

Por Thais Santi

# COMO AUMENTAR A RENTABILIDADE SEM INVESTIR EM ATIVOS

Melhorias na gestão dos processos, na plataforma de dados e em pessoas aumentam a competitividade e o lucro das empresas

“Todos os desafios enfrentados pelo mercado nacional abriram demanda para o investimento no serviço de consultoria em Excelência Operacional (*Performance Improvement*)”, pontua Niero

Nem sempre realizar grandes investimentos em ativos significa aumentar a eficiência. E para falar bem a verdade, nem sempre há capital para investir. Pensando nisso é que a Pöyry acaba de trazer ao Brasil – diretamente da América do Norte e da Europa – uma solução alternativa para ganhar competitividade a partir de medidas mais viáveis aos executivos do setor de celulose e papel. O modelo do novo serviço de consultoria é chamado de Excelência Operacional ou *Performance Improvement* (veja quadro explicativo) e consiste em encontrar soluções aos problemas relativos ao modelo de gestão do processo produtivo e de manutenção das empresas. O atendimento completa a ampla gama de serviços já oferecida anteriormente pela Pöyry, desde a fase de identificação e concepção de projetos até o *start up* dos mesmos.

“Todos os desafios enfrentados pelo mercado nacional abriram demanda para o investimento no serviço de consultoria em Excelência Operacional (*Performance Improvement*)”, pontua Nilson Niero, diretor de Consultoria da Pöyry no Brasil. “Isto, porque mesmo a tecnologia das indústrias tendo avançado muito, ainda existem muitas oportunidades de

melhorias que certamente poderão ser identificadas e quantificadas nos próprios modelos de gestão dos processos produtivos e de manutenção das fábricas e que impactam significativamente os seus resultados.” Michael Steele, diretor da Pöyry na América do Norte, comenta que “perdem-se milhões com *gaps* na execução do processo”. Steele, que é responsável pela implantação desse novo produto de consultoria da empresa no Brasil, fala com propriedade de um executivo experiente internacionalmente.

## Modelo em ação

O modelo contempla três etapas: Identificação dos *gaps*, Redesenho do Sistema de Gestão e Captura

É através de um diagnóstico do sistema de gerenciamento atual da empresa, feito na etapa de análise por equipe de especialistas da Pöyry, que será avaliado o desempenho da empresa e identificadas as oportunidades de melhorias. Esta análise permitirá a criação de uma base de dados para promover as mudanças do sistema de gestão da planta, fornecendo detalhes sobre questões específicas que impactam os resultados operacionais e financeiros, como retrabalho, desperdício de matéria prima e insumos, qualidade dos produtos, tempo e gasto com manutenções, entre outros indicadores. “É exatamente o foco em melhorar o processo, a plataforma de dados e o treinamento das pessoas que trará ganhos para a empresa”, ressalta Steele, que diz ainda que embora as empresas sejam bastante desenvolvidas tecnologicamente ainda existem *gaps* de execução em várias pequenas etapas do processo, principalmente em fábricas mais antigas. O processo de identificação de *gaps* durante a análise inicial da consultoria começa por um diagnóstico *in loco*, que leva de duas a quatro semanas dependendo do porte da empresa, seguido de uma tabulação e análise dos dados e reuniões com os diversos níveis da empresa para um completo entendimento do seu sistema



DIVULGAÇÃO

de gestão e de tomadas de decisão para solução dos problemas que ocorrem no dia-a-dia. O resultado desta análise consiste na identificação e quantificação das oportunidades de melhorias.

As próximas etapas do processo compreendem o redesenho do sistema de gestão, com a criação de novas métricas (Indicadores de *Performance*) mais adequadas e que permitam tomadas de ações pelos diversos níveis da empresa para solução dos problemas no menor espaço de tempo possível e finalmente com a implantação do novo sistema de gestão e captura dos *gaps*.

Para auxiliar a gestão dos processos, a Pöyry desenvolveu um software que permite concentrar em um único sistema todas as informações necessárias para o gerenciamento da produção e manutenção da empresa, podendo ser acessado em qualquer horário, em qualquer parte do mundo e por todos os níveis da empresa de acordo com os seus respectivos perfis de acessibilidade. Trata-se de um *software* "guarda chuva", ou seja, ele é customizado para cada empresa, levando-se em consideração todos os softwares de controle existentes, onde ele busca os dados necessários para convertê-los em informações gerenciais, ou seja, nas métricas estabelecidas para o novo sistema de gestão. "A grande vantagem é que todos da empresa terão as informações em um único lugar e hoje isso não acontece de maneira integrada entre os programas de gestão", esclarece Niero. O executivo destaca ainda que "as fábricas e seus equipamentos, embora modernos, com mais produtividade e menos perdas, ainda enfrentam o problema da falta de interpretação das informações. Ou seja, existem muitos dados que não são transformados em informações gerenciais, ou em indicadores de *Performance*", explica. O novo software é conhecido como P1 e levou mais de seis anos para ser desenvolvido. Steele ressalta que embora seja uma solução mais completa, a contratação do software não está atrelada aos serviços de implantação do novo sistema de gestão e, portanto, pode ser adquirido separadamente.

Contratos do novo serviço de consultoria Pöyry estão baseados no modelo "*success fee*". "Neste sistema a Pöyry define junto à empresa um valor para cada etapa do trabalho (análise, redesenho e implantação)", segundo Niero, que esclarece que parte desses valores são pagos durante a execução de cada etapa e, se bem implantado, a Pöyry receberá os valores restantes de cada etapa somente ao final da execução do trabalho, como taxa de sucesso, com a obtenção dos resultados estabelecidos.



Michael Steele: "perdem-se milhões com *gaps* na execução do processo"

### Perspectivas de negócios

Para trazer esse serviço ao Brasil, a empresa realizou a seleção de três líderes gestores entre mais de 40 candidatos da própria empresa e do mercado. Essas três pessoas, que passaram mais de nove meses em treinamento na América do Norte e na Europa, irão gerir uma equipe de 10 funcionários, atuando integralmente neste novo tipo de serviço. Após a estruturação da equipe, a Pöyry promoveu um Road Show para apresentar aos potenciais clientes o novo centro de serviços, sendo que uma das empresas visitadas iniciou o trabalho de análise em sua planta em agosto. As perspectivas de negócios da Pöyry com seu novo serviço de consultoria estão baseadas nos seguintes fatos do cenário mercadológico: "teremos um desafio econômico pela frente, com grandes restrições em novos investimentos. Ao mesmo tempo, as empresas têm de manter seus lucros e serem mais competitivas. A questão é que isso não irá acontecer se as empresas não corrigirem seus *gaps*", finaliza o diretor da Pöyry no Brasil. ■

#### Quadro - Performance Improvement

Consultoria Estratégica	Serviços de Engenharia	Implementação de Projetos	<p><b>Excelência Operacional</b></p> <p><b>Suporte à Operação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar os GapsEx*</li> <li>✓ Capturar os GapsEx*</li> <li>✓ Melhorar a performance operacional sem investimento de capital</li> </ul> <p>* Gaps de Execução</p>
-------------------------	------------------------	---------------------------	---