



Ligando os pontos: BPM importa para Estratégia ou Estratégia importa para BPM?

Professor Marçal Chagas, IBMEC
Brasília, Setembro 2016

Questões de Partida



PORQUE a escolha deste tema?

Questões de Partida



BPM é importante para
ESTRATÉGIA?

Questões de Partida



ESTRATÉGIA é importante para BPM?

Questões de Partida



O quão fragmentados estão?

Questões de Partida

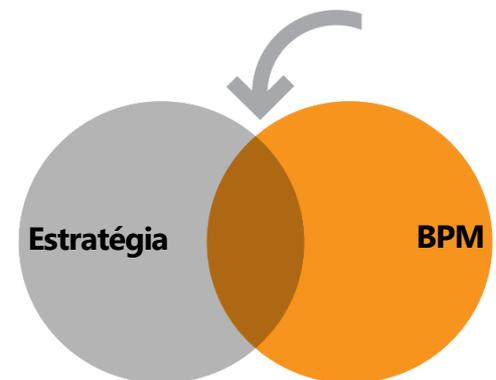


Que fatores provocam fragmentação?

Questões de Partida



Como ligar os pontos?



4

Hipóteses **de partida**

4 Hipóteses de partida

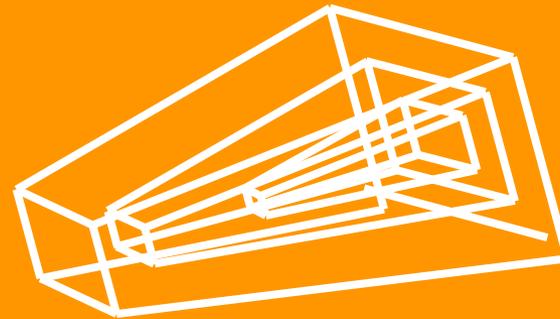
- ✓ BPM importa para Estratégia e vice-versa
- ✓ BPM e Estratégia estão fragmentados
- ✓ O problema é menos de natureza instrumental
- ✓ ...e mais de “aprendizagem organizacional”

Ligando os pontos...

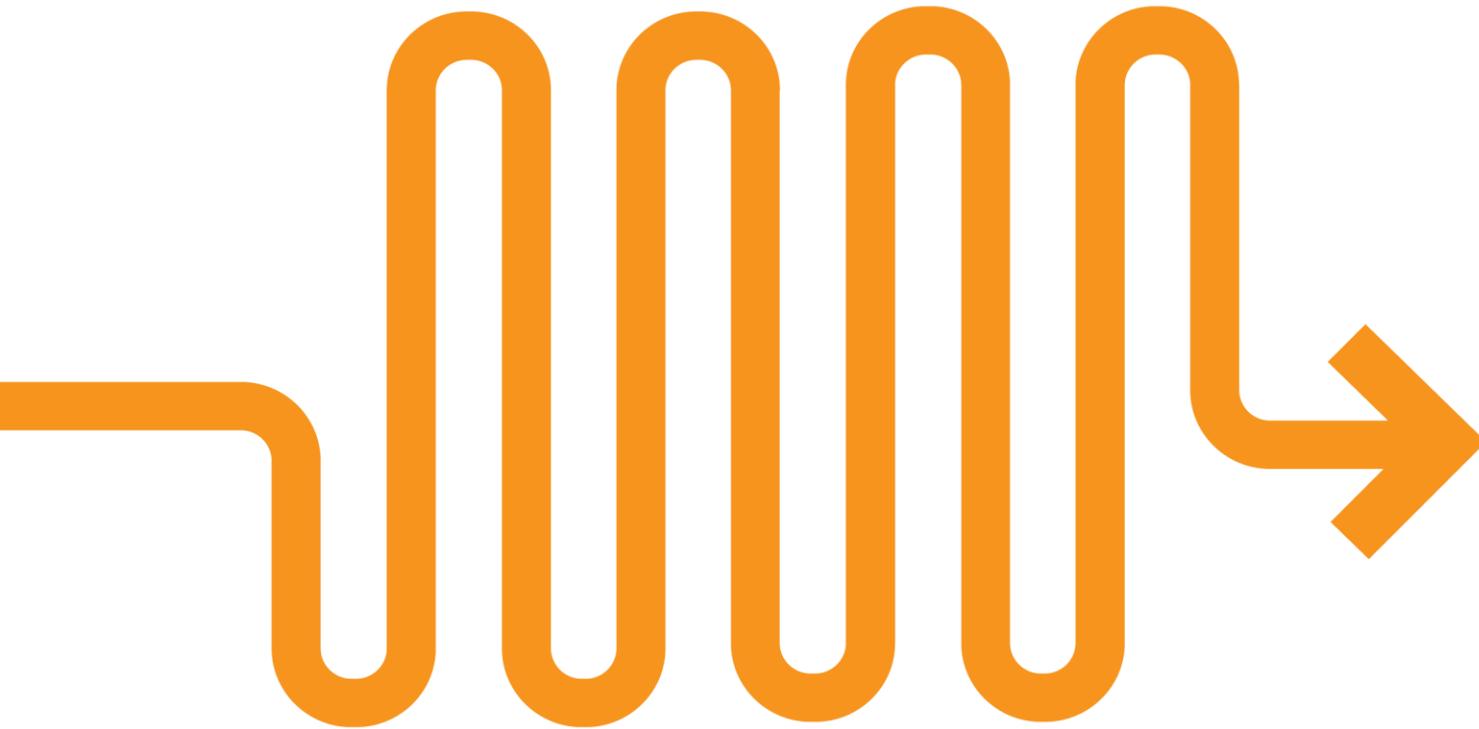
Perspectivas Analíticas



- Estratégia
- BPM
- Aprendizagem Organizacional



Nosso Itinerário...



Nosso Itinerário...



1

ESTRATÉGIA
e a importância
de BPM

2

BPM
e a importância
da Estratégia

3

POR QUE
os pontos
não se ligam?

4

COMO
ligar os
pontos?

Nosso Itinerário...



1

ESTRATÉGIA
e a importância
de BPM

2

BPM
e a importância
da Estratégia

3

POR QUE
os pontos
não se ligam?

4

COMO
ligar os
pontos?

**“Uma estratégia visionária
não ligada a processos não
pode ser implementada...”**

Porter

ESTRATÉGIA
e a importância de
BPM

ESTRATÉGIA

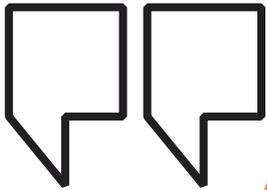
e a importância de BPM

Burton...

“Normalmente, algo em torno da metade de todas as ideias descritas nos planos estratégicos nunca vê a luz do dia e uma grande parte delas é pela falta de prontidão dos processos”

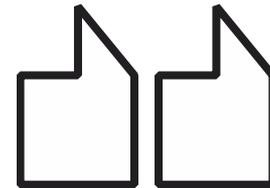
Estratégia

O que é?



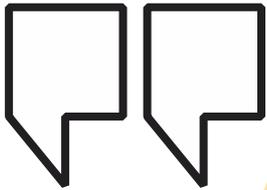
A determinação das metas e dos objetivos de longo prazo e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas.

ALFRED CHANDLER



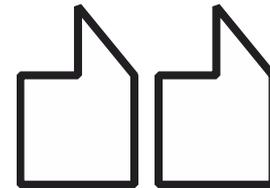
Estratégia

O que é?



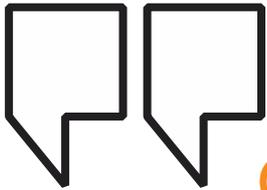
A determinação das metas e dos objetivos de longo prazo e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas.

ALFRED CHANDLER



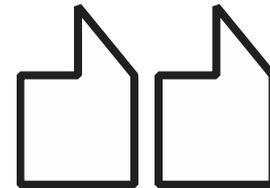
Estratégia

O que é?



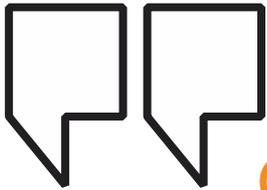
Objetivos, propósitos ou metas e os principais planos para alcançar essas metas, formuladas de forma a definir em que negócio a empresa atua...

KENNETH ANDREWS



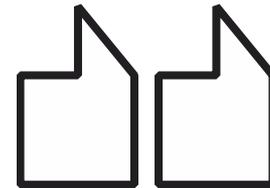
Estratégia

O que é?



Objetivos, propósitos ou metas e os principais planos para alcançar essas metas, formuladas de forma a definir em que **negócio** a empresa atua...

KENNETH ANDREWS



Estratégia

O que é?

Em síntese...

Definir a visão de futuro e
o “como” chegar lá...



Estratégia

O que deve explicitar?



Estratégia

O que deve explicitar?

OBJETIVOS SÃO:

- ✓ Metas claras que dirigem a organização
- ✓ Específicas, mensuráveis e com tempo definido

OBJETIVOS NÃO SÃO:

- ✗ O mesmo que Missão e Visão
- ✗ Genéricos



Estratégia

Qual empresa você prefere?

“Nossa meta é maximizar a riqueza do acionista...superar as expectativas dos clientes e criar oportunidades para que nossos funcionários vivam uma vida plena...”

“Até 2018, chegaremos a 200 mil unidades vendidas e estaremos entre as 3 maiores do mercado...”

Estratégia

Pra que serve?

