



A transformação necessária nos negócios e na Liderança para enfrentar a Nova Realidade Fabricação e Operações

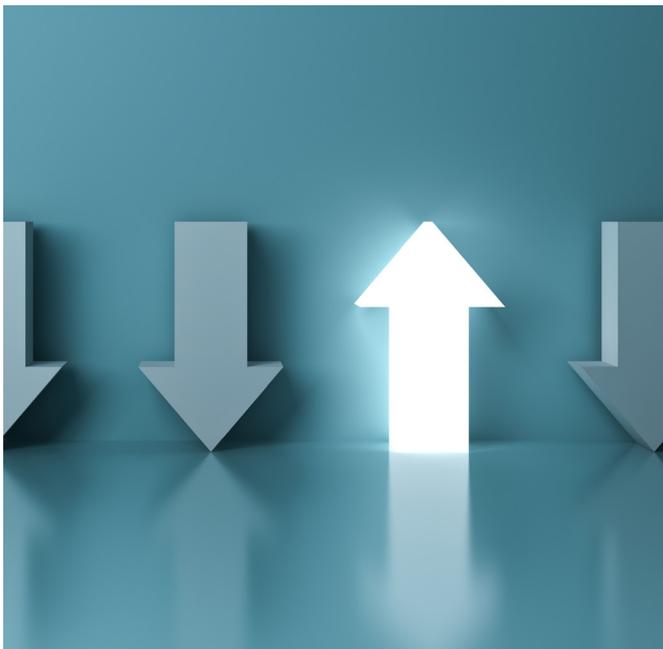




O mundo nunca teve de enfrentar mudanças tão drásticas e dramáticas do ponto de vista econômico, social, físico e emocional como agora. Empresas, pessoas e a sociedade em geral foram obrigadas a se reinventar em questão de meses. Muitas empresas iniciaram importantes transformações de forma a enfrentar este novo ambiente, ajustando suas estratégias comerciais, incentivando o rápido desenvolvimento de comércio eletrônico alterando suas carteiras ou ainda alterando por completo suas estruturas organizacionais e de gestão humana.

O objetivo? Transformar esta crise em uma oportunidade

A pandemia parece ter aberto um caminho para novas e inovadoras formas de fazer negócios. Também assistimos a um novo estilo de liderança que encontrou um nicho de negócio para si mesmo no atual ambiente de negócios. Estes interesses atuais foram os que discutimos durante nosso primeiro painel virtual de “Galaxy of Leaders” na Latino-Americana que contou com a presença de reconhecidos especialistas da indústria: **Antônio Bernardo**, Managing Partner da Roland Berger para o Brasil, México, Portugal e Angola; **Eduardo G. Hernández**, COO LatAm da Coca-Cola FEMSA; **Américo García Elizondo**, Diretor Geral LatAm da Apotex; e **Fausto Costa**, Presidente da Nestlé México.



A discussão começou com uma reflexão sobre o atual ambiente de negócios. Antônio Bernardo, Managing Partner da Roland Berger Brasil, México, Portugal e Angola abordou como a VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), embora já falada há alguns anos, é muito mais intensa “nesta nova realidade”. Os modelos de negócios foram reinventados, e as comunicações com nossos funcionários, clientes e fornecedores mudaram para uma funcionalidade totalmente remota. “Nossos clientes, em questão de cinco meses, tiveram que investir em plataformas tecnológicas e acelerar mudanças que haviam planejado para os próximos cinco ou dez anos,” mencionou ele.

“Seja autêntico na comunicação e conecte-se emocionalmente com aqueles que efetivamente lhe agregam valor.” *Fausto Costa*

O conglomerado multinacional de alimentos Nestlé, também desenhou um novo plano focaliza em três pontos vitais: pessoas, organizações e stakeholders. “Queremos assegurar que os nosso pessoal, nossos funcionários, estejam protegidos quando se trata de sua saúde física e mental, e que possam continuar trabalhando com as ferramentas e mecanismos necessários em mãos,” disse Fausto Costa, Presidente da Nestlé México, ao mesmo tempo que afirmou a importância de manter a empresa ativa e plenamente operacional. “As empresas são como seres vivos que precisam mover seus músculos dentro das suas capacidades para que assim possam continuar a crescer,” acrescentou ele. O último ponto, os stakeholders, são igualmente importantes. A Nestlé está trabalhando em conjunto com todos seus stakeholders para ajudar os países e suas sociedades a avançar melhor e de forma mais eficiente e rápida.

