

Como alinhar os processos à estratégia

Fábio Fontanela Moreira

Luiz Gustavo M. Sedrani

Roberto de Campos Lima



Como alinhar os processos à estratégia

*Fábio Fontanela Moreira, Luiz Gustavo M. Sedrani e
Roberto Campos de Lima*

A grande maioria das organizações que busca implementar um modelo de gestão estratégica encontra lacunas entre as rotinas de trabalho e seus objetivos de longo prazo. A impressão é que o dia-a-dia representa a correnteza de um rio levando as pessoas em uma direção que nem sempre é aquela estabelecida pela estratégia. Se o mundo das operações não estiver alinhado à estratégia, o foco das equipes não se voltará para o longo prazo e, dificilmente, a visão de futuro será implementada.

Para alcançar a visão de futuro ou cumprir a missão, a organização deve implementar a sua estratégia, seja executando processos, seja implementando os projetos ou programas de intervenção.

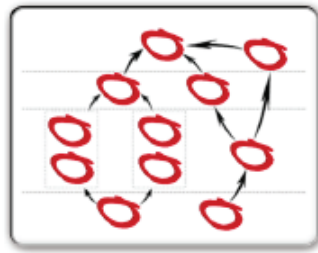
A Lacuna

Um exercício de planejamento estratégico, ao definir os grandes direcionadores, busca sempre levar a organização a uma posição de desempenho diferente ou superior a atual, por meio de um caminho estabelecido. Implementar a estratégia significa percorrer esta “trilha” gerenciando constantemente a localização da organização e sua condição de seguir adiante. Um dos principais obstáculos desse caminho está exatamente relacionado às mudanças ou aprimoramentos nas operações, ou seja, alterações nos processos.

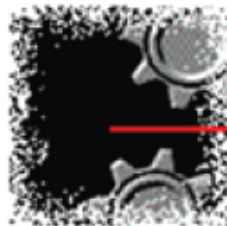
Mas é claro que ao se definir este caminho, algumas dúvidas aparecem:

- Os processos atuais são capazes de viabilizar o alcance dos desafios e o atendimento das demandas da estratégia?
- É necessário criar novos processos que dêem sustentação à implementação da estratégia?
- A estrutura organizacional atual é capaz de atender às necessidades de execução dos processos e da estratégia?
- As pessoas estão preparadas para executar os processos com efetividade?

O que se percebe com grande frequência é que existem lacunas entre o desempenho esperado para que a estratégia seja implementada e o padrão de performance que os processos atuais apresentam com suas respectivas entregas.



Direcionadores Estratégicos



Operação

LACUNA



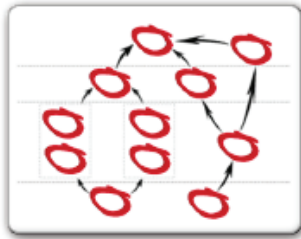
Por que isso acontece?

Uma razão natural para que isso aconteça é o fato de que os processos atuais podem ter sido concebidos com base em um paradigma estratégico que não é mais válido, ou que pelo menos, não apresenta todas as nuances da estratégia atual.

Mais que isso, o fato da estratégia ser uma resposta dinâmica dada pela organização a tudo o que acontece em seu ambiente competitivo, faz com que ela sofra uma obsolescência que deve ser corrigida e, conseqüentemente, refletida nos processos.

Outra causa recorrente é a desvinculação entre as realidades estratégica e operacional, pois em um grande número de organizações, embora a estratégia esteja clara e atualizada, suas informações não permeiam os níveis táticos e operacionais, tipicamente responsáveis pelos processos. Ou seja, a estratégia é vista como algo de nível superior e, portanto inacessível à maioria dos colaboradores da companhia. Conseqüência natural: os processos não correspondem à realidade estratégica esperada, mas sim, ao que os colaboradores acham que deva ser feito.