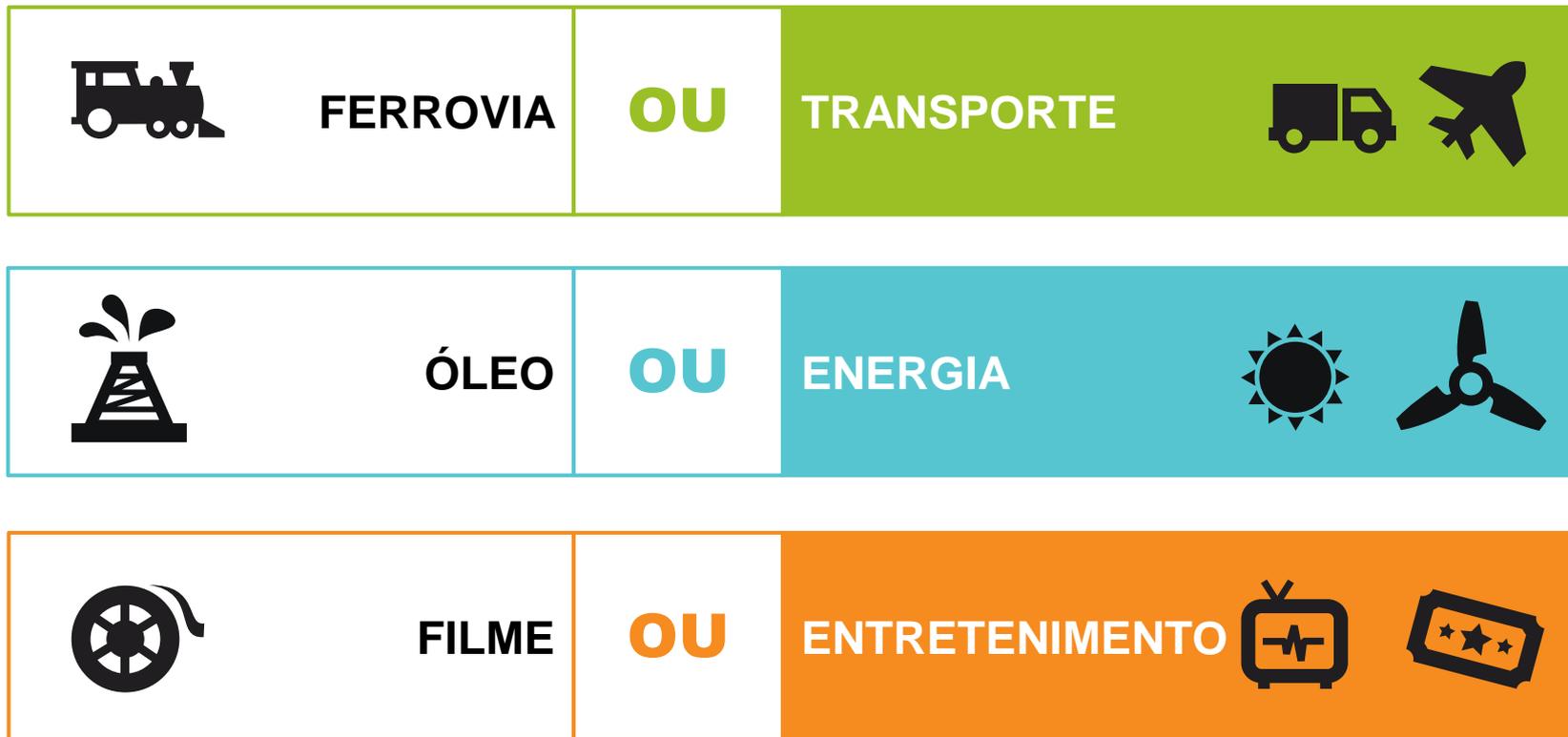
DOMÍNIO



VERTICALIZAÇÃO

Estratégia

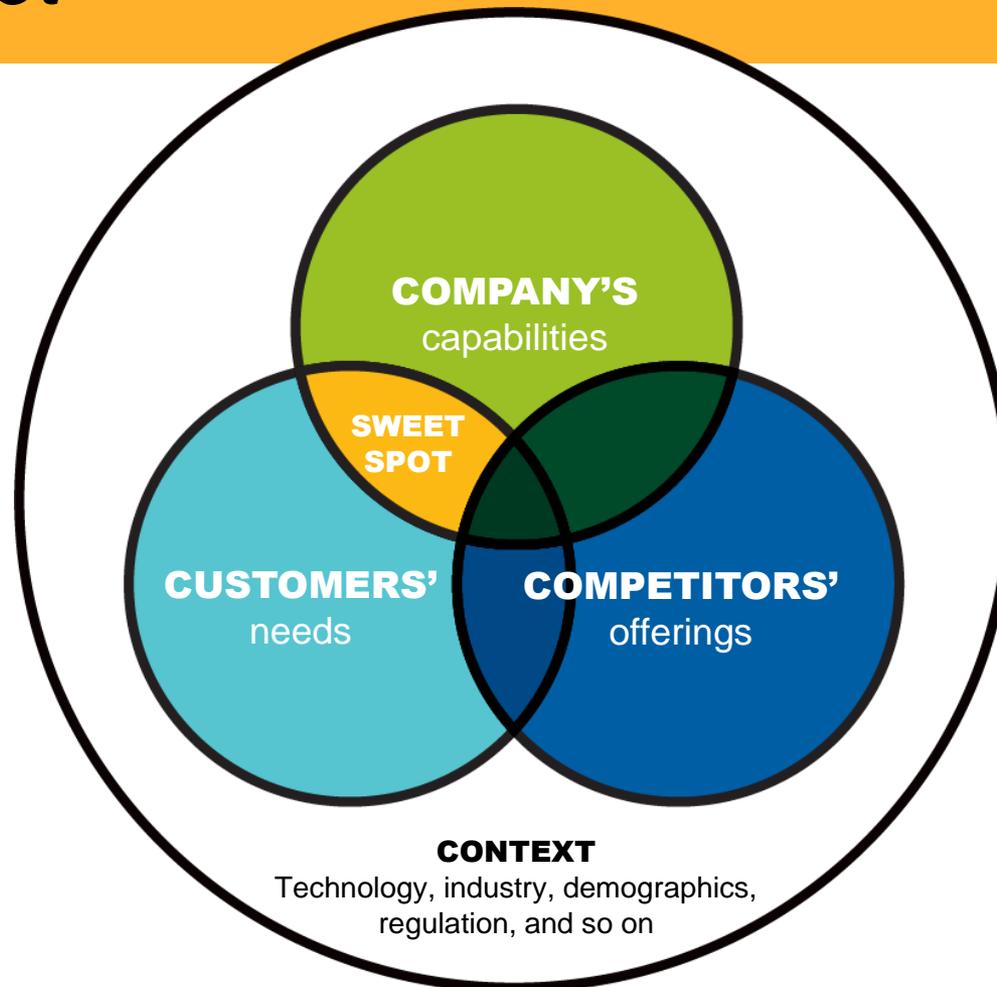
Marketing Myopia



LEVITT, 1965

Estratégia

Sweet Spot



COLLIS e RUKSTAD, 2008

26

Gestão Estratégica

Formulação, Implementação e Gestão



Estratégia

Modelos e Abordagens



**Michael
Porter**



**Oceano
Azul**



**Triângulo
Estratégico**



**Bsc e
Canvas**



BPM IMPORTA!



Michael Porter

Estratégias Genéricas

custo



diferenciação



foco/nicho



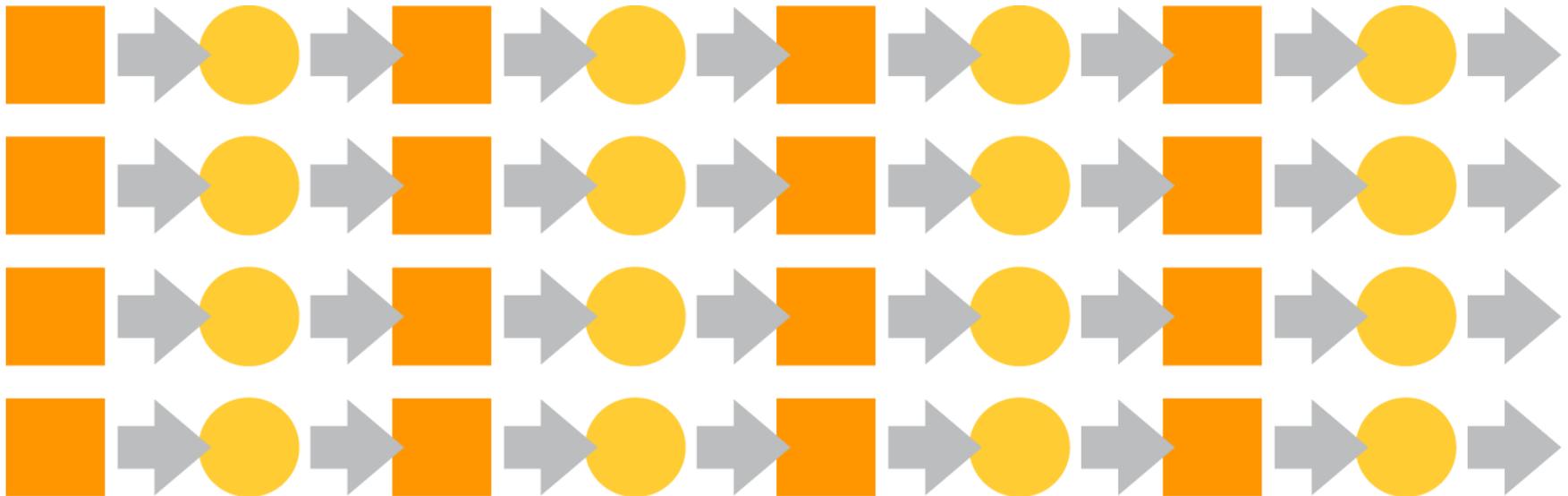
Michael Porter

Cadeia de Valor

BPM IMPORTA!



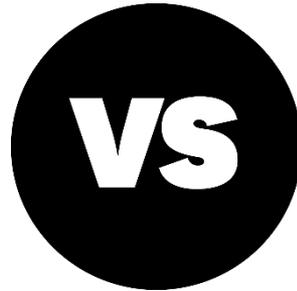
“As atividades são os componentes básicos da vantagem competitiva...”



