concorrentes estão melhorando mais rapi-

damente do que você? Está ficando mais difícil manter a participação no mercado e as margens de lucro devido ao desempenho superior dos concorrentes?

2. Predomina, dentro da organização, a sensação de que os clientes são insensatos e que são um estorvo e não compreendem os nossos problemas?

3. A força de trabalho tanto administrativa como operacional parece ser parte do problema em vez de parte da solução? Existe uma forte sensação de nós contra eles?

4. A empresa está ficando para trás no lançamento de novos produtos? Eles levam tempo demais para ser lançados? Os novos produtos têm menos sucesso do que deveriam por não se adaptarem exatamente ao desejo dos clientes/consumidores?

5. É difícil introduzir melhorias? As grandes tentativas de melhoria: de custo, produtividade, qualidade, gestão e assim por diante raramente geram resultados significativos e duradouros?

6. A pontualidade das entregas constitui um problema? O seu pessoal de vendas gasta grande parte de seu tempo justificando aos clientes entregas atrasadas e pedidos não atendidos?

7. As instalações estão mal conservadas, e os equipamentos velhos e inadequados para as tarefas necessárias?



8. Predomina a sensação de que os fornecedores são lentos no atendimento, de que são um estorvo e de que não compreendem os nossos problemas?

9. O pessoal-chave das funções de marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e da divisão de fábrica acredita que os custos dos produtos não são válidos e, portanto, acarretam decisões questionáveis quanto à fixação de preços, às promoções e a novos produtos?

10. É difícil fazer com que toda a organização caminhe na mesma direção? Há uma falta de confiança e de colaboração entre as diferentes funções?

Se você respondeu “sim” a algumas dessas perguntas, a sua empresa pode estar correndo algum risco.

Podemos notar que essas perguntas foram elaboradas e publicadas por Wallace em 1992, no seu livro *Customer Driven Strategy – Winning Through Operational Excellence*, nada menos do que 18 anos atrás. Se observarmos os desafios impostos nos dias de hoje para as organizações e a cadeia de abastecimento estendida e fizermos uma analogia com as perguntas acima, podemos notar que muitas delas ainda fazem parte do nosso dia-a-dia. Ainda existem oportunidades enormes para as organizações no aperfeiçoamento dos seus processos integrados de gestão e as tomadas de decisões apoiadas nesses processos.

Relacionamos a seguir alguns desafios impostos para as organizações e as dificuldades enfrentadas por elas e as cadeias de abastecimento estendidas. Embora existam muitos desafios, para efeito deste artigo, os relacionados foram considerados como significativos para ilustrarmos esses desafios e dificuldades. Para cada desafio, será relacionada pelo menos uma dificuldade enfrentada pelas organizações.

1. Nível de Satisfação, Atendimento aos Clientes, Consumidores: cada vez mais exigentes, passa a constituir um desafio.

a. Manter um nível de serviço, classe mundial, sustentável, passa a ser uma dificuldade enfrentada pela

sustentável, passa a ser uma dificuldade enfrentada pelas organizações.

Sabemos que para atender ao pedido perfeito com nível de classe mundial a organização dependerá única e exclusivamente de seus processos integrados de gestão maduros e com suporte da solução de tecnologia. Muitas vezes esses processos não estão maduros o suficiente e a solução de tecnolo-

gia está subutilizada. Isso passa a ser um grande desafio.

b. Entender de forma colegiada (todas as funções) às necessidades dos clientes, consumidores é outra dificuldade.

c. Manter a qualidade dos dados, outra enorme dificuldade enfrentada pelas organizações.

d. Manter o modelo de gestão integrada maduro o suficiente para poder suportar as promessas aos clientes, consumidores de forma confiável.

2. Ambientes repletos de incertezas são outro desafio.

a. Dificuldade: manter um processo de planejamento integrado maduro o suficiente para identificar com a antecedência necessária as mudanças que estão por vir. Isso também é válido às cadeias de abastecimento estendidas.

3. Ciclo de vida dos produtos e serviços: reduzindo rapidamente e para as organizações que fazem parte do setor de rápida evolução, evoluindo velozmente.

a. Manter um processo maduro de estágios e portões (stage and gate) e um processo de gestão de produtos e serviços integrado aos processos da organização.

4. Alinhamento estratégico – todas as funções.

a. Disseminação da estratégia, por meio dos processos integrados de negócio maduro, quando comparado ao modelo integrado de negócio (GROVES, HERVERT, CORREL, 2008).

5. Manter um forte espírito de time, incorporando à cultura da organização.

a. Processos tipicamente não integrados, indicadores de desempenho não alinhados, tem reforçado dentro das organizações os “silos” e, por consequência, a operação das funções de forma isolada. Um grande desafio enfrentado pelas organizações nos últimos anos.

b. Alinhamento dos valores da organização com os valores dos colaboradores passa a ser outra dificuldade enfrentada pelas organizações para desenvolver o espírito forte de time.

