

Alinhando a Gestão Operacional à Gestão Estratégica da sua Organização

As empresas têm despendido esforços para conseguir desenhar uma boa estratégia e traduzi-la, de modo que, esta permeie por toda a organização, não ficando restrita apenas a alta administração, que é responsável pela concepção da estratégia, mas que no dia-a-dia precisa de muitos outros colaboradores para garantir a efetiva execução e implementação da estratégia.

Percebe-se que as empresas que conseguiram desenvolver um bom trabalho de concepção da estratégia e levá-la até aos níveis mais operacionais precisam, num segundo momento, intensificar os trabalhos para garantir uma efetiva integração entre a gestão operacional e a gestão estratégica.

Numa pesquisa realizada recentemente pela Balanced Scorecard Collaborative (BSCol) com empresas que implementaram ou estão implementando programas de Balanced Scorecard (BSC), uma das melhores práticas (das empresas que obtiveram ganhos extraordinários) foi vincular o BSC com a gestão operacional. Nesse sentido, o alinhamento dos processos de negócio ao BSC tem se mostrado uma boa prática.

Assim, o alinhamento da Gestão Operacional à Gestão Estratégica da Organização tem como grandes desafios:

- Suportar a estratégia;
- Alinhar a gestão de longo prazo à gestão de curto prazo.

Em relação ao primeiro desafio (suportar a estratégia), o que as empresas necessitam é rever seus processos à luz da estratégia, pois quando falamos de estratégia e operação estamos falando de dois momentos diferentes. A

estratégia está focando um momento futuro, algo que a organização quer ser daqui a 5 ou 10 anos, enquanto os processos estão estruturado no presente, no que a organização é hoje.

Essa diferença entre "horizonte", e "momento", faz com que os processos atuais não sejam totalmente aderentes às demandas da estratégia. Isso faz com que os executivos das organizações se perguntem: "Os processos da nossa Organização estão prontos para suportar o nível de desempenho demandado pela Estratégia?" Muitas vezes a resposta é não.

Quando essa dúvida aparece torna-se importante reavaliar os processos de negócio da empresa, entendendo os grandes requerimentos que a estratégia demanda e o grau de integração entre os processos atuais e a estratégia. A partir dessa análise, faz-se necessário definir os direcionadores que nortearão um possível redesenho estratégico dos seus processos de negócio (SPR – Strategic Process Redesign).

Todo esse processo de alinhamento da gestão operacional com a gestão estratégica passa pela construção de um ou mais níveis intermediários.

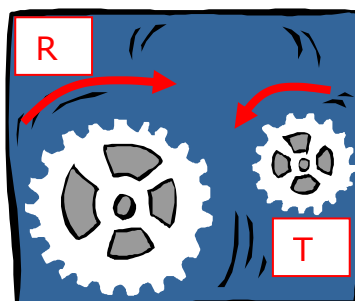
Para a grande maioria das empresas, algum nível intermediário é fundamental, pois, há uma distância muito grande entre o que a estratégia demanda e o que a operação oferece ou pode oferecer. Assim, quanto maior a distância entre a operação e o estratégico, mais complexo e mais abstrata torna-se a conexão entre os processos e a estratégia. Um ponto importante é entender claramente qual processo, ou quais processos serão responsáveis por entregar tal parte da estratégia e como eles se inter-relacionam, de forma que, na soma das partes, a estratégia seja atingida. No Brasil, devido ao curto tempo em que o Balanced Scorecard está presente nas organizações, muitas destas empresas ainda estão trabalhando fortemente na tradução e na comunicação da estratégia.

Porém, o Brasil já apresenta alguns casos de empresas que estão colocando no conjunto de suas melhores práticas de gestão, o alinhamento dos seus processos à estratégia.

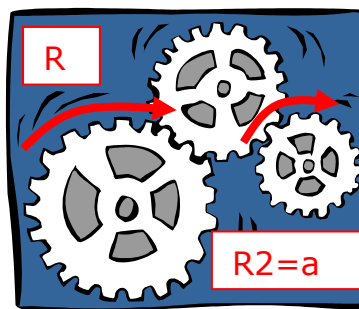
Essas empresas, mais do que uma melhoria contínua dos seus processos de negócio, buscam estar com seus processos aptos para os grandes saltos de desempenho exigidos pela estratégia para os próximos anos. Estas empresas sabem que apenas os esforços relacionados a melhoria contínua não trarão resultados extraordinários e nem será suficiente para alcançar a estratégia.