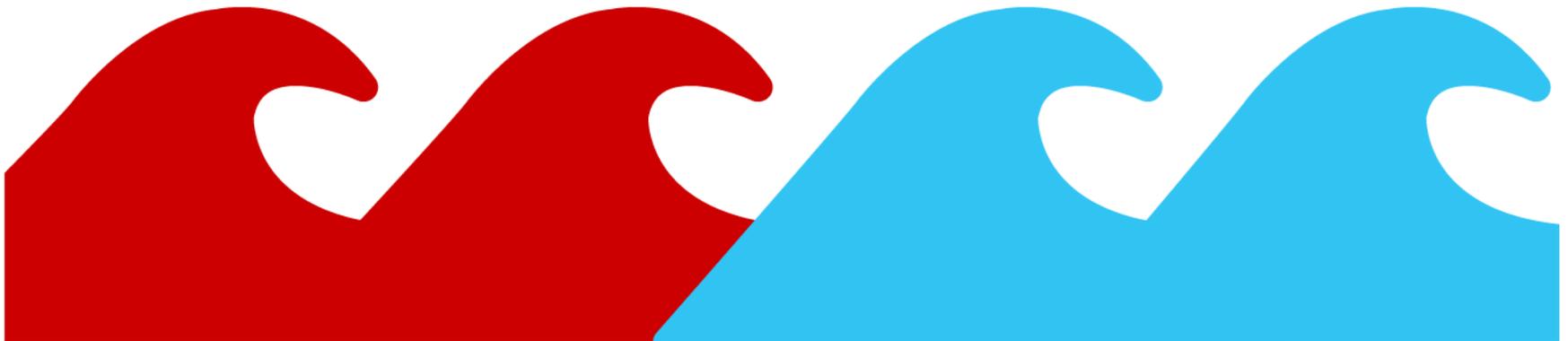
Mauborgne e Kim

Estratégia do Oceano Azul

**Oceanos
Vermelhos**



**Oceanos
Azuis**





Estratégia do Oceano Vermelho

Competir nos mercados existentes

Batalha pela competição

“Guerra sangrenta pela demanda”

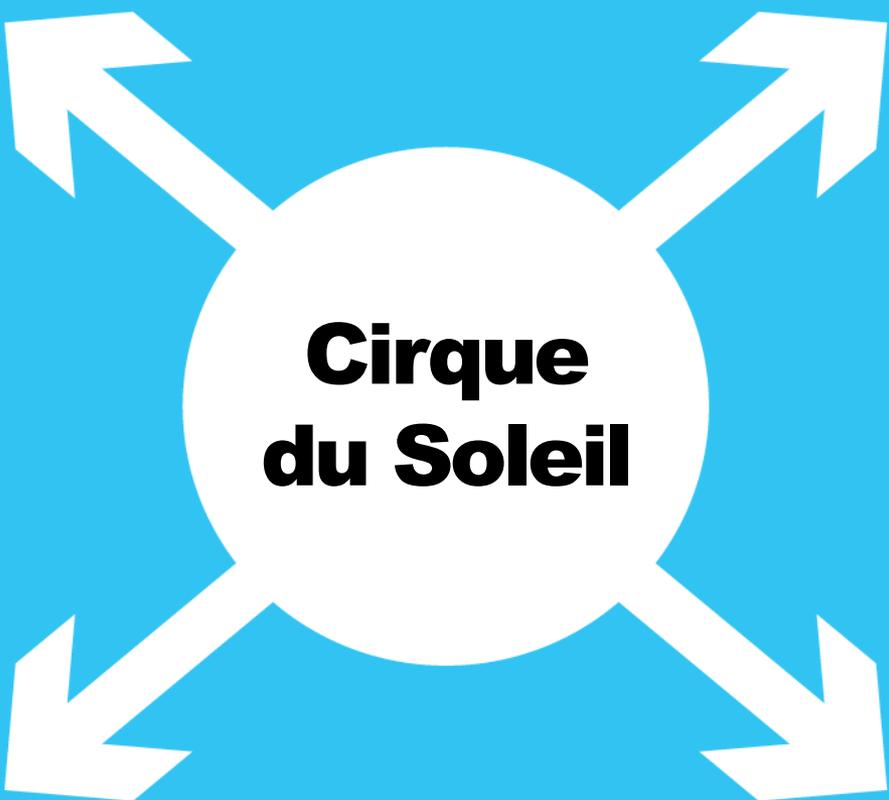


Estratégia do Oceano Azul

Criar espaços de mercados inexplorados

Tornar a concorrência irrelevante

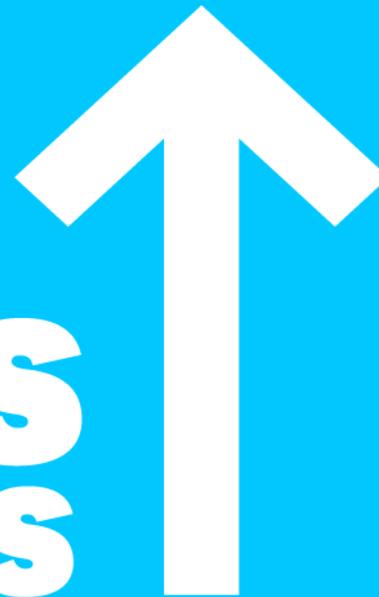
Criar e capturar novas demandas



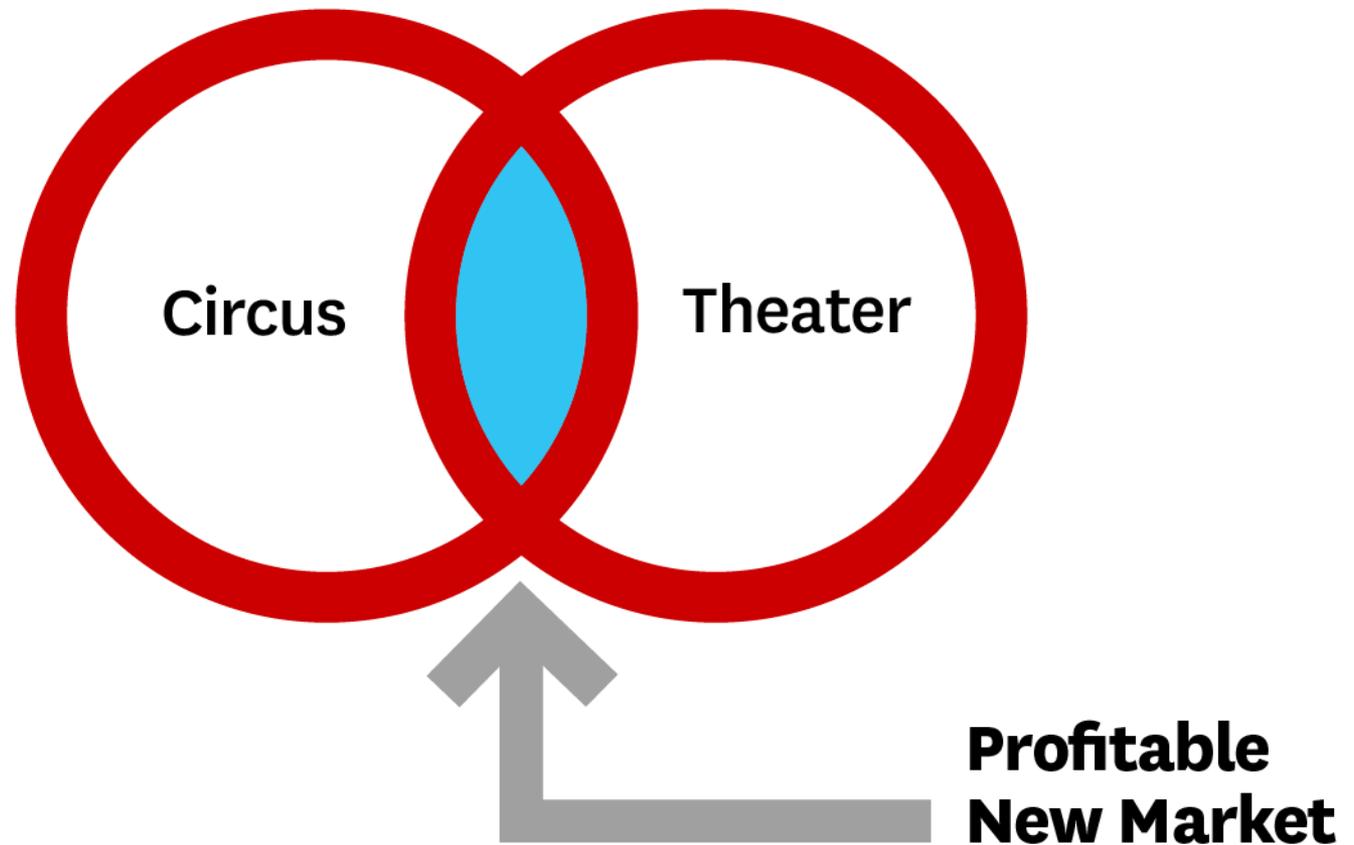
Cirque du Soleil

**Cirque du Soleil
increased sales**

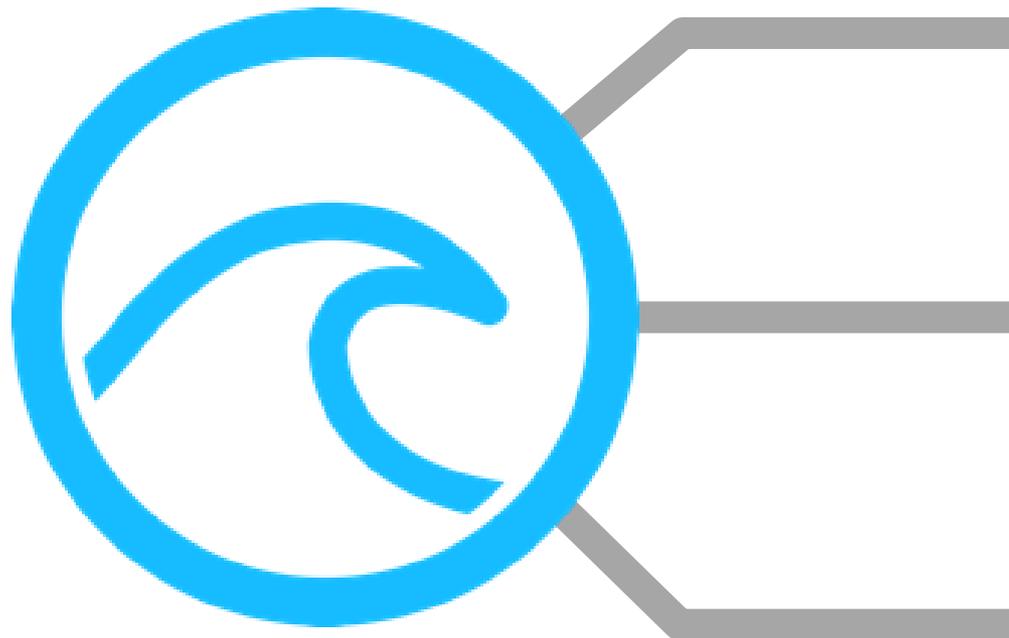
**22 TIMES
IN 10 YEARS**



Cirque du Soleil criou um Oceano Azul



Os processos “ justos ”



**Proposta de Valor
para o *Acionista***

**Proposta de Valor
para o *Cliente***

**Proposta de Valor
para os *Colaboradores***

BPM IMPORTA!