6. Manter uma comunicação, um alinhamento, uma integração entre todas as funções da organização no curto, médio e longo prazo, tanto no planejamento (replanejamento) como na execução.

a. Manter os processos integrados de negócio maduro, quando comparados ao modelo integrado de negócio (GROVES, HERVERT, CORREL, 2008).

7. Manter lucratividade, bottom line, EBIT: valor da organização.

a. Entender de forma colegiada, por meio de todas as funções, que a lucratividade ou valor da organização é resultado direto do grau de maturidade com que o modelo integrado de gestão está incorporado nas organiza-

ções, pois é este modelo que irá suportar o time gestor nas tomadas de decisões, de curto, médio e longo prazo. Não podemos esquecer que processos maduros não tomam decisões gerenciais, as decisões gerenciais são únicas e exclusivas do time gestor, porém um time gestor apoiado pelos processos integrados de gestão madura terá uma vantagem perante àquele que não estiver apoiado por processos maduros.

Existem enormes oportunidades para aquelas organizações que conseguirem atingir o primeiro passo (milestone) na Jornada Rumo ao Alto Desempenho Sustentável e Lucratividade, e manter de forma continuada o aperfeiçoamento e a sua jornada, que nunca terminarão.

Introdução

Uma das maiores dificuldades enfrentada pelas organizações tem sido a visão holística, compartilhada e alinhada, principalmente aquela em que o modelo integrado de gestão está em uma fase muito imatura. Todas as organizações em maior ou menor grau se encontram em um processo de melhoria contínua na busca de soluções de gestão para manter a competitividade e lucratividade, porém ainda é uma minoria que consegue articular de forma colegiada a sequência correta a ser seguida, com o objetivo de alcançar as suas prioridades competitivas, gerando, muitas vezes, diversos projetos concorrentes e não-alinhados, causando uma organização disfuncional, figura 1.

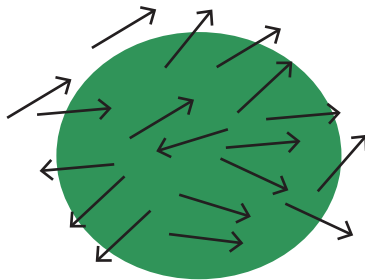


Figura 1. Diversos projetos concorrentes e não-alinhados (Dysfunctional Organization). Fonte: STEFANO JR (2008). Oliver Wight.

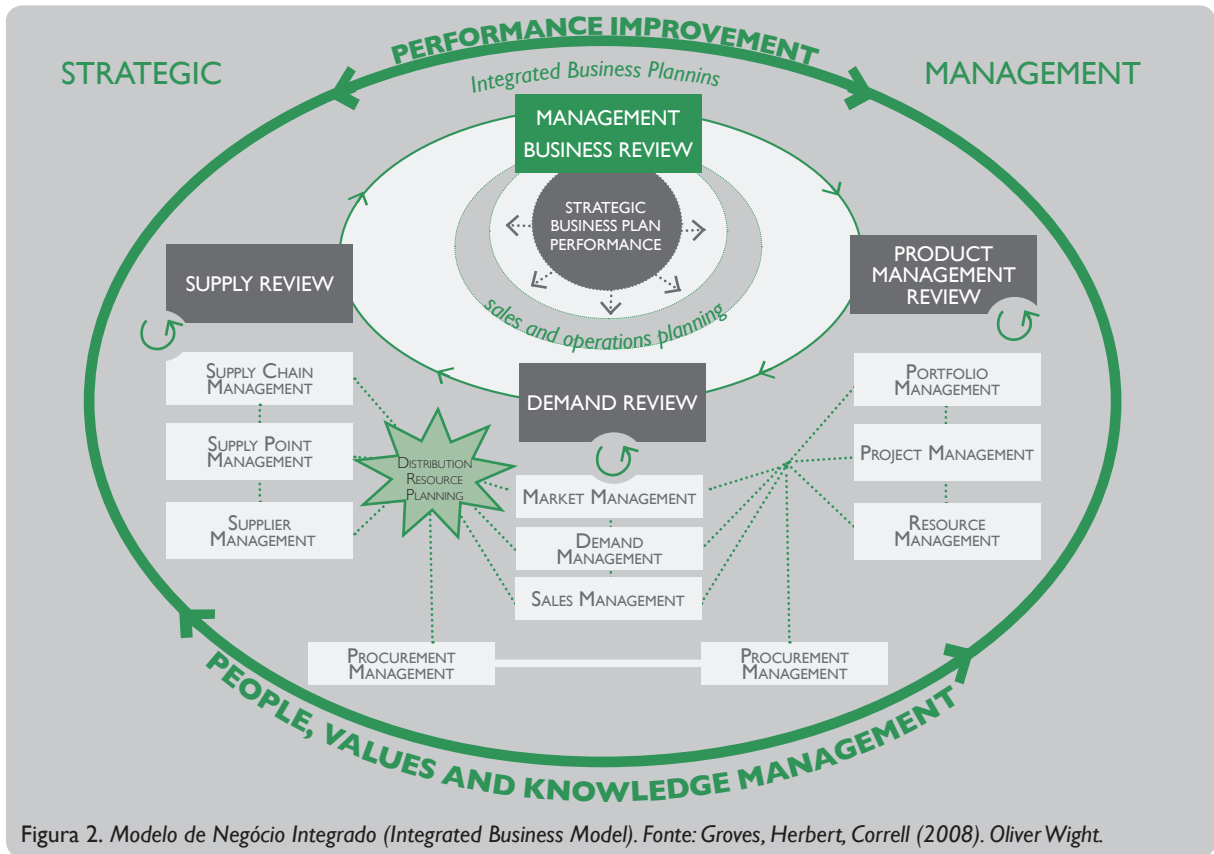
Pessoas trabalhando duramente longas jornadas, muito dedicadas e dando o melhor de si para o sucesso da organização não é o bastante. Provavelmente ou tipicamente uma organização como a demonstrada na figura 1 não possui uma clareza da sua situação atual (as-is) quando comparada as melhores práticas de gestão integrada (The Oliver Wight Class A Checklist for Business Excellence 6th edition, 2005), por conseguinte não reconhecerá a sequência correta de passos a ser seguida, não

