

Como atingir a excelência operacional

“Excelência se alcança por meio de um longo e contínuo processo que requer, sobretudo, comprometimento. Mais do que uma aspiração, excelência é o ponto para o qual nossos passos se dirigem. Só assim seremos sempre líderes e nunca seguidores.”

Essa afirmação do visionário Ratan Tata, Chairman do Grupo que leva seu sobrenome, reforça a ideia de que para aportar com êxito no destino final é fundamental traçar muito bem as rotas a serem seguidas.

Para implementar técnicas gerenciais que tornam as operações mais eficientes, é necessário avaliar, em primeiro lugar, qual o posicionamento atual da empresa – e, de preferência, encomendar essa avaliação por grupos de fora da corporação, para que o rigor e a imparcialidade sejam preservados. Após obter um retrato fiel dos processos em andamento e mapear o modo como os vários stakeholders se relacionam, provavelmente será necessário aprimorar a estratégia da companhia de modo a direcioná-la ao preenchimento das eventuais lacunas.

Saber se a organização que você dirige é um Jaguar ou um Jipe é essencial para escolher o caminho que lhe proporcionará mais vantagens competitivas. Importar processos da matriz ou seguir exemplos supostamente bem sucedidos no mercado nem sempre atendem a demanda da sua empresa e podem, ao contrário, gerar ainda mais entraves. Costumo dizer que metade da batalha está ganha se for escolhido um modelo de processo que consiga se moldar perfeitamente às peculiaridades do cliente. E de acordo com a abrangência das melhorias que se pretende promover na empresa, investir nos canais de comunicação interna pode ser vital, uma vez que os profissionais precisam estar envolvidos no processo e não apenas submetidos a ele.

Justamente porque a eficiência operacional não é o objetivo estratégico da empresa e sim o meio pelo qual este será alcançado, ela requer monitoramento constante. Acompanhar os processos de perto é a forma mais eficiente de mitigar riscos e garantir agilidade na resolução dos problemas. Com periodicidade predefinida é importante checar se as prioridades estabelecidas ainda são válidas ou se é necessário reavaliar as metas, para melhor adequá-las às mudanças de cenário.

Ao analisar os resultados obtidos com a implementação desse tipo de projeto muitas empresas recorrem exclusivamente à equação “investimento x ROI” e nem sempre ela é a mais precisa. No momento imediatamente posterior à implantação de um projeto de eficiência operacional, é essencial considerar os *soft benefits* (benefícios que não podem ser traduzidos diretamente em aumento do faturamento, mas que por automatizarem processos ou aumentarem a satisfação dos clientes podem gerar resultados de negócio no médio prazo).

Manter positiva a balança comercial corporativa (alta produtividade com baixo custo) é uma jornada sem fim. Muitas empresas não dão o primeiro passo, pois não conseguem enxergar o final da estrada, mas se a jornada rumo à melhoria de processos é planejada com critério, o custo inicial e o investimento na capacitação dos profissionais serão seguramente recompensados. A persistência é o caminho para se atingir tudo aquilo que vale a pena. Como os indianos costumam dizer: “é preciso trabalhar para reduzir o trabalho”. ■



Ailton Nascimento é vice-presidente comercial da Tata Consultancy Services do Brasil.