**Processo justo considera a execução
na própria elaboração da estratégia**

A liberdade é
muito menor...
para definição de
Objetivos e
Metas, para
migrar de
mercados, para
obter recursos...



Gestão Estratégica
Setor Público

**Quem são os
clientes?
É quem paga?
O que esperam?
Como agradá-los?**



Gestão da Performance

**O que medir?
Como medir?
Efetividade?
Transparência?**



O Triângulo Estratégico

Moore, 2013

Gestão Estratégica
Setor Público



BPM IMPORTA!



Balanced Scorecard

Perspectiva: Financeira
Resultados para acionistas

Perspectiva: Clientes
Satisfação dos clientes

Perspectiva: Processos Internos
Processos excelentes

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento
Pessoas, Cultura, Clima, Estrutura

BPM IMPORTA!

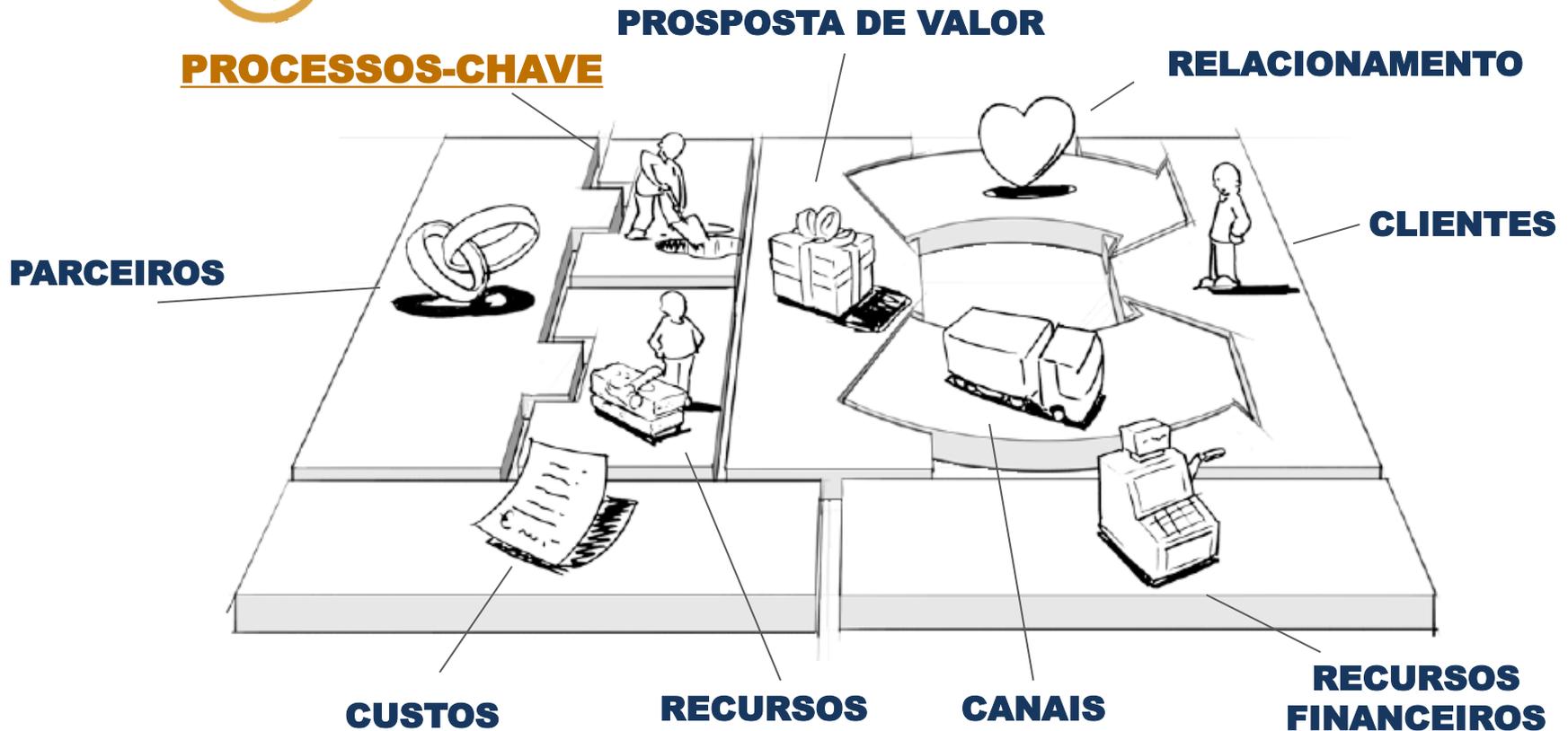


BPM IMPORTA!



Canvas

Modelo de Negócios



Nosso Itinerário...



1

ESTRATÉGIA
e a importância
de BPM

2

BPM
e a importância
da Estratégia

3

POR QUE
os pontos
não se ligam?

4

COMO
ligar os
pontos?

Hammer...

“Processos de alto desempenho são importantes mas não suficientes para fornecer a direção...neste caso, o sucesso é uma questão de sorte”

BPM
e a importância
da Estratégia

Harmon...

“Poucas organizações competiram com sucesso, baseadas apenas em excelência operacional...”

BPM
e a importância
da Estratégia

“Excelência operacional sem
uma orientação estratégica
não leva a empresa ao
sucesso.....”

Porter

BPM

e a importância
da Estratégia

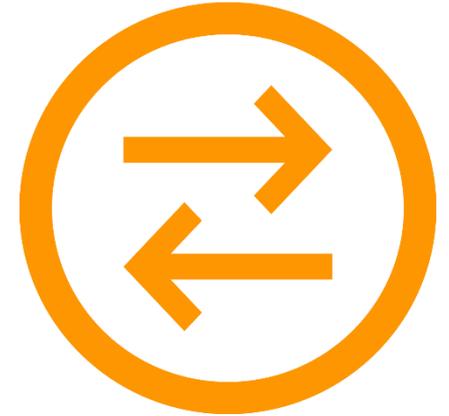
Ciclo Genérico de Melhoria de Processos:



Escolha



Análise



Redesenho

ESTRATÉGIA IMPORTA!





Escolha

Impacto na Estratégia



Desempenho do processo

Seis Elementos da Gestão de Processos

Rosemann e Brocke

Alinhamento
Estratégico

Métodos

Tecnologia

Governança

Pessoas

Cultura

Seis Elementos da Gestão de Processos

Rosemann e Brocke

Alinhamento
Estratégico

**Interligação
“bidirecional”**

Os processos atualmente contribuem com a estratégia?

As estratégias incorporam as capacidades de processos?

Quais processos são gargalos para estratégia?

Quais processos essenciais devem ser executados internamente? Quais devemos terceirizar?

Nosso Itinerário...



1

ESTRATÉGIA
e a importância
de BPM

2

BPM
e a importância
da Estratégia

3

POR QUE
os pontos
não se ligam?

4

COMO
ligar os
pontos?

5

Proposições acerca da **Fragmentação**

5 Proposições acerca da Fragmentação

- ✓ A fragmentação se dá em camadas mais profundas
- ✓ O problema das comunidades epistêmicas
- ✓ O problema da educação gerencial
- ✓ Comprometimento da alta direção
- ✓ Institucionalismo e Institucionalização

Deming

“Aprendemos desde cedo a desmembrar os problemas ...aparentemente isso torna tarefas complexas mais administráveis, mas em troca pagamos um preço oculto muito alto...”



A fragmentação se dá em camadas mais profundas

Deming

“...não conseguimos mais perceber as consequências de nossas ações, perdemos a noção intrínseca de conexão com o todo”



A fragmentação se dá em camadas mais profundas

Senge

“Quando queremos divisar o “quadro geral”, tentamos montar fragmentos em nossa mente, mas tarefa é inglória, é como tentar montar fragmentos de um espelho quebrado para enxergar um reflexo verdadeiro...”



A fragmentação se dá em camadas mais profundas

Deming

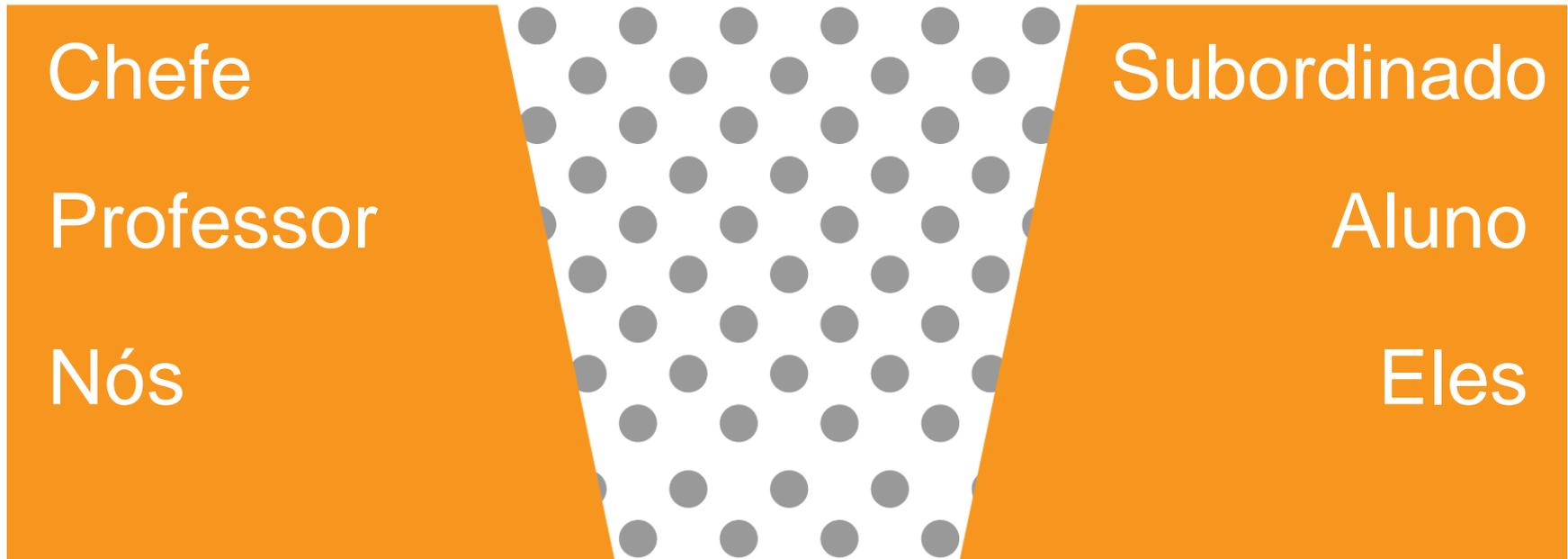
“Nosso sistema predominante de Administração destruiu as pessoas...as pessoas fracassam porque são socialmente influenciadas no modo de pensar e agir pelas experiências institucionais mais antigas...”