garantindo sustentabilidade, levando a iniciativas localizadas, confusão e resultados inadequados, não alcançando muitas vezes as suas prioridades competitivas.

Desempenho sustentável requer foco contínuo; alinhamento (realinhamento) e sincronização de pessoas, processos e solução de tecnologia. Daí a importância por parte dos gestores, e de forma colegiada, o entendimento com clareza da maturidade em que está o Modelo de Negócio Integrado (Integrated Business Model), figura 2, na organização. Coordenação e alinhamento para uma agenda comum, nos dias de hoje, considerando as constantes mudanças, é fator chave de sucesso.

Modelo de Negócio Integrado (Integrated Business Model)

Dennis Groves (2008), em seu livro *Achieving Class A Business Excellence*, descreve o Modelo de Negócio Integrado (Integrated Business Model) exemplificado na figura 2. Nele é demonstrada a hierarquia desses processos-chave de Gestão Integrada de Negócio. Existem no modelo diversos níveis de planejamento, com diferentes horizontes, participantes, decisões, todos são requeridos e devem operar em harmonia para que a organização tenha sucesso. Um primeiro processo que aparece é o de longo prazo, com frequência anual, com um horizonte entre três a cinco anos, períodos trimestrais, e nível agregado (total da unidade de negócio ou família) e conhecido tipicamente como planejamento estratégico. Logo abaixo e, em seguida, um processo de médio prazo, com frequência mensal, horizonte entre 18 e 24 meses, períodos mensais e nível agregado, porém atingindo já o nível de subfamília (família, subfamília) e conhecido tipicamente como planejamento integrado do negócio ou S&OP/IBP. Na sequência, os processos de curto prazo, como planejamento da demanda detalhada e plano mestre ou planejamento mestre da produção, com frequência mensal para o plano de demanda detalhada e frequência semanal ou menor para o plano mestre ou planejamento mestre de produção, com um horizonte entre 4 a 6 meses, períodos semanais e nível detalhado (item, SKU). No curtíssimo prazo, aparece o processo de execução, em que a frequência passa a ser diária, com um horizonte entre duas e oito semanas, períodos diários e nível detalhado (item, SKU). Todos devem operar em sinergia. Os macroprocessos mencionados na figura 2 são: Gerenciamento Estratégico; Planejamento Integrado de Negócio (S&OP / IBP); Gestão de Produtos e Novas Atividades; Gestão da Demanda; Gestão do Suprimento e Cadeia de Suprimento; Gestão Financeira; Gestão de Desempenho; Gestão de Pessoas, Valores e do Conhecimento.



Importante mencionar que as empresas vêm buscando implementar esse modelo de negócio integrado nos últimos anos. A diferença entre elas é a “maturidade” com que esse modelo está implementado nelas. Para se obter a maturidade desse modelo, a empresa terá que iniciar sua jornada de forma estruturada, tendo clareza dos passos (milestones) que deverá seguir e levando em consideração as suas prioridades competitivas. A habilidade de gerir um negócio em um ambiente de constantes mudanças de forma eficiente (ágil, enxuto) e efetiva (obter o resultado), considerando uma “Condição Dinâmica Estabilizada” é a chave para o sucesso de uma empresa. Condição Dinâmica Estabilizada é definida como a habilidade, a capacidade de entender os vários cenários do negócio e os requisitos dos clientes/consumidores enquanto antecipadamente inicia as mudanças necessárias para encontrar essa nova condição por meio dos processos integrados de gestão e melhorando e/ou desenvolvendo as competências-chave necessárias (STEFANO JR, 2008).

