

ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Carlos Augusto Brandão Neto

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Ângela de Souza Brasil

Mestre em Geografia com ênfase em Planejamento e Mobilidade Urbana – UFMS;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

A gestão por processos vem se tornando um diferencial como modelo de gestão, guiando as organizações em suas decisões baseando estas em seus processos e a maneira pela qual é gerado valor ao cliente. A contínua competição do mercado faz com que a adoção de melhores estratégias de gestão sejam adotadas, onde a gestão por processos que foca na racionalização dos processos analisando a geração de valor, eliminando atividades que não geram valor sendo assim desnecessárias, gerando redução de desperdícios e custos se torna uma estratégia de competitividade.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia; gestão; organizações; gestão por processos.

1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, a incansável busca por competitividade exige cada vez mais capacidade de lidar com mudanças de processo. Visando atender essa necessidade, os gestores buscam estratégias que facilitem a gestão das organizações.

A gestão de processos vem ganhando destaque e ênfase como modelo de gestão, visando as atividades organizacionais e processos de negócio enxutos e que agregam valor aos clientes.

Este modelo de gestão é possível de ser aplicado nos mais variados tipos e tamanhos de empresa, variando a quantidade de processos, sua complexidade e criticidade. (FONSECA, 2011; ISAE/FGV, 2013).

A constante competição do mercado, faz com que as organizações busquem constantemente vantagens competitivas para se manter frente à concorrência. Em um universo onde preço já não é o principal gerador de demanda, a qualidade e diferenciação dos produtos se torna gerador de pedidos. Entretanto o lucro é o objetivo de existir das organizações, então os custos de produção/serviço são uma

constante preocupação (GONÇALVES, 2000b).

A gestão de processos visualiza a organização como um todo analisando a interrelação dos processos e a maneira como valor é agregado para o cliente. Priorizando assim atividades que agreguem valor e por isso são necessárias, buscando eliminar as demais que não geram valor, gerando apenas desperdícios (GONÇALVES, 2000b).

Assim, organizações que focam na estratégia de gestão de processos, conseguem otimizar seus processos de negócio para uma ótica de valor agregado ao cliente, trazendo inúmeras vantagens para a empresa se manter competitiva.

2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo proporcionar uma análise geral sobre os conceitos de estratégia e gestão de processos, facilitar o entendimento da relação entre estratégia de gestão e gestão por processos visualizando geração de valor, visando aprofundar os conhecimentos desse modelo de estratégia de gestão. Para tal, tem como objetivos específicos: Demonstrar a importância da estratégia de gestão; ressaltar o conceito de valor agregado; expor a estratégia de gestão de processos como diferencial.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Como procedimento metodológico optou-se pela revisão bibliográfica em estudos referentes ao assunto de Estratégias de Gestão. A revisão possibilitou o embasar o assunto e compreendê-lo de forma mais ampla. Por meio desta revisão, buscou-se proporcionar uma análise geral do conceito, tendo como foco o emprego das estratégias de gestão organizacional.

4 ESTRATÉGIA

4.1 Estratégia Competitiva

Conforme Porter (1986) menciona, o desenvolvimento da vantagem competitiva é reflexo do valor criado pela empresa para seus clientes. Se destacará a empresa que melhor entender as necessidades dos clientes e adotar estratégias para atender essas necessidades.

Campos (2009) separa a estratégia organizacional em duas situações: o posicionamento e o movimento. Ao se analisar o posicionamento, existe a necessidade de a empresa adequar seus princípios ao meio em que se insere para se estabelecer e defender sua posição. Para isso, utiliza-se da ferramenta de análise SWOT, do inglês “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”, o qual verifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Em um segundo momento, ocorre a transformação da estratégia organizacional em um movimento de transformação da empresa baseado nas análises realizadas onde a empresa coloca em prática sua estratégia organizacional.

É baseada nessa análise de vantagens competitivas que a empresa consegue trabalhar direcionada a um mercado-alvo e aplicar sua estratégia.

4.1.1 Posicionamento Estratégico

Os estudos e práticas sobre estratégia organizacional até a década de 1990, se baseavam na premissa de posicionamento frente à concorrência, onde se tinha a noção de que para sua sobrevivência, a empresa deveria se adaptar ao mercado e possuir uma vantagem competitiva.