A fragmentação se dá em camadas mais profundas



Camadas mais profundas da Fragmentação



Camadas mais profundas da Fragmentação

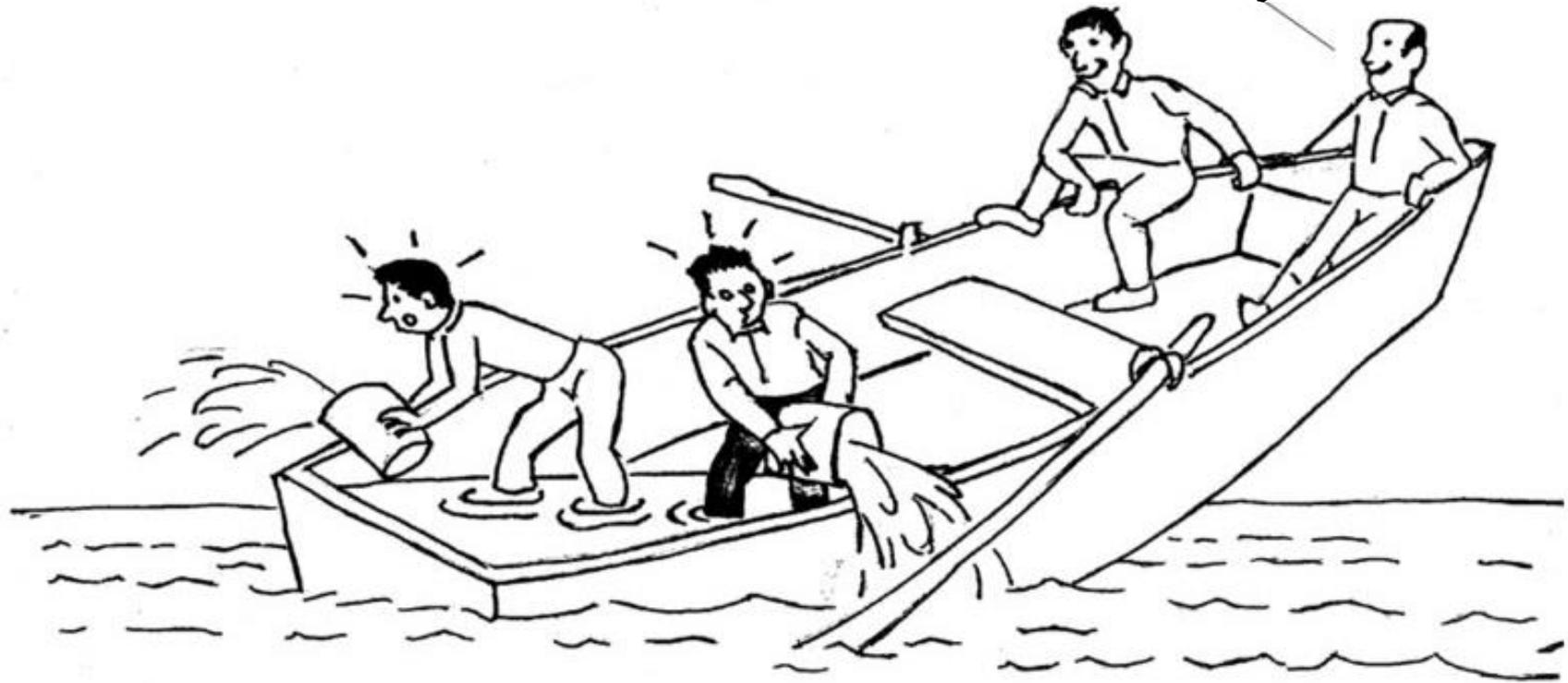
O sistema predominante

- ✘ **MAIS COMPETIÇÃO MENOS COLABORAÇÃO**
- ✘ **CULTURA DA SUBMISSÃO E DO MEDO**
- ✘ **OS CONFLITOS SÃO REPRIMIDOS**
- ✘ **ADMINISTRAR É CONTROLAR**
- ✘ **ÊNFASE NA SOLUÇÃO TÉCNICA**
- ✘ **PERDA DE VISÃO DO TODO**



Camadas mais profundas da Fragmentação

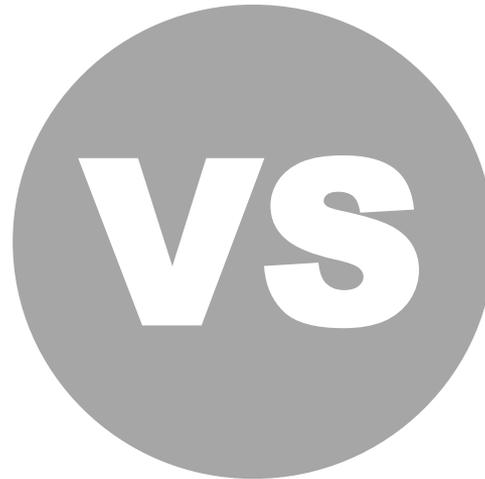
“Que bom que o buraco não é na nossa área...”





O problema das Comunidades Epistêmicas

Academia

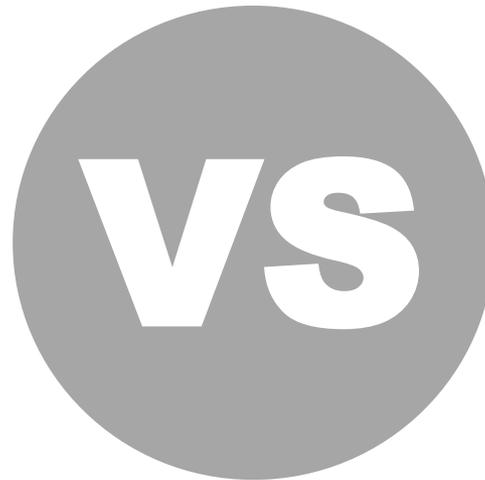


Empresa



O problema das Comunidades Epistêmicas

Teoria

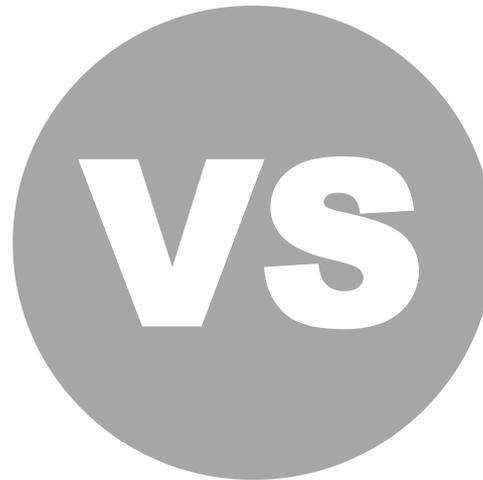


Prática



O problema das Comunidades Epistêmicas

Projetos

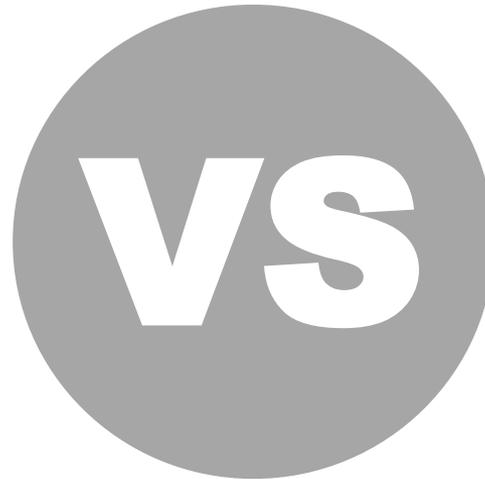


Processos



O problema das Comunidades Epistêmicas

Engenheiro

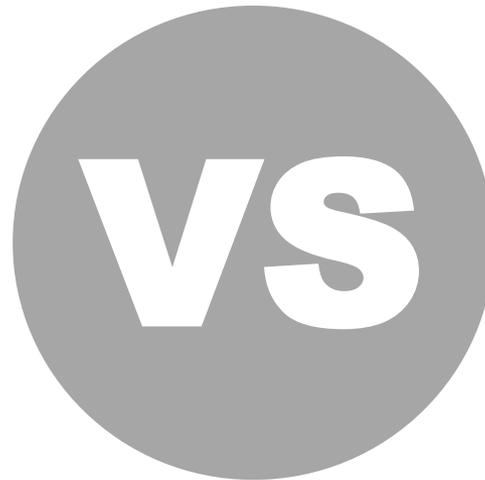


Administrador



O problema das Comunidades Epistêmicas

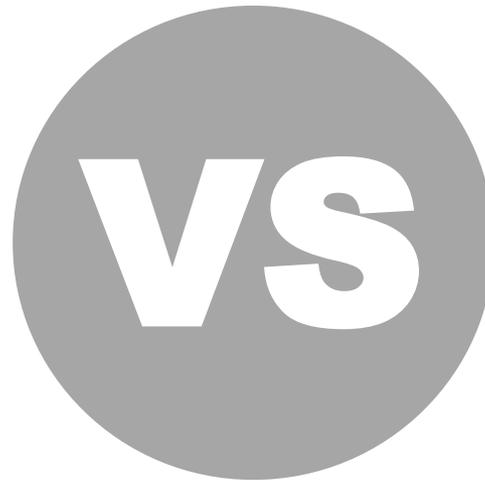
Vendas



Financeiro

O problema das Comunidades Epistêmicas

RH



Tecnologia



O problema da Educação Gerencial



Lacunas Teóricas



No negócio



Em Estratégia



Em BPM

Rummler

“É comum pedir aos gestores para explicar o negócio onde atuam e a resposta ser no máximo um organograma que não consegue traduzir como a empresa realmente funciona...”