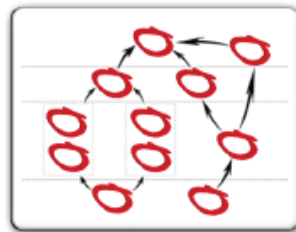
Estratégia (Futuro)



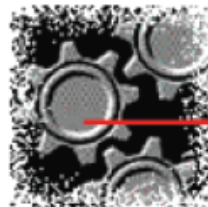
Processos (Presente)



Garantir um modelo que mantenha esses dois “mundos”, o da estratégia e dos processos sempre conectados, os torna mais integrados e faz com que as operações respondam de forma ágil às demandas de longo prazo.



Direcionadores Estratégicos



Operação

CONEXÃO



É essencial que as organizações, ao definirem os seus objetivos de longo prazo, garantam que a sua operação seja suficientemente capaz para atender a esses objetivos por meio dos seus processos. Mas isso não basta. É preciso desenhar um modelo capaz de manter sempre os processos conectados, atualizados e alinhados em relação às demandas da estratégia.

Como conectar?

Existem diferentes maneiras de conectar e alinhar os processos à estratégia. Uma delas é utilizar o que se define como Fatores Chave de Sucesso (FCS). Os FCS são os elos que conectam objetivos estratégicos aos processos. Esses FCS são obtidos por meio de uma análise feita em cada um dos objetivos estratégicos: “para alcançar este objetivo, o que é crítico que a organização tenha em termos de processos?”.

Suponha que um dos objetivos da organização seja “otimizar a cadeia logística”, e que este objetivo esteja diretamente relacionado ao processo “Gerenciar Cadeia de Suprimentos” – processo este que se inicia no abastecimento de materiais, insumos e matérias primas e termina com a entrega dos produtos aos clientes.

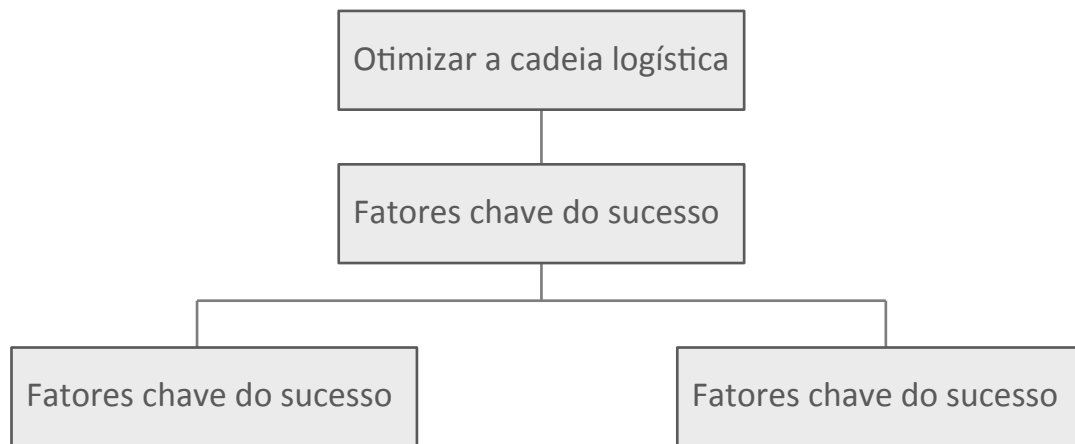
Objetivo Estratégico	Definição do Objetivo Estratégico	Possíveis Indicadores Estratégicos
Otimizar a cadeia logística	Garantir que os produtos adquiridos pelos clientes sejam entregues na data solicitada e na quantidade acordada, tendo custos totais dos produtos entregues na porta do clientes bem competitivos	<ul style="list-style-type: none">• OTIF (Produtos entregues na quantidade e no prazo acordados - On Time In Full)• Custo Logístico Unitário

A dúvida que o objetivo estratégico traz para organização é se o processo “Gerenciar Cadeia de Suprimentos”, tal como está desenhado e sendo executado no dia a dia, consegue “garantir que os produtos adquiridos pelos clientes sejam entregues na data solicitada e na quantidade acordada, tendo competitividade nos custos totais dos produtos entregues na porta do cliente”

Para responder a essa dúvida é preciso, então, fazer a seguinte pergunta: “para otimizar a cadeia logística, da forma como a estratégia demanda, o que é crítico que a organização tenha em termos de processos?”

