Excelência operacional na prática, uma oportunidade de ser melhor.

Muito se ouve, muito se pública sobre Excelência Operacional, frequentemente mencionada nas empresas de hoje, mas é raro vê-la na prática, quando muito em alguns casos isolados.

Mas antes de irmos em frente vamos nos perguntar: O que é Excelência Operacional?

Em termos simplificados, é uma filosofia e modelo mental que reúne uma diversidade de boas práticas em toda a empresa com uma forte ênfase na melhoria contínua e com a aspiração de fazer o melhor para atingir a excelência, na indústria é produzir com custos baixos; ter níveis extremamente baixos de falhas; ser competitivo em nosso mercado e obter admiração dos clientes.

O termo e conceito de Excelência Operacional apareceu pela primeira vez em 1982 no livro de Tom Peters e Robert Waterman “In Search of Excellence” (tradução livre, “Em busca da Excelência”).

Para se conceber o conceito de Excelência Operacional, este tem de ser transversal a todas as áreas da empresa o que por si só força a um alinhamento de todos os sistemas de informação com os objetivos e planejamento estratégico da organização.

A busca da excelência pela organização é que tem de ser pensada e entendida da mesma forma por todos em todas as áreas da empresa.

Entenda-se que o conceito de transversalidade aqui mencionado seja no sentido horizontal, todas as áreas da empresa e vertical, toda a hierarquia da empresa.

Tem de ser pensado como uma transformação cultural também, que obrigatoriamente transcende os limites da empresa onde as pessoas precisam viver excelência operacional.

Para sua empresa ser reconhecida como Empresa de Excelência Operacional, temos os seguintes passos:

- Sua empresa se reconhece como melhor que seus concorrentes;
- Os concorrentes reconhecem sua empresa como no nível de Excelência Operacional;
- Empresas outras, fora de seu ramo de atuação, fora de sua indústria, de seu segmento ou de sua região reconhecem-no como no nível de Excelência Operacional.

Para atingir o nível de Excelência Operacional, o estratégico e o tático têm de estar em perfeito alinhamento, para tanto, atenção especial deve ser dada aos seguintes pontos:

- Liderança – A Excelência Operacional requer uma liderança forte de cima para baixo, assegurando que toda a equipe, de baixo para cima, saiba a direção em que a empresa está se movendo, sabendo como e quando atingirá seus objetivos lá na frente. O desdobramento do planejamento é fundamental.

- Cultura – A Excelência Operacional é uma mentalidade, modelo mental, que promove a mudança numa forma proativa para melhorar continuamente a forma como as coisas são efetuadas. É um processo contínuo com influências positivas inclusive na vida particular de cada colaborador. Não se pensa Excelência apenas na organização, pensa-se sempre e em todo lugar.

- Ferramentas – A caixa de ferramentas associada a filosofia Lean é indispensável e é necessário estar sempre à mão. É fundamental que todos saibam corretamente utilizar as ferramentas que lhe sejam disponibilizadas e sejam adequadas a sua área ou função. Treinamento e prática nessas ferramentas são essenciais.

Excelência operacional precisa ter uma abordagem de ser o melhor, ter disciplina e ser focada na execução do negócio, e possíveis caminhos para alcançar são:

- Definir valor aos olhos do cliente ao longo da cadeia de abastecimento;

- Alinhar as prioridades estratégicas e planos de negócios para conduzir ao crescimento lucrativo;

- Alavancar o sistema de qualidade como base para excelência operacional e sustentabilidade;

- Concentrar-se na construção de capacidade organizacional para o futuro;

- Institucionalizar métricas padronizadas e processos de decisão suportados por dados. Dados geram informação, que trazem conhecimento e se transformam em sabedoria;

- Alavancar o networking para identificar e padronizar as melhores práticas.

Com benefícios comprovados em diversos segmentos, não apenas na indústria, a aplicação do Lean é um caminho concreto para a tão sonhada excelência operacional. Desenvolvido a partir do Sistema Toyota de Produção, no Japão, ele representa uma filosofia organizacional, com abordagem à produtividade que transcende diversos paradigmas e promove a melhoria contínua da organização, é um sistema que existe para produção de produtos ou serviços, sem perda de recursos. No segmento da saúde o pensamento lean é tratado com maestria no livro “Em Busca do Cuidado Perfeito” do Dr. Carlos Frederico Pinto e no segmento de serviços no livro “Lean Six Sigma for Service” de Michael l. George.

A Excelência Operacional não é alcançada facilmente. Exige uma enorme quantidade de dedicação, esforço e empenho de cada um, começa de dentro para fora, das pessoas e da empresa como um todo. Tem de se pensar Excelência Operacional em toda a cadeia produtiva e não somente na organização. Mas as recompensas valem a dedicação.

Em tempos de crise a busca pela Excelência Operacional deve ser considerada como uma estratégia de superação, temos que fazer diferente do que já fizemos. Como disse Einstein: “Insanidade é fazer a mesma coisa sempre e esperar por resultados diferentes”. E sabemos de antemão que não há crise que dure para sempre e, portanto, vamos em frente!

Quer dar o primeiro passo para construir a excelência operacional do seu negócio? Conheça o PAEX, solução exclusiva da FDC, com mais de 30 anos de mercado, que já desenvolveu a excelência em gestão em mais de 3.500 empresas e atualmente também está presente na Europa e América Latina.

Autor: Francisco de Sousa Alves, professor da Fundação Dom Cabral na área de Estratégia.