Em relação ao segundo desafio (alinhar a gestão de longo prazo à gestão de curto prazo), a necessidade identificada nas empresas é a de que elas reconheçam com mais facilidade onde mexer e com qual intensidade quando a estratégia muda, ou quando as metas mudam.

Vamos fazer um raciocínio paralelo. Imaginemos um conjunto de engrenagens em que a Gestão Operacional atue desconectada da Gestão Estratégica. Nesse caso, a Gestão Operacional poderia ter velocidade própria, sentido próprio, rotação própria. Assim, uma mudança em qualquer um desses parâmetros na primeira engrenagem não afeta a segunda engrenagem.



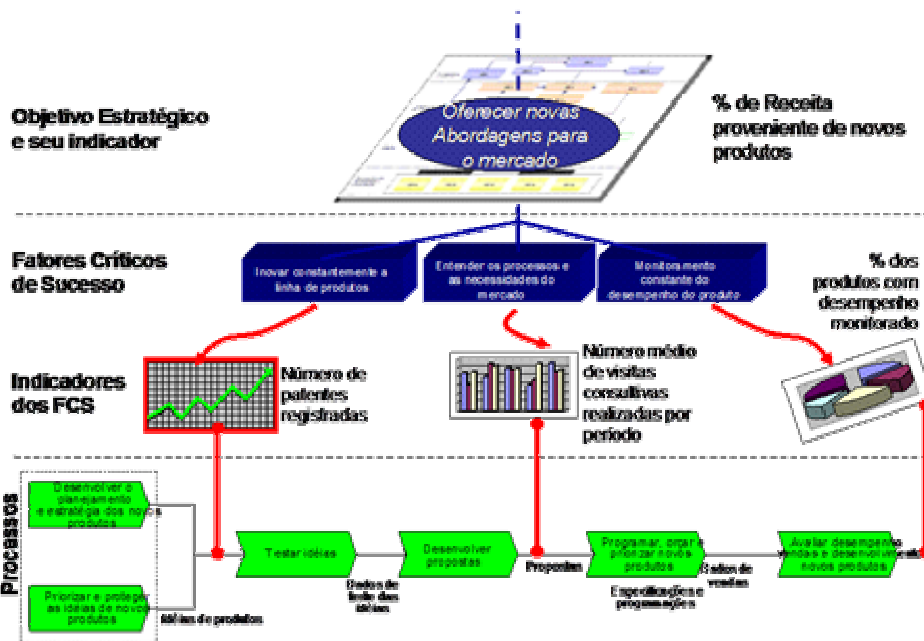
Quando estruturamos um modelo para garantir o alinhamento da Gestão Operacional à Gestão Estratégica, seria o mesmo que colocarmos uma terceira ou uma quarta engrenagem na estrutura anterior. Assim, a velocidade, a rotação e o sentido da Gestão Operacional são determinados pela Gestão Estratégica, ficando mais preciso determinar onde será o impacto operacional ao mudarmos uma meta ou estratégia e com que intensidade atuar.



Assim, o alinhamento da gestão operacional à gestão estratégica é um passo para aquelas empresas que querem se tornar uma organização orientada para a estratégia, e que valorizam o pensamento estratégico nas ações do dia-a-dia e um grande passo para obter ganhos extraordinários.

Quando as empresas fazem suas análises estratégicas, visam efetivamente alcançar os objetivos estratégicos almejados através de indicadores de acompanhamento estratégico. Uma vez que estes objetivos estão aquém das expectativas, cabe aos líderes entenderem o problema e analisarem alternativas para que as metas sejam efetivamente alcançadas.

Para desenvolver estas propostas de alternativas é preciso, além de outras análises, verificar o reflexo da eficácia dos processos atuais sobre a estratégia conhecendo efetivamente a conexão entre a estratégia e cada um dos processos de negócio.



Esta conexão faz o papel de ligar o nível estratégico e o operacional, como se fosse a engrenagem no raciocínio anterior. E, ao apertar ou afrouxar uma meta estratégica, rapidamente redireciona-se a gestão operacional para adequá-la às novas demandas estratégicas.

Assim, qualquer que seja o mecanismo que conecte a estratégia aos processos de negócio da sua empresa, o importante é ter claro o impacto que cada parte da sua operação tem nos objetivos da organização, bem como saber a cada nova demanda da estratégia, sobre qual parte da operação essa demanda irá recair e, assim, poderá atuar sobre ela de forma mais acertiva.

Autor: Luiz Gustavo Sedrani – Consultor Associado da Symnetics