



DIVULGAÇÃO / FALCONI

**POR PAULO EDUARDO FINATTE**

Formado em Administração pela UNESP com MBA em Finanças pela FGV. Atua na Falconi há 12 anos, liderando projetos de consultoria em gestão para melhoria de resultados econômico-financeiro, via otimização de processos, OBZ, Eficiência Industrial e Capacitação Gerencial.

# PRÁTICAS DE GESTÃO E NOVOS PROTOCOLOS COMO INSTRUMENTO DE SUPERAÇÃO E GERAÇÃO DE VALOR EM CENÁRIOS DESAFIADORES

**E**m cenários cada vez mais desafiadores, toda organização precisa se manter atrativa para seus *stakeholders* de modo a se perpetuar ao longo do tempo. E o que faz uma organização se perpetuar e ser atrativa? O ponto central passa pela competência de identificar oportunidades e se organizar para capturá-las.

O que nos leva à segunda questão: como ativar esta capacidade de identificar e capturar oportunidades? Destacamos aqui o elemento Sistema de Gestão. Organizações que estruturam um Sistema de Gestão eficiente se mostram mais longevas e rentáveis.

Sistema de Gestão eficiente é aquele capaz de definir estratégias e prioridades, desdobrando, no nível tático, as estratégias em metas e planos de melhoria. Para internalizar as melhorias e colher resultados, estas são conectadas ao nível operacional por meio da gestão de resultados e padronização.

Dessa forma, avançamos para a terceira questão: Como identificar e capturar oportunidades em setores já complexos, como o de papel e celulose, somando os impactos da covid-19?

Em situações de constantes mudanças não é suficiente ter um Sistema de Gestão estruturado. O que passa a ser essencial é um sistema adaptável, que potencialize práticas relevantes para geração de valor em cenários desafiadores, dentre as quais destacamos:

## Fortalecimento da liderança

O líder tem papel crucial no direcionamento preciso e no engajamento dos diversos níveis da organização, desafiando os times a gerar ideias de melhorias, além de atuar de forma disciplinada na execução e na correção de rumos;

## Capacidade de Priorização

Conhecer com profundidade a cadeia de valor, processos e padrões que tendem a sofrer efeitos no cenário covid-19 é essencial para priorizar esforços na promoção de ajustes e de

melhorias, eliminando impactos operacionais e aproveitando oportunidades de mercado.

## Aprimoramento de Protocolos de atuação

Após direcionamento do time e priorização, faz-se necessária a adaptação de políticas, processos e padrões, tais como:

**Políticas corporativas** – novas formas de trabalho, fortalecendo o gerenciamento por entregas e menos por tempo dedicado, possibilitando utilizar esta flexibilização como forma de engajamento e otimização de gastos relacionados ao *cost of living* – exemplo: localização e porte de escritórios *versus home office/coworking*;

**Padrões operacionais** – revisão das rotinas e processos industriais, conforme novos protocolos sanitários. Utilizar comunicação, treinamento e avaliação do cumprimento dos padrões por meio de ferramentas (*Apps*) de interface simples para supervisor e equipe, dando foco em engajamento e mitigação de absenteísmo, evitando impactos e trazendo melhorias em produtividade, *OEE* e *cash cost*;

**Políticas de S&OP** – otimização de *working capital* na cadeia, reforçado por restrição e custo de financiamento. Levando a novos planos de demanda, *supply*, estoques e produção, via *Analytic tools*, modelagens preditivas, metodologias de *sourcing* e *benchmarking*;

**Padrões comerciais** – adequação do modelo de vendas, digitalização e automação de atividades mantendo atributos de valor para o cliente com redução da atuação presencial.

Por fim, destacamos que é essencial para a efetiva implantação destas melhorias e captura de oportunidades o aprimoramento da governança de resultados, tornando-a mais ágil e conclusiva, por meio de fóruns virtuais, pautas objetivas, qualificação dos dados e estruturação de *dashboards* com indicadores prioritários para direcionamento e correção de rumo. ■

A Falconi é a maior consultoria de gestão brasileira, fundada por Vicente Falconi. Reconhecida por sua capacidade de transformar os resultados e a eficiência de organizações públicas e privadas por meio de técnicas de gestão, possui um time de cerca de 700 consultores espalhados por mais de 30 países e já atuou em mais de 5.300 projetos ao longo de 30 anos de história. Envie suas sugestões de temas ou dúvidas para [falconi@loures.com.br](mailto:falconi@loures.com.br)