As respostas a essa pergunta serão chamadas de FCS da relação entre esse objetivo e o processo que o sustenta, indicando as entregas necessárias para viabilizar o alcance de tal objetivo.

Assim, para essa organização, dois dos diversos itens que poderiam aparecer como respostas seriam:



- Planejar de forma integrada com vendas e operações: integração das competências de logística, vendas, produção, materiais e suprimentos para a tomada de decisão e confecção dos planos de curto, médio e longo prazos da cadeia de suprimentos
- Garantir horizonte mínimo de planejamento: conceituado como um orçamento dinâmico por essa organização, o horizonte mínimo significa garantir que a organização tenha um horizonte de previsão de demanda e seus impactos no orçamento variando de 12 a 15 meses. Ou seja, não se espera o final do ciclo para prever o próximo ciclo.

Dadas às necessidades estratégicas, o próximo passo é verificar se os processos atuais conseguem entregar essas demandas, ou seja, o processo “Gerenciar Cadeia de Suprimentos” está estruturado de forma a garantir um horizonte mínimo de 12 meses de previsão e seus impactos no orçamento, ou há a necessidade de rever esse processo? O processo “Gerenciar Cadeia de Suprimentos” envolve as competências de logística, vendas, produção, materiais e suprimentos ao longo da sua execução ou algumas dessas competências não são envolvidas?

Como rever seus processos?

Ao olhar o desenho dos processos ou a forma como eles são executados pela organização, é possível identificar cada um dos pontos definidos como críticos, que são aqueles que respondem às questões explicitadas no tópico anterior. Voltando ao exemplo, é possível identificar se o processo “Gerenciar Cadeia de Suprimentos” tem como entregas planejamentos de curto, médio e longo prazos, sendo que o planejamento de longo prazo tem sempre um horizonte mínimo de 12 meses. Caso isso seja realidade, o processo atende ao FCS, ou seja, atende a uma das demandas da estratégia.

Por outro lado, se nos principais momentos de decisão desse processo não há o envolvimento de logística, vendas, produção, materiais e suprimentos, esse processo precisa ser revisto de forma que só avance para a próxima atividade com o aceite de todas essas competências.

Ou seja, o processo precisa ser revisto, ou ajustado. O grau de ajuste, revisão, redesenho ou desenho do processo depende do nível de segurança que a organização tem de que o atual desenho de processo entregará as demandas estratégicas. Ressaltamos que esse nível de redesenho traz somente as necessidades estratégicas e não trata de outras possíveis necessidades relacionadas à operação.

Levantar os FCS de cada objetivo estratégico possibilita à organização compreender o grau de suficiência de seus processos em relação à estratégia e quais objetivos requerem revisão, redesenho ou criação de novos processos. É fundamental, no entanto, que esta análise seja estruturada por meio de um modelo de gestão para que a estratégia e os processos caminhem sempre de forma alinhada.

Mantendo processos alinhados

Como o mercado é dinâmico e a estratégia precisa ser alterada para suportar os novos desafios que aparecem todos os dias, essas mudanças na estratégia precisam ser absorvidas pelos processos. Ao alterar a estratégia, novos objetivos são incorporados, outros são descartados por não fazerem mais sentido para o alcance da visão de futuro, e ainda existem aqueles que têm a sua essência modificada. Todos esses pontos impactam os processos, em maior ou menor grau.

Para que estes impactos sejam absorvidos o mais rapidamente possível pela organização é essencial que os FCS façam parte das análises que compõem o modelo de gestão da organização.

Isso garante que ao alterar ou criar um novo objetivo, os FCS sejam revistos, pois a sua análise irá compor a análise do objetivo e, por consequência, a análise da estratégia.

Conclusão

Alcançar a visão de futuro através da implementação da estratégia requer projetos de intervenção e processos alinhados e atualizados, disponibilizando para a organização os produtos e serviços demandados pela estratégia.

Acreditar que isso ocorrerá naturalmente sem uma estruturação e uma integração dos processos no modelo de gestão pode ser um risco que a organização não precisa correr. Integrá-los garante uma gestão estratégica mais robusta, além de explicitar claramente a contribuição das equipes que participam dos processos.