Baseado nisso, Kotler (2000), estabelece que a diferenciação é o conjunto de ações que desenvolvem diferenças significativas entre a empresa e a concorrência. Onde se pode obter diferenciação por meio de uma equipe capacitada e bem treinada juntamente com posicionamento e controle dos processos da empresa. No entanto, segundo abordagem de Porter (1996) sobre estratégia e processos:

Não é apenas a criação de uma inigualável e valiosa posição envolvendo um conjunto de múltiplas atividades que difere do conjunto de atividades dos rivais, mas é, também a definição de trade-offs: o que se fará e o que não se fará.

Assim, segundo Muscat e Fleury (1993), para a estratégia competitiva ou de operações, é necessário a definição de atividades e como estas se relacionam entre si, o que fará com que a empresa tenha melhor desempenho do que seus concorrentes. Analisar e definir as atividades e como se relacionam, é como se forma vantagem competitiva diante da concorrência.

4.1.2 Estratégia de Operações

Difícilmente se vê a relação entre manufatura e sucesso da empresa como

algo além de aumento da eficiência e redução de custos, Skinner (1969). Na relação entre sucesso da empresa e estratégia de operação é onde podemos atingir competitividade para a empresa, Slack (1993). Para Correa e Giansesi (1994), tal relação pode ser visualizada também no setor de serviços retratada em fatores como, (i) fatores ganhadores de pedidos (são os fatores que influenciam diretamente o ganho de negócios e (ii) fatores qualificadores (podem influenciar diretamente o sucesso competitivo, sendo importantes e necessários para se encontrar em um ambiente competitivo). Pode-se estratificar esses fatores em quesitos que influenciam a vantagem competitiva da empresa, conforme apronta o Quadro 1.

Quadro 1: Fatores que influenciam a vantagem competitiva

Qualidade	Atendimento dos requisitos, pode-se entender como produção ou prestação do serviço seguindo as especificações para tal. Alinhado a estratégia do produto/serviço e da empresa.
Velocidade	Rapidez, a redução do ciclo de processo na cadeia de valor, gera reduções de despesas e melhor gerenciamento de produção e estoques.
Pontualidade	Cumprimento de prazos, diferentemente de velocidade, a pontualidade se refere ao atendimento de demandas nos prazos corretos através de uma operação capaz de atender dentro dos prazos estabelecidos aumentando a confiabilidade.
Flexibilidade	Adaptação, a possibilidade da operação de trabalhar com a incerteza, falta de informações ou erros de previsão. Possuir uma operação robusta permite rápidas adaptações às mudanças necessárias.
Custo	Menor custo, grande influenciador no lucro da empresa, é importante visar a redução dos custos envolvidos no processo produtivo afim de obter maior competitividade através de maior margem de lucro.

Fonte: Adaptado de Corrêa e Giansesi, 1994.

Conforme Corrêa e Giansesi (1993), essa estratégia tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, por meio da coerência entre decisões e organização da produção, afim de atingir um padrão de desempenho permita a organização ser competitiva no mercado.

As decisões sobre a capacidade de produção de determinado produto ou prestação de serviço, estão diretamente relacionadas com o conhecimento da capacidade e demanda de produção, Slack (1993).

Mills, Platts e Gregory (1995) colocam que decisões estratégicas podem ser tomadas conforme os processos empresariais. Dessa maneira, a relação entre as decisões de operações pode ser estabelecida através da visualização dos processos-chave da produção e do mapeamento das ações necessárias para atendimento do planejamento estratégico e sistema de indicadores. Onde a gestão por processos se torna essencial para a gestão estratégica de operações.

4.1.3 Gestão de Processos

Os processos, em si, são a maneira pela qual é possível atingir a estratégia da empresa, contribuem para a execução do que se define como estratégico. Fazendo a ligação entre pessoas, tecnologia e negócios, viabilizando a relação entre a estratégia corporativa e o negócio. Toda a operação da empresa é composta pelos seus processos (PORTER, 1985).

Conforme Harrington (1997), processo é o conjunto de tarefas logicamente interligadas, que através da utilização dos recursos da organização, geram resultados que visam atender aos objetivos da empresa.