O problema da
Educação Gerencial



“Se tudo que você tem é um martelo... Todo problema tende a se tornar um prego”

O problema da Educação Gerencial



 **O problema da
Educação Gerencial**

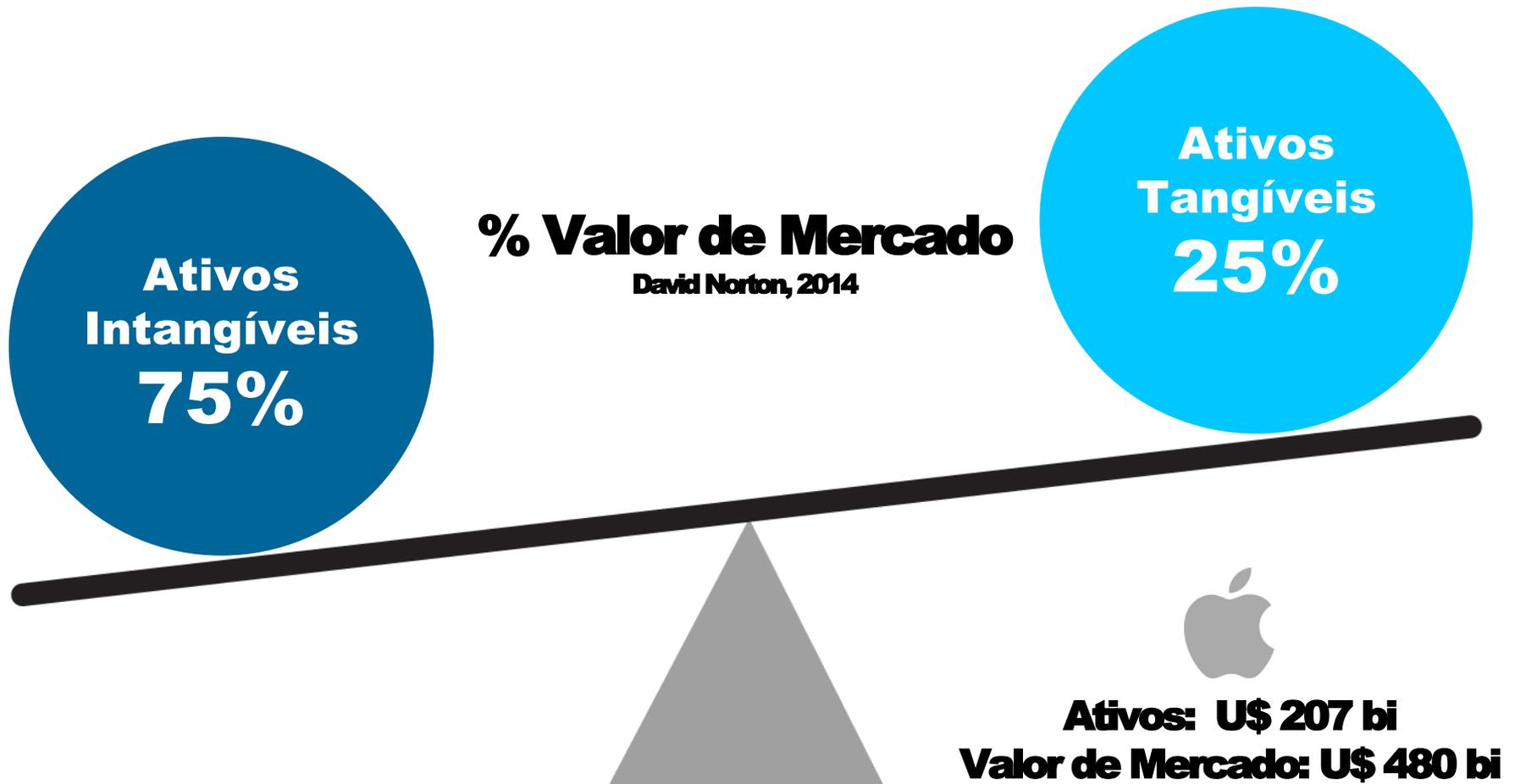
**Gestores não
têm tempo
para planejar!**





A não valorização dos Ativos Intangíveis

A queda de valor dos Ativos Intangíveis



O que são Ativos Intangíveis?



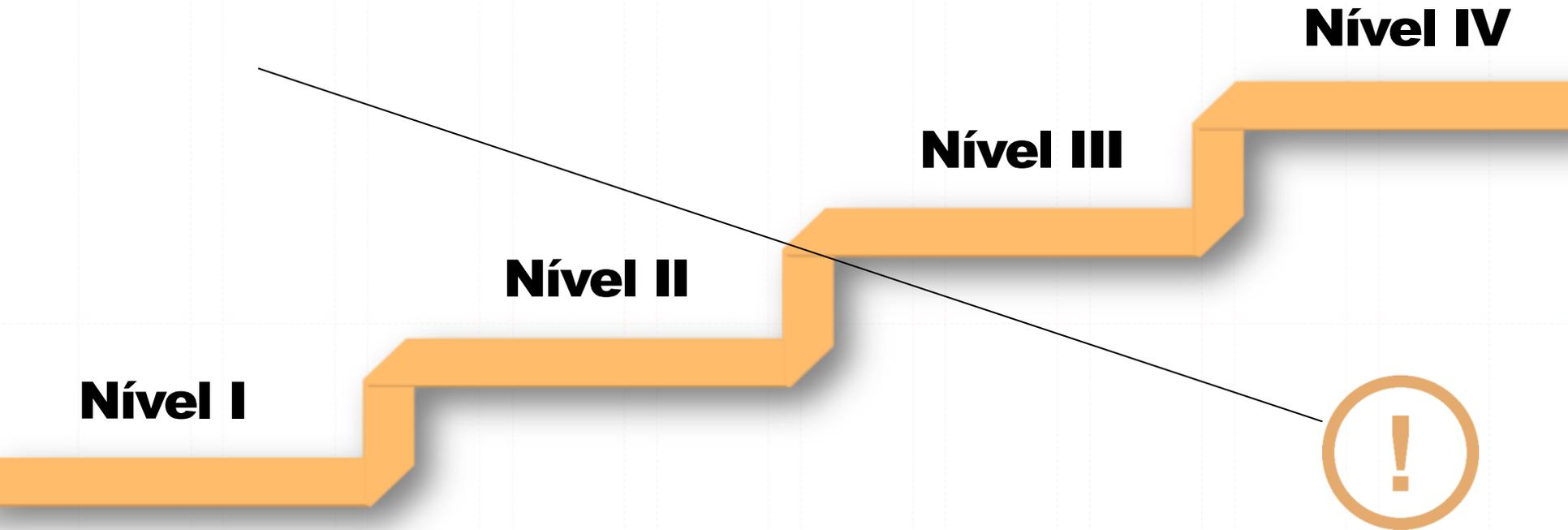


O problema da Educação Gerencial

**A dificuldade
de se estabelecer
“donos”**



Compromentimento da Alta Direção



“A maior parte das organizações não avança para o Nível III e uma das razões é falta de patrocínio”

Harmon, 2011

O Institucionalismo



Capacidade Institucional



“ É a variável mais relevante para difusão e a conservação de uma nova prática ”

O Institucionalismo



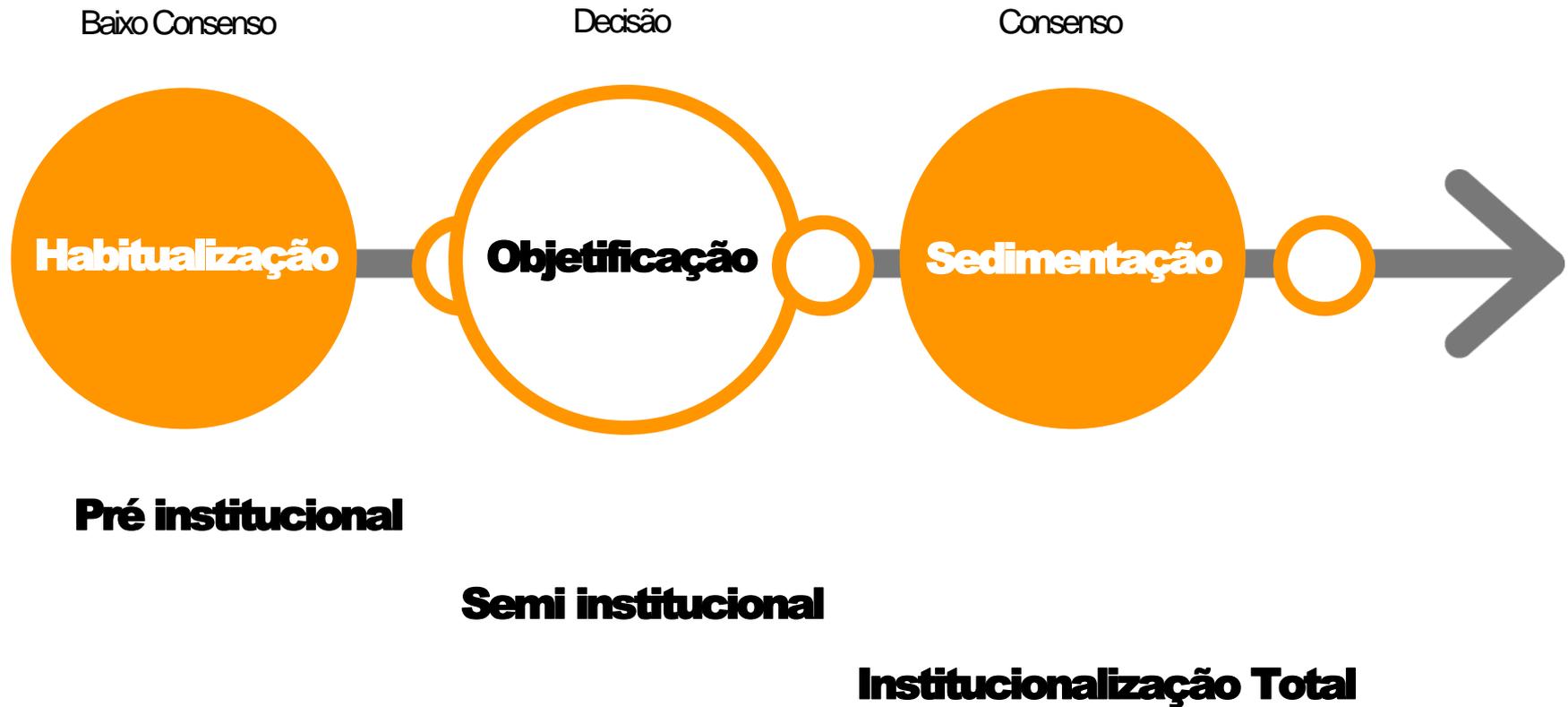
**“ ORGANIZAÇÕES
Não são puramente racionais ”**

- ✓ Path dependence: *“as iniciativas se por caminhos trilhados anteriormente”*
- ✓ Isomorfismo
- ✓ A busca pela legitimação

Institucionalização

Tolbert e Zucker

Quanto mais uma prática é disseminada maior a tendência de ser vista como ótima



Nosso Itinerário...