Na figura 3 podemos notar as fases de maturidade desse modelo para uma organização. Para cada processo de gestão integrada e mencionada na figura 2, a em-

The 10 years Map

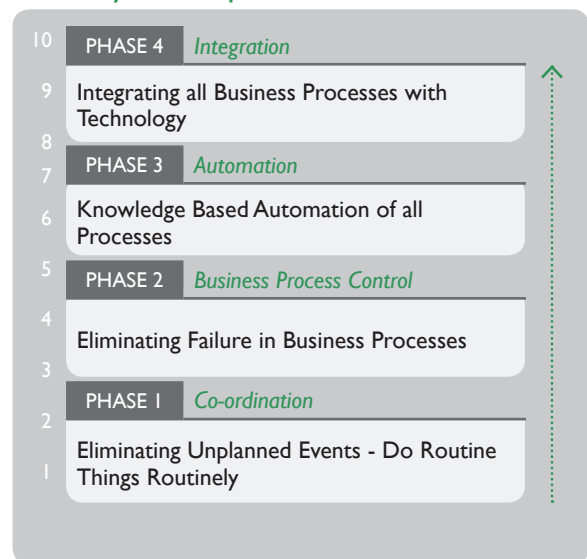


Figura 3. Integrando a empresa – mapa de maturidade. Fonte: Groves, Herbert, Correll (2008). Oliver Wight

presa deve ter a clareza da sua maturidade. Serão Pessoas maduras, Processos maduros e Solução de tecnologia madura que darão sustentabilidade para a organização, suportando assim as decisões de conteúdo.

STEFANO JR (2008) destaca que a maioria das empresas ainda se encontra dentro da fase 1 – coordenação, ou eliminando eventos não planejados – fazendo as coisas de rotina de forma rotineiramente. Poucas atingiram a fase 2 – controle dos processos de negócio e pouquíssimas atingiram as fases 3 e 4, se considerado a avaliação segundo o Checklist da Oliver Wight, 6th edition (2005).

Como avaliar a sua organização e dar o primeiro passo rumo ao alto desempenho sustentável e lucratividade:

Existem diversas metodologias e organizações no mercado que propõem modelos de avaliação de maturidade dos processos de negócio e, sem dúvida, elas devem ser consideradas, porém, para efeito deste artigo, a metodologia escolhida para avaliar e colocar a organização rumo ao alto desempenho sustentável e à lucratividade será a da Oliver Wight, pelos seguintes motivos:

1. O Checklist da Oliver Wight, na sua 6ª edição (2005), vem sendo desenvolvido deste a década de 70, acumulando deste então ao redor de 28 anos de experiências práticas aplicadas em diversas organizações ao redor do mundo. Todo o conhecimento desenvolvido está compilado nesta 6ª edição (2005) e passa a ser um acervo importante e comprovado de sucesso para as

organizações que possuem interesse em se desenvolver de forma contínua e por meio de uma metodologia comprovada de sucesso. Na figura 4 podemos ter uma visão deste checklist que aborda as melhores práticas (best practices) para: Strategy Deployment, Driving Business Improvement, Leading People, Integrated Business Planning (S&OP), Product & Service Management, Demand Management, Supply Chain Management, Internal Supply Management, External Sourcing Management.

2. O Oliver Wight, já falecido em 1983, iniciou desde a década de 60 o desenvolvimento do modelo de gestão integrada de negócio e que teve a sua continuidade por meio da empresa Oliver Wight que agrupa um número de seguidores dele (Oliver Wight) desde então, disponibilizando conhecimento ao mercado por meio de livros publicados e que ainda hoje são a "bíblia" de processos-chave da gestão integrada, como, por exemplo: S&OP/IBP – Planejamento Integrado do Negócio, Planejamento Mestre, Gestão da Demanda, Planejamento Colaborativo (CPFR), Planejamento e Sequenciamento da Produção, entre outros. A figura 5 mostra alguns desses livros e conceitos-chave de gestão.

3. Mapas de Maturidade que suportam o diagnóstico dos processos integrados de gestão e mencionados na figura 2. Os mapas de maturidade contêm de forma macro e para cada fase de transição, pontos-chave de avaliação. Na figura 6 apresentamos o mapa de maturidade do planejamento da demanda, como exemplo.

4. Finalizando a metodologia de implementação, e de sucesso comprovado (proven path), demonstrada na figura 7.

Um dos principais problemas, que muitas organizações se deparam, é que simplesmente não reconhecem, de forma colegiada, onde elas estão (as is), ou qual o grau de maturidade dos seus processos integrados de gestão, como mencionado no início deste artigo. Consequentemente, muitas ainda não conseguem articular, definir de forma correta e dentro das interdependências, o seu futuro (to-be), ou seja, os próximos passos a serem seguidos, fazendo com que possam a cada um deles atingir as suas prioridades competitivas e que isso resulte em uma melhoria de suas competências-chave. Fazendo uma analogia com um atleta que hoje corre a maratona, primeiro esse atleta precisou nas-

