



ARTIGOS TÉCNICOS

Esta publicação é parte do “Projeto de desenvolvimento do setor de Panificação e Confeitaria com atuação na Qualidade, Produtividade e Sustentabilidade “

15 – Estratégia de Gerenciamento

Qualquer tipo de empresa no mundo enfrenta uma série de questões similares para se manter no mercado. Desafios com os clientes, seu quadro de profissionais e a concorrência, o surgimento de inovações e as mudanças no ambiente do setor ou nas legislações vigentes. Esses inúmeros fatores podem alterar completamente o que acontece dentro da padaria e demandam a atenção e o controle pleno por parte do empreendedor.

Gerenciar significa planejar o trabalho, executá-lo, verificar se há erros e fazer correções quando necessário. Implica em conhecer as ações e/ou causas para atingir determinados resultados na empresa como um todo. Esses processos permitem entender melhor o funcionamento da organização, eliminar problemas ou encontrar novas soluções e inovações de forma definitiva. Se você planeja, conhece. Se você conhece, controla. Se você controla, aperfeiçoa. Esse é o princípio básico do gerenciamento.

Para atingir algum resultado a partir do gerenciamento é fundamental a análise e quantificação dos processos. As empresas precisam ter consciência do papel de cada setor da empresa, função profissional ou etapa de produção para a qualidade dos produtos, um bom atendimen-



to aos clientes ou no resultado comercial da empresa. Essa definição servirá de base para a compreensão de cada serviço, se eles atendem diretamente uma necessidade dos clientes, os satisfazem indiretamente e ajudam a aumentar o fluxo de clientes, se estão disponíveis a preços competitivos ou tenham custos que permitam lucros. A partir do mapeamento da situação da empresa, cabe uma análise. O entendimento a partir das informações levantadas, dos gargalos da empresa, as causas que impedem seu crescimento possibilita buscar alternativas.

ARTIGOS TÉCNICOS

Esta publicação é parte do “Projeto de desenvolvimento do setor de Panificação e Confeitaria com atuação na Qualidade, Produtividade e Sustentabilidade “

A implantação de uma nova rotina ou a troca de equipamentos internos também precisa ser bem analisada e planejada. O processo pode envolver o público externo ou interno da empresa e todo processo de mudança pode provocar dificuldades que afetam seu funcionamento. Organizar o funcionamento da organização é um caminho. É preciso envolver todos os afetados pela solução, determinar a execução de tarefas específicas e sua ordenação, prever recursos necessários a cada tarefa, indicar o responsável e o tempo para a conclusão. Sem uma definição exata e uma meta, muitas vezes não há uma conclusão definitiva da questão sem um resultado objetivo para a organização.

Para que uma solução seja definitiva e não se perca com o tempo, a empresa precisa também ter um processo de medição e controle de aplicação da solução. Para identificar os resultados é preciso saber o que será esperado em cada estágio de implantação da solução e escolher os métodos de avaliação. Avaliar constantemente permite a empresa ter consciência se o novo processo está funcionando conforme o programado.

Caso o problema persista ou tenha surgido outro, todo o processo de análise e otimização

deve recomeçar. Se o problema for eliminado, deve-se passar para outra carência, até que todas sejam resolvidas. Quando isso acontecer, é hora de enfrentar outros desafios e estabelecer novo patamar para a situação desejada. O processo de aperfeiçoamento não pode parar nunca.



PESQUISA E QUANTIFICAÇÃO
DE PROCESSOS

ANÁLISE, ESTUDO E
PLANEJAMENTO DE AÇÕES

ESTRATÉGIA DE
GERENCIAMENTO

MONITORAMENTO DE
RESULTADOS

EXECUÇÃO DE AÇÕES E
DEFINIÇÃO DE METAS

Principais pontos:

Uma gestão estratégica de gerenciamento possibilita medições de desempenho e a avaliação dos resultados, custos, produção, produtividade, riscos, etc., tornando mais fácil o seu gerenciamento.

– Definição da rotina de processos. Selecionar uma equipe composta por pessoas que realizem todos os processos da empresa no dia a dia, desde a produção ao contato com cliente para levantamento das rotinas.

– Identificar processos. Obter amplo conhecimento acerca da organização levantando as seguintes informações:

- Estrutura organizacional, as atribuições de cada área;
- Tarefas executadas
- Equipamentos e insumos utilizados
- Tempo gasto e pessoas envolvidas nas atividades
- Indicadores de desempenho e ferramentas utilizadas em seu gerenciamento

– Avaliação de prioridades: Com os dados analisados, a empresa precisa definir quais são as suas prioridades. É possível fazer essa definição a partir de cinco perguntas:

1. Qual a gravidade da situação (extremamente grave, muito grave, grave, pouco grave, sem gravidade)?
2. Que efeitos surgirão a longo prazo, caso o problema não seja corrigido?
3. Qual o impacto do problema sobre as coisas, pessoas e resultados?
4. Qual a urgência de se eliminar o problema? – A resposta indicará o tempo disponível para resolvê-lo.
5. Qual o potencial de crescimento do problema? Crescerá, diminuirá ou desaparecerá por si só?

– Execução de melhorias: Com os resultados em mãos e a definição dos gargalos, a empresa pode desenvolver um trabalho mais prático para a solução do problema com o levantamento de soluções possíveis para suas principais dificuldades e as oportunidades de melhorias dos processos.

– Monitoramento: Após a execução de uma iniciativa que tenha como objetivo resolver os problemas da organização, é preciso monitorar constantemente as informações para ter ciência se foi possível resolver seus gargalos e/ou se existem demais questões prejudicando a organização.