1

ESTRATÉGIA
e a importância
de BPM

2

BPM
e a importância
da Estratégia

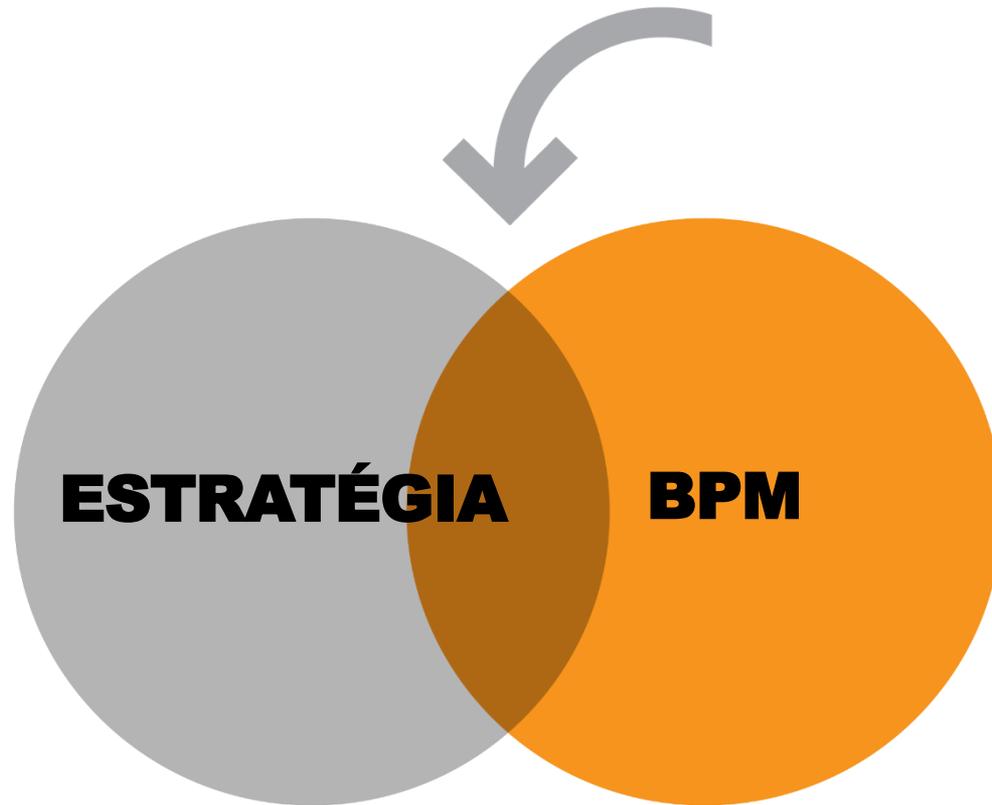
3

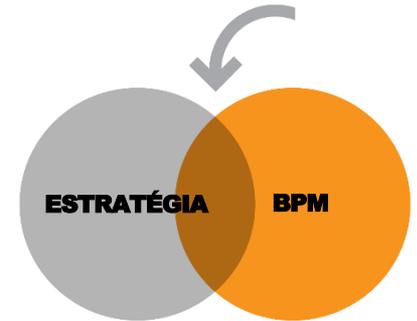
POR QUE
os pontos
não se ligam?

4

COMO
ligar os
pontos?

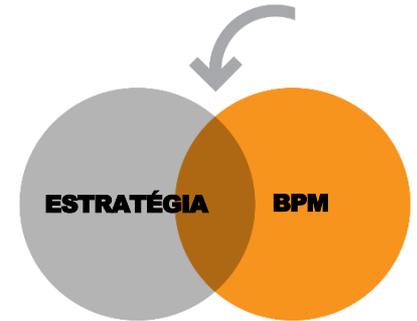
Como Ligar os pontos?





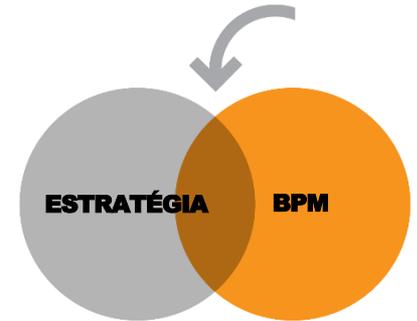
Mudar a forma de ver

Desistirmos da ilusão de enxergarmos o mundo como forças separadas...



Mudar a forma de ver

Não nos concentrarmos em fotografias isoladas, mas sim enxergarmos o sistema...



Mudar a forma de ver

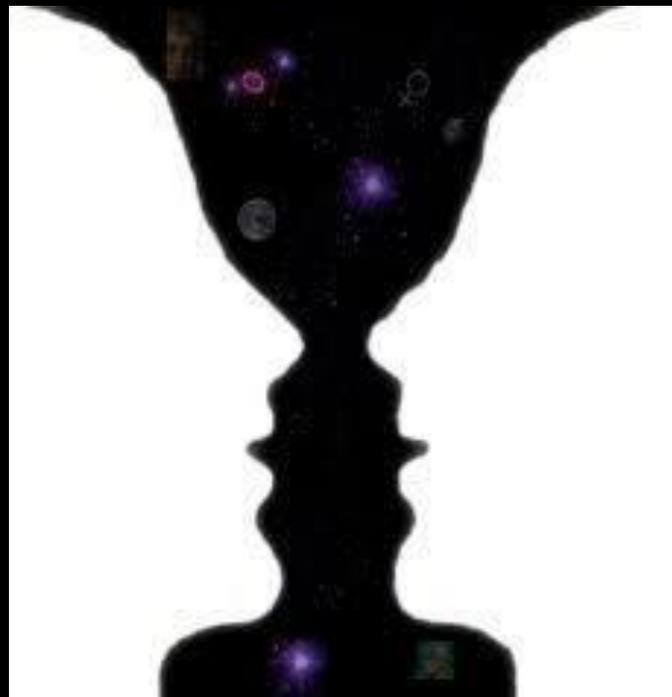
Enxergarmos a “Figura” e o “Fundo”...



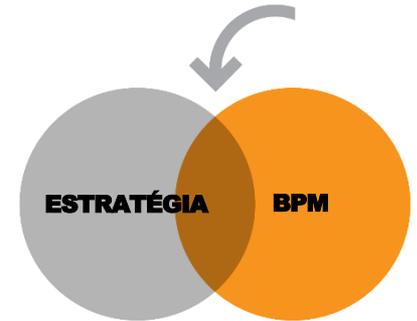
FIGURA

FUNDO

UNIDADE



FIGURA/FUNDO



Mudar a forma de ver

Desenvolver uma
Visão Sistêmica

Visão Sistêmica

Sistemas

“É um todo percebido, cujos elementos mantêm-se juntos porque afetam continuamente uns aos outros ao longo tempo e atuam para um propósito comum”

Senge, 1990



Visão Sistêmica

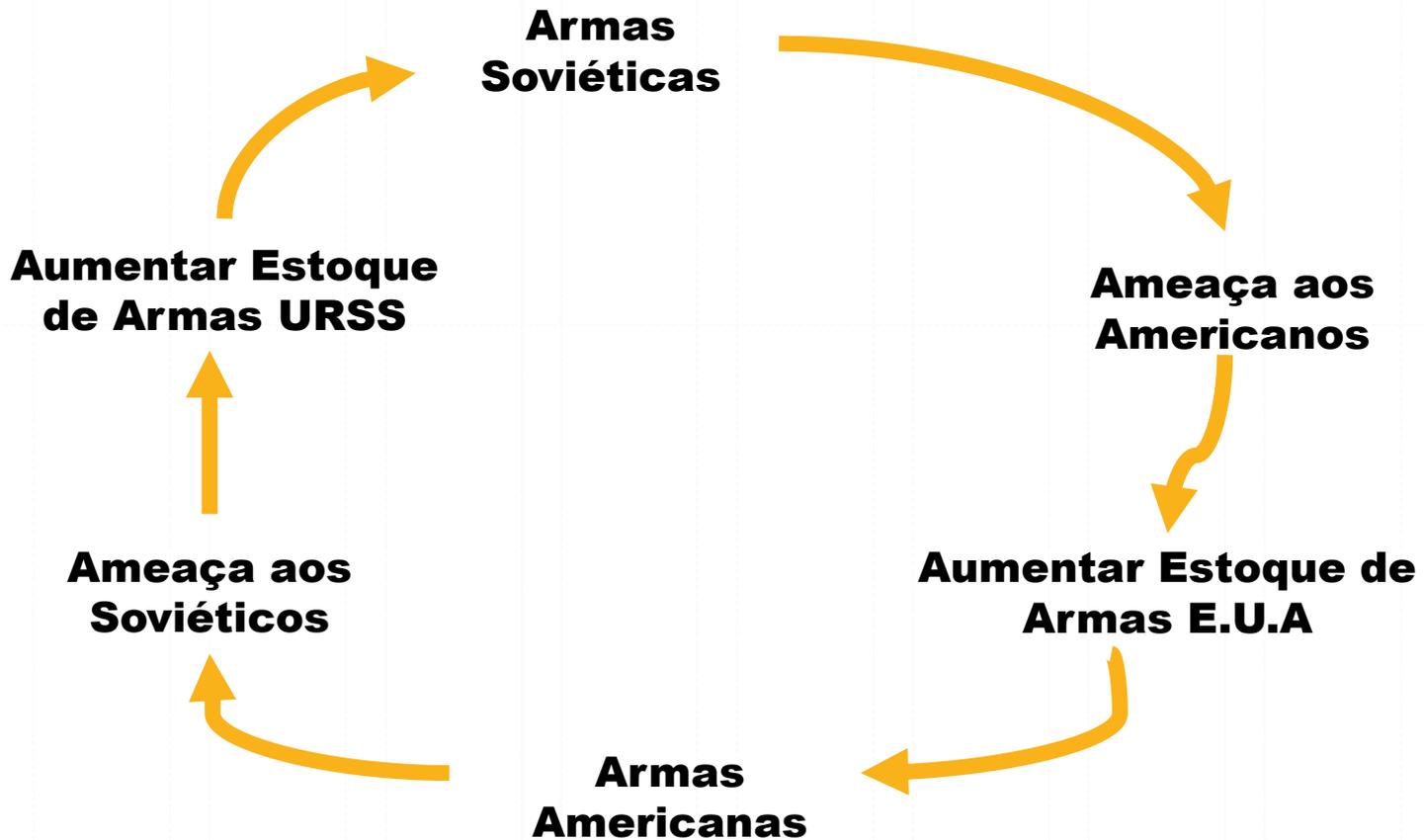
Sistemas

“não podemos compreender o sistema apenas focalizando as partes...”