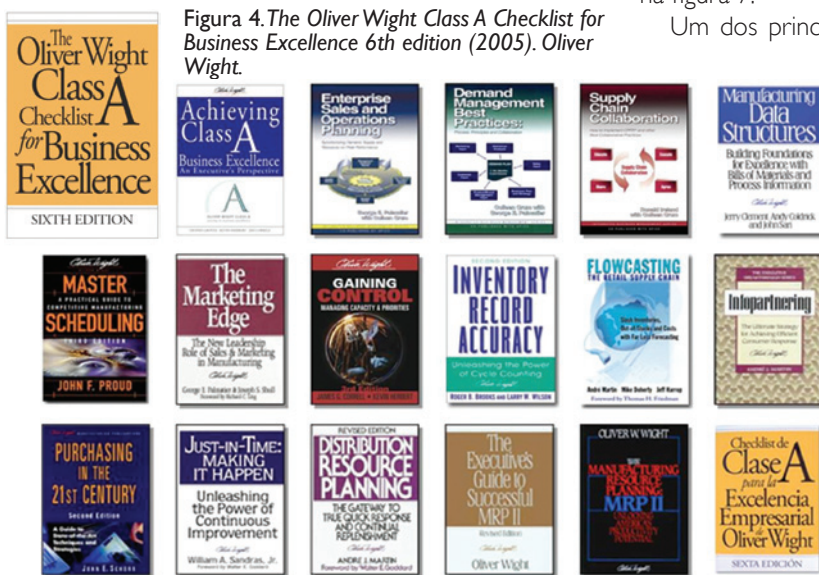
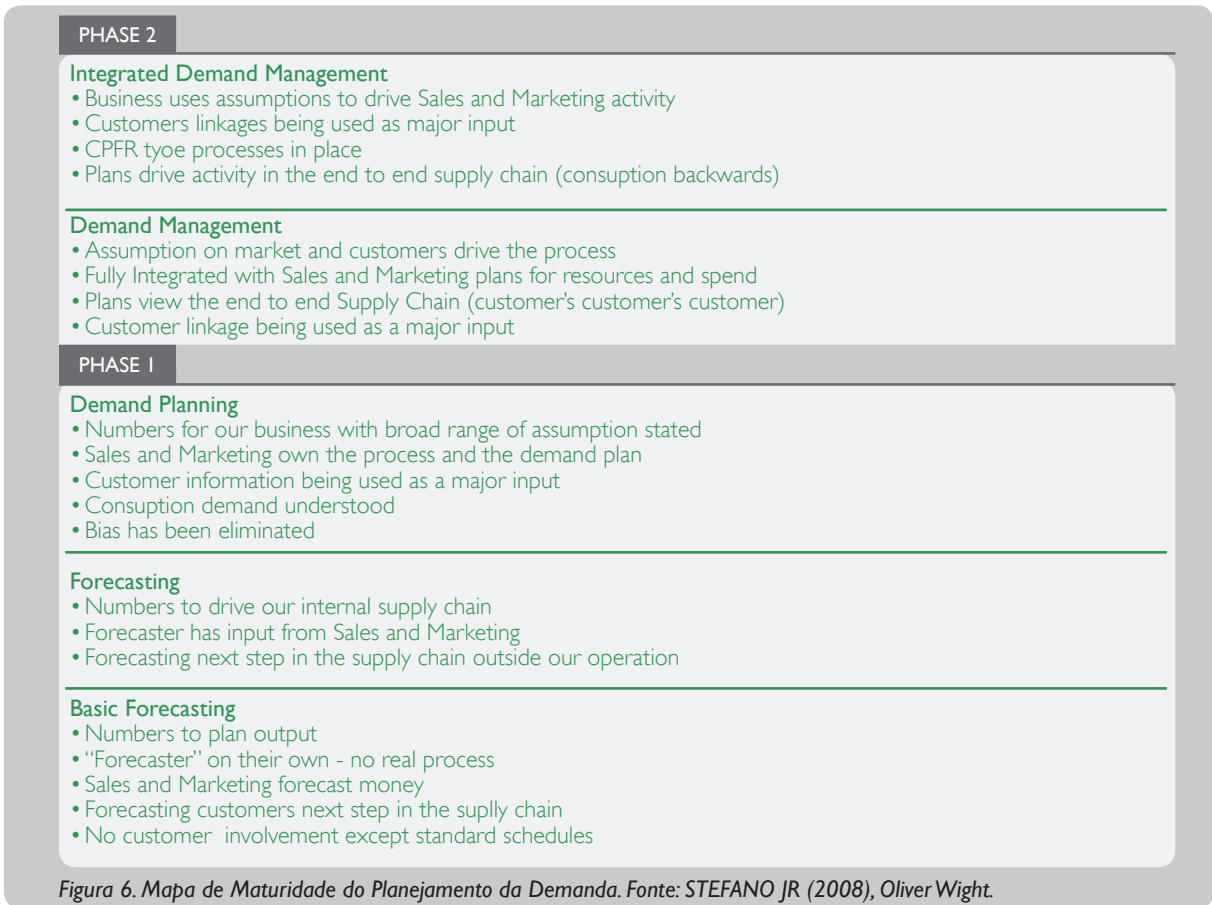