Segundo Porter (1985), para que seja possível utilizar os processos como ponto de melhoria de negócio, é necessário que estes sejam geridos. Sendo necessário constante atuação e dedicação para análises e ações efetivas para sua constante melhoria.

A estrutura de processos da organização é uma visão dinâmica da qual a organização gera valor. A visão de processos permite visualizar a sequência de atividades realizadas entre diferentes departamentos da organização, até a saída de produtos ou serviços. Essa abordagem permite uma forte ênfase na melhoria da forma que o trabalho é realizado. A utilização da gestão por processos significa que a empresa adota o ponto de vista dos clientes. Como que a estrutura de processos é a maneira pela qual a empresa gera valor para os clientes, é necessário oferecer produtos e serviços visando atender as expectativas destes, adotando processos eficientes e eficazes, (ENOKI 2006).

Atualmente, com a grande importância do foco no cliente, os processos ganham uma importância ainda maior, uma vez que o produto ou serviço é resultado das ações dos departamentos e unidades da organização.

Segundo Porter (1985), uma ferramenta para análise das atividades é o fluxo da cadeia de valor, que retrata o conjunto de atividades executadas por uma organização, ou seja, todos os processos, desde a relação com fornecedores, passando pelo processo produtivo, venda e distribuição.

A análise para melhoria de processos críticos, visando redução de custos, menor lead-time, flexibilização e percepção de valor dos clientes, gera um significativo ganho à organização. Uma abordagem de melhoria contínua, onde pequenas mudanças são realizadas, porém com consistência e frequência

adequadas, suportadas por indicadores de desempenho dos processos relacionados com a estratégia corporativa, geram resultados consistentes para as organizações (SLACK 1997).

Na melhoria contínua, é mais importante a consistência e frequência de pequenas mudanças, do que o tamanho das mudanças em si, visando a probabilidade de a melhoria continuar. Não importando se as melhorias são pequenas, desde que sejam sucessivas e constantes (SLACK 1997).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, é possível perceber a importância da adoção de estratégias de gestão que auxiliem as organizações a gerar vantagens competitivas. A adoção da gestão de processos permite que a empresa alcance seus objetivos, bem como permite que seus colaboradores saibam onde estão inseridos e como participar do sucesso da empresa.

Para ser competitiva no mercado, as empresas buscam sempre a melhoria e maior qualidade de seus produtos, a gestão por processos possibilita uma maior visualização de seus processos permitindo aplicação de melhorias, gerando maior valor agregado ao cliente final. Com o envolvimento de todos na cadeia de valor, os colaboradores passam a visualizar e ser atuantes na geração de valor e assim colaboram na melhoria do desempenho do processo.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, A. B. Estratégia Organizacional. São Paulo: Alvorada, 2009.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. Administração Estratégica de Serviços. São Paulo: ATLAS, 1994.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. 2.ed. São Paulo: ATLAS, 1993.

ENOKI, H. C. Gestão de Processos de Negócio: Uma Contribuição para a Avaliação de Soluções Business Process Management (BPM) sob ótica da Estratégia de Operações, Universidade de São Paulo, 2006.

FONSECA, R. As vantagens da gestão por processos. Entrevista Especial Portal

HSM. Disponível em
<http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=r8nePjrO_fg>.
Enviado em 27/10/2011. Acesso em 11 set. 2019

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000b.

HARRINGTON, J. Business process improvement workbook : documentation, analysis, design and management of business process improvement. New York : McGraw-Hill, 1997.

ISAE/FGV (2013). A gestão por processos pode ajudar no desenvolvimento organizacional. Perspectiva ISAE, 22. ed., p. 2, 2013.

KOTLER, P. Administração de Marketing. 10.ed. São Paulo: Person, 2000.

MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M. – A framework for the design of manufacturing strategy processes – a contingency approach. International Journal of Operations & Production Management, v. 15 n. 4, p. 17-49, 1995.

MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira. Revista Indicadores da Qualidade e da Produtividade. P. 83-107, 1993.

PORTER, M.E. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e Concorrência. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. What is Strategy. Harvard Business Review, Nov-Dec, pp. 61-78, 1996.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, mai-jun, p.135-145, 1969.

SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.