Senge, 1990



Visão Sistêmica



David Bohm

“No campo da gerência, muitas pessoas são condicionadas a ver as “organizações” como “coisas” e não como um “todo”, como um conjunto de inter-relações.... gerando intermináveis reparos superficiais e um ciclo vicioso...”

**VISÃO
SISTÊMICA**

5 Disciplinas da Aprendizagem Organizacional *

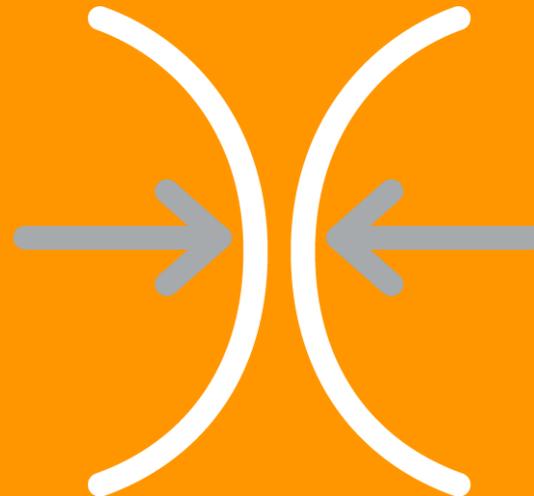
- 1 Domínio Pessoal
- 2 Modelos Mentais
- 3 Visão Compartilhada
- 4 Aprendizagem em Equipe
- 5 Pensamento Sistêmico

* Senge, 1990



Tensão Criativa

O que desejamos?



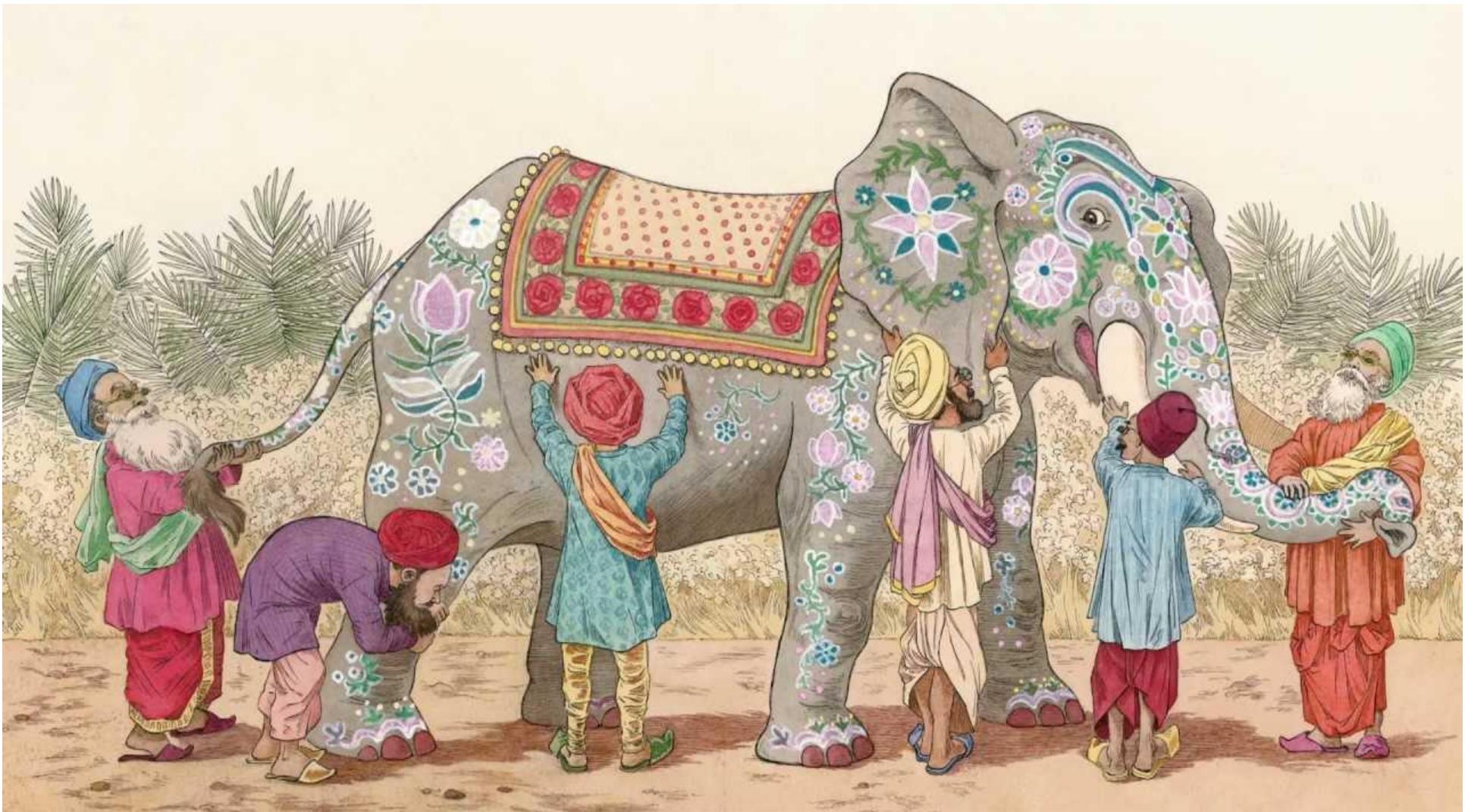
Onde nos encontramos?



“Modelos Mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir.”
Senge

Porquê, nas organizações, muitas ideias brilhantes nunca chegam a ser adotadas?

Visão Compartilhada



Aprendizagem em Equipe

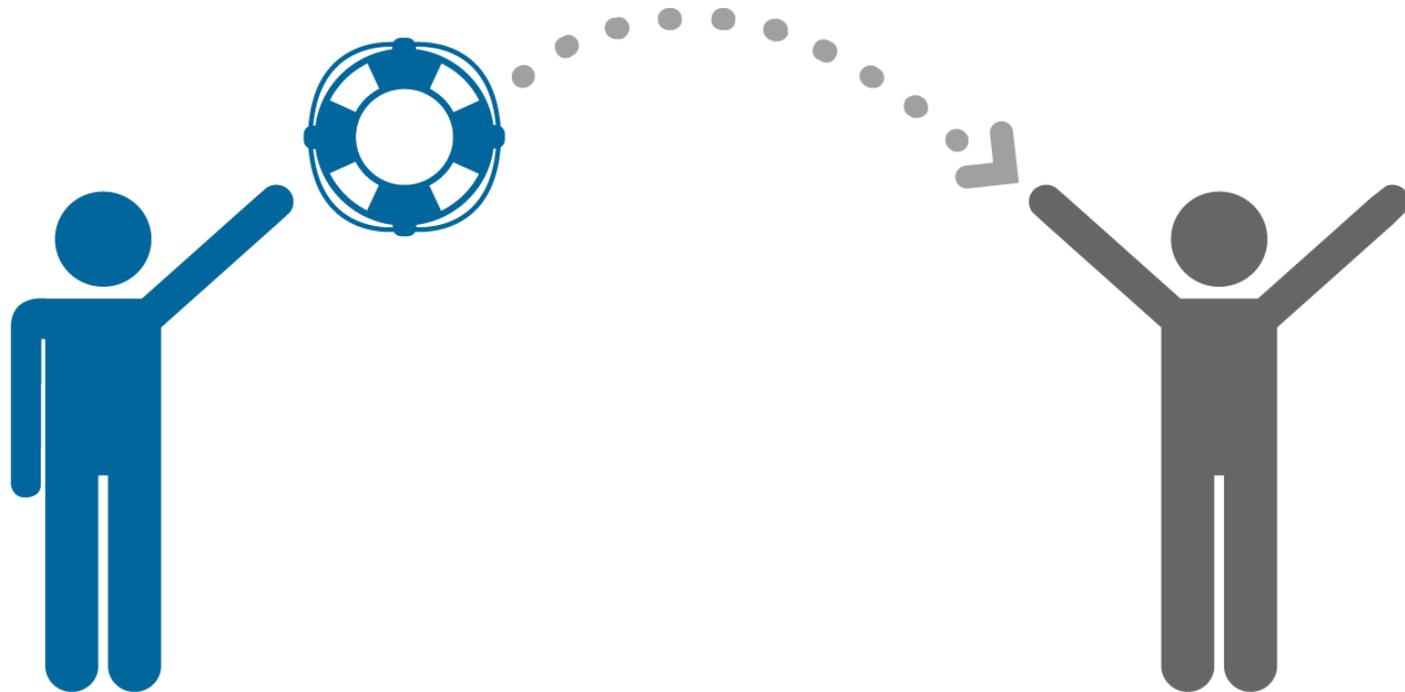


Pensar conjuntamente, alcançar resultados desejados por todos

Buscar solução coletiva de problemas (inteligência coletiva)

Envolve a prática do diálogo, e a criação de laboratórios de aprendizagem

“ Em sua essência, uma ORGANIZAÇÃO é o resultado de como seus membros pensam e interagem...” (Art Kleiner)



“A alavancagem da empresa não reside em diretrizes, políticas, orçamentos ou organogramas...e sim nos padrões de interação entre seus membros... (Art Kleiner)



“ o momento crítico chega quando as pessoas percebem que o trabalho de aprendizagem organizacional diz respeito a cada um de nós ” Chagas, 2012





MUITO OBRIGADO!

Professor Marçal Chagas, IBMEC
Brasília, Setembro 2016