Figura 5. Livros publicados pela Oliver Wight. Fonte: Integrated Business Model, Supply Chain Council, presentation, Stefano Jr (2009). Oliver Wight.



cer, depois crescer, gatinhar, andar, aprender a correr e ainda se aperfeiçoar de forma constante ou continuada e atingir o seu desenvolvimento sustentável para manter o desempenho e brigar pelos poucos segundos para ficar a frente. As organizações ainda não estão competindo pe-

los poucos segundos que restam, ainda competem com grandes margens, pois ainda não são atletas perfeitos. Quando não existe uma direção clara, com passos lógicos a serem seguidos, isso leva tipicamente uma empresa a possuir várias iniciativas, como mencionado no

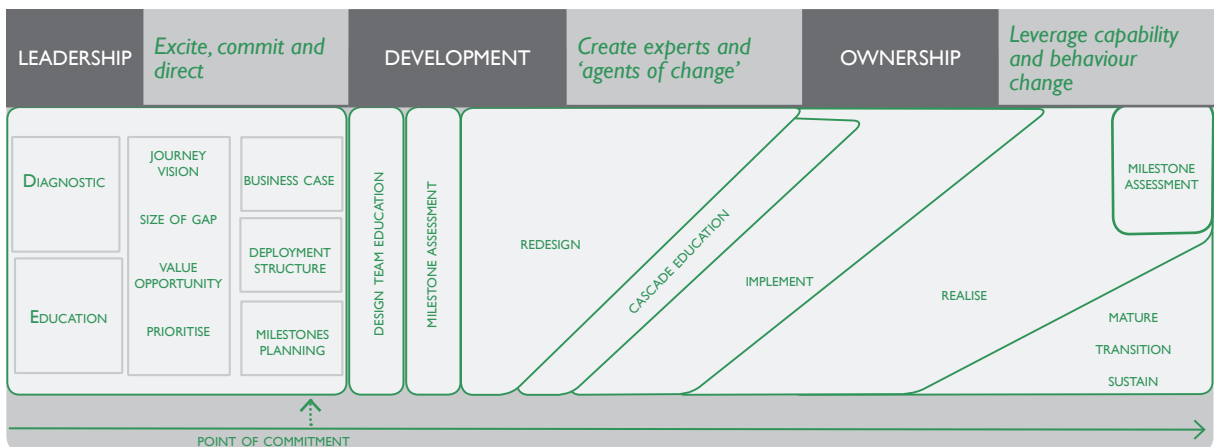


Figura 7. Metodologia de implementação de sucesso comprovado. Fonte: STEFANO JR (2008). Oliver Wight.

início do artigo e demonstrado na figura 1. Isso leva as pessoas dentro dessas organizações a ficarem confusas e sem uma clareza da direção a ser seguida.

Os 18 marcos padrões (milestones) desenvolvidos pela Oliver Wight (Class A checklist Milestone Paths, Groves, 2008) teve o sentido de contribuir, de forma lógica, para melhorar essa clareza. São sequências lógicas de melhoria contínua dos processos integrados de gestão. A figura 8 demonstra essa sequência e os milestones mencionados.

Os 18 marcos padrões (milestones) demonstrados são: 01 – Capable Planning & Control / Capable P&C for Distribution & Logistics; 02 – Capable Integrated Business Planning (S&OP/IBP); 03 – Foundation Enabling for Sustainable Improvement; 04 – Foundation Business Improvement; 05 – Capable Product & Services Management; 06 – Capable Management of Demand; 07 – Capable External Sourcing; 08 – Capable Supply Chain; 09 – Advanced Integrated Business Planning (S&OP/IBP); 10 – Advanced Strategic Planning; 11 – Advanced Managing & Leading People; 12 – Advanced Business Improvement; 13 – Advanced Product & Services Management; 14 – Advanced Management of Demand; 15 – Advanced Internal Supply; 16 – Advanced External Sourcing; 17 – Advanced Supply Chain Management; 18 – Excellence Enabling Capability to Sustainable High Performance and Profitability.

Para vencer cada milestone, a metodologia de implementação apresentada na figura 7 deve ser utilizada, resultando assim em uma série de programas de me-

lhoria de forma estruturada, como mostrado na figura 9. Isso conduz a organização na obtenção de processos mais robustos e sustentáveis, tendo como consequência resultados melhores que dos concorrentes. Inicia o aparecimento da zona de transição, representando a maturidade e evolução de forma sustentável (transition, sustain & mature, representada na figura 9).

Essa metodologia está dividida em três estágios: estágio 1 – Liderança (Leadership); estágio 2 – Desenvolvimento (Development) e estágio 3 – Propriedade (Ownership). Uma mudança fundamental que deve acontecer e deve ser gerenciada, quando uma empresa entra nessa jornada, é com relação à cultura ou ao modelo mental já estabelecido. Isso deverá sofrer alterações, sendo assim vai exigir liderança, entusiasmo, entendimento, comprometimento e direcionamento por meio do time gestor. A responsabilidade de liderança nunca pode ser delegada, ela é única e exclusiva do time gestor; que para isso deverá enxergar com clareza para onde a organização deve ir. Mudança de comportamento só ocorre quando o time gestor está pré-disposto e envia uma mensagem clara para toda a empresa indicando que isso irá ocorrer. A metodologia endereça então já no estágio 1 – Liderança, a educação inicial, o diagnóstico, a visão da jornada, o tamanho da lacuna e o valor da oportunidade terminando por definir o “milestone” a ser planejado. Nesse momento, o time gestor entende o tamanho do esforço que precisa ser feito e de como fazê-lo, definindo o ou os milestone(s) a serem perseguidos, nascendo assim o ponto de comprometimento (Point of Commitment). O segundo estágio, estágio

2 – Desenvolvimento vai endereçar o desenvolvimento dos especialistas internos, agentes de mudança, uma educação mais detalhada, vai executar em maior profundidade a avaliação do “milestone” definido, redesenho dos processos e executar a disseminação por meio de um programa de educação direcionado. Partindo para o estágio 3 – Propriedade, é onde o “milestone” definido será concretizado alavancando as competências da empresa e a mudança de comportamento para o novo processo de gestão, iniciando a parte amarela no modelo referida como: Amadurecer; Evoluir; Sustentar (transition, sustain & mature), que está diretamente relacionada à busca do alto desempenho sustentável

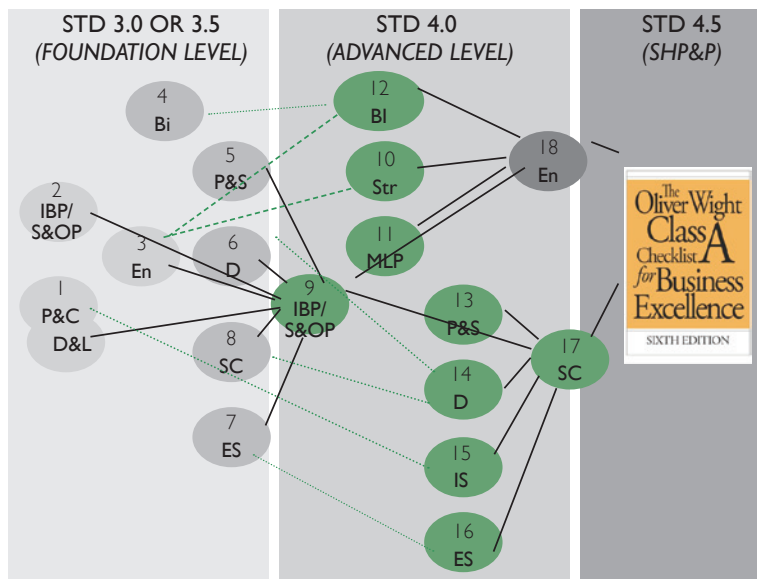


Figura 8. Marcos Padrões (milestones). Fonte: Groves, Herbert, Correll (2008). Oliver Wight.

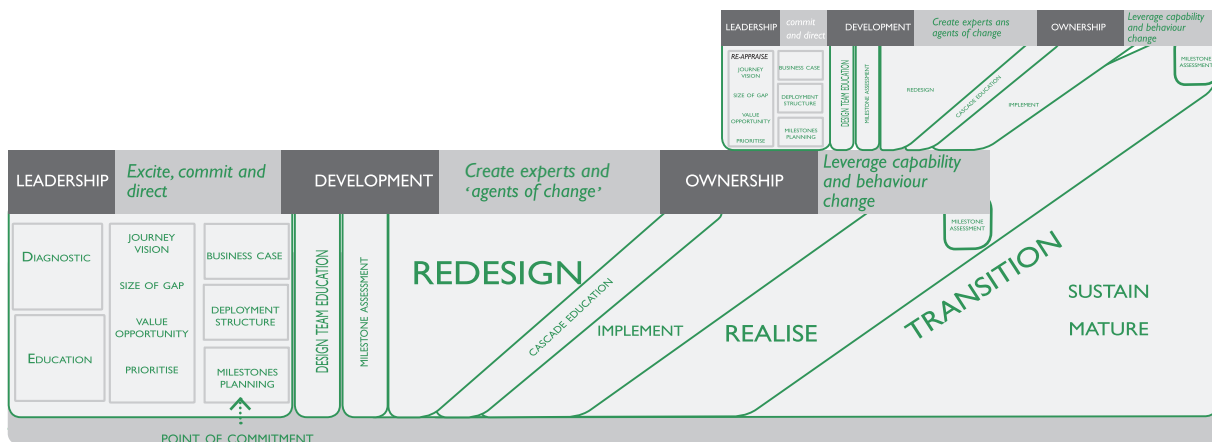


Figura 9. Metodologia de implementação de sucesso comprovado, uma série de programas de melhoria contínua. Fonte: STEFANO JR (2008). Oliver Wight.

com lucratividade. Atingindo o “milestone” programado, outro “milestone” deverá ser programado na sequência dando continuidade a jornada rumo ao Alto Desempenho Sustentável e Lucratividade e que nunca termina, aumentando assim a zona amarela descrita como: Amadurecer, Evoluir e Sustentar (transition, sustain & mature) (STEFANO JR, 2008).

Avaliando de forma estruturada por meio de uma metodologia comprovada e que identifique com clareza a maturidade dos processos atual da organização, que conduza a organização para o planejamento do milestone que melhor se adapte a sua situação atual e a desenvolver uma sequência lógica, o primeiro passo estará dado.

Resumo: como direcionar as organizações rumo ao alto desempenho sustentável e à lucratividade:

1. Nunca busque uma solução de gestão de forma não holística porque o resultado será cada função focando no seu próprio desempenho. Olhar de forma holística e por meio de uma metodologia que seja imparcial e de conteúdo comprovado será fator chave de sucesso inicial. Quando o ponto inicial não é identificado com clareza, pode-se traçar um rumo completamente errôneo.
2. Conheça e desenvolva o entendimento sobre os conceitos de como gerir uma organização de forma integrada por meio dos processos integrados de gestão melhores práticas. Isso poderá ser feito por meio de uma educação inicial nos diversos níveis da organização.
3. Desenvolva o conhecimento de forma colegia-

da da maturidade que se encontra o modelo integrado de negócio na sua organização por meio de um diagnóstico utilizando uma metodologia estruturada e comprovada, após a educação inicial mencionada no item 2.

4. Entenda as oportunidades por meio das lacunas (gaps) identificadas e tome a decisão sobre o marco padrão (milestone) inicial e adequado a sua organização para poder iniciar a jornada, dando assim o primeiro passo.

5. Programe e implemente o milestone definido por meio de uma metodologia de implementação comprovada.

6. Melhore continuamente, seguindo essa jornada e que nunca termina, melhorando assim de forma continuada as competências-chave da organização.

Benefícios e cases

Dependendo da maturidade do modelo integrado de gestão que a organização possui, benefícios como os mencionados a seguir têm sido alcançados:

- » 18% a 25% – aumento da assertividade do plano de demanda;
- » 10% a 25% – aumento da receita;
- » 10% a 50% – melhorado o tempo de entrega acordado (on-time-delivery);
- » 18% a 46% – redução de estoques;
- » 11% a 45% – redução dos estoques de segurança;
- » 30% a 45% – aumento da produtividade.

Alguns “cases”, para suportar os benefícios mencionados acima, foram extraídos originalmente do folder da Oliver Wight (Oliver Wight Final Results from Clientes). Para outros “cases”, visite o site www.oliverwight.com.

Conclusão

A habilidade para gerenciar mudanças contínuas e rapidamente, de forma eficiente e efetiva, é um direcionador chave para o sucesso nos negócios e o que irá suportar isso, será o modelo integrado de gestão maduro inserido na organização.

A maioria das organizações ainda terá que trabalhar duramente para implementar o modelo integrado de gestão maduro nos próximos anos, e desenvolver um programa de melhoria contínua, relacionando o modelo maduro com o seu estágio atual de maturidade. O objetivo de evoluir constantemente e de forma sustentável será atingir o alto desempenho sustentável e lucratividade.

Existem enormes oportunidades para as organizações que iniciarem a jornada por meio de uma metodologia estruturada, implementando assim as melhores práticas de gestão, pois os resultados positivos apresentados no artigo recomendam a implementação deste modelo de integrado de gestão.

Educação será fator chave de sucesso, pois colaboradores educados e treinados farão a diferença nas organizações, quando comparados a processos e solução de tecnologia que, mesmo em estágios de maturidade avançada, podem num futuro próximo virar commodities, enquanto os colaboradores (pessoas) jamais irão virar commodities, pois as decisões gerenciais ainda estarão a cargo dos colaboradores.

Este artigo não teve a pretensão de esgotar completamente o assunto, o que poderá ser feito em novos artigos abordando aspectos específicos de cada passo do processo e da metodologia estruturada de implementação.

Referências bibliográficas

Achieving Class A Business Excellence – An Executive's Perspective, Dennis Groves, Kevin Herber, 2008
Customer Driven Strategy – Winning Through Operational Excellence, Wallace, 1992
STEFANO JR, WILSON – *Sustainable High Performance and Profitability (SHP&P)*. Oliver Wight White Paper, June 2008 – www.oliverwight.com
The Oliver Wight Class A Checklist for Business Excellence, 6th edition, 2005