Com as organizações promovendo mudanças tão rápidas e drásticas, tendo as pessoas como mais impactadas, o futuro parece substancialmente diferente. As empresas líderes confirmaram que inúmeras responsabilidades e funções passarão a ser realizadas remotamente de forma a alcançar uma maior qualidade de vida, alcançando maior produtividade a um menor custo e utilizando um menor espaço físico da empresa.



Cada organização tem seus próprios rituais e rotinas para garantir uma operação estruturada dos processos. O desafio hoje reside em tornar este conjunto de rituais e rotinas mais flexíveis sem afetar a eficiência da empresa.

A Coca-Cola FEMSA, por exemplo, está passando por uma transformação baseada em seu pessoal e na sua liderança. Eduardo Hernández, o COO da América Latina, destacou as três ideias base que orientam esta transformação: “o primeiro macro conceito se concentra em aceitar a nova realidade. O segundo é tentar definir e aplicar novas e inovadoras formas de realizar os mesmos processos, e por último, compartilhar tudo o que de novo aprendemos,” disse ele.

Estes novos conceitos são aqueles que orientam a nova cultura da Coca-Cola FEMSA para mais de 85.000 funcionários. A comunicação colaborativa e inclusiva parece ser a linguagem-chave que as empresas estão adotando. As empresas estão trabalhando de uma forma muito mais próxima com seus clientes para se reinventarem e atenderem as mudanças que também estão ocorrendo no consumidor final.

“As pessoas têm emoções, obrigações, sonhos e frustrações. Não esqueçamos isso mesmo estando longe delas.” Américo García

A importância da educação e da tecnologia é indiscutivelmente fundamental nesta nova realidade social remota e interconectada da qual fazemos parte.

Também as pessoas estão readquirindo grande importância nas organizações. As empresas estão investindo forte na tecnologia necessária para assegurar uma fácil conexão, ainda que virtual com sua força de trabalho. “O consumidor final, clientes, fornecedores e especialmente nossos colaboradores estão adquirindo maior importância à medida que surgem como pessoas com necessidades e preocupações,” comentou Américo García, Diretor Geral da Apotex para LatAm. - “As pessoas têm emoções, obrigações, sonhos e frustrações. Não esqueçamos isso mesmo estando longe delas,” acrescentou ele, reiterando a necessidade de investir na educação e na compreensão das novas prioridades que as movem.

Antônio Bernardo ecoou pensamentos semelhantes ao orientar a conversa para as os skills e competências chave necessários ao novo líder. Os sete traços mencionados abaixo destacam a necessidade de uma liderança mais colaborativa, social e flexível para buscar e desenvolver equipes mais integradas, sensíveis e humanas. Os líderes emergentes de 2020 precisam ser:

1. **Visionários – Eles devem ter uma visão clara do presente e do futuro e inspirar a organização a reinventar de acordo com a nova realidade.**
2. **Enérgicos e Apaixonados – Liderar pelo exemplo. Priorizar a empresa e seus recursos. As pessoas e os clientes devem ser prioritários no mercado atual.**
3. **Rápido e ágil – O novo líder deve usar de sua capacidade analítica baseada em dados concretos para tomar suas decisões.**
4. **Tecnológica e Estratégica – Os líderes devem entender a tecnologia e como ela pode mudar seus modelos de negócios. Uma vez que compreendam a tecnologia, eles devem definir a estratégia de acordo com a realidade.**
5. **Empático – O líder deve gerenciar suas equipes com empatia. Potenciar seus “soft skills.”**
6. **Serem rigorosos na implementação – Seja um PMO, não apenas um visionário. Deve liderar execução com agilidade e eficiência na administração de um ambiente de negócios em mudança.**
7. **Preste muita atenção aos stakeholders – Assegure uma postura de liderança empática com as pessoas, as comunidades e a sociedade em geral.**

As características mencionadas obtiveram total consenso do painel de discussão de nosso Galaxy of Leaders. O novo líder deve ser ágil, engajado, capacitado, colaborativo e capaz de incentivar relacionamentos baseados na confiança dentro da força de trabalho. A liderança empática encoraja uma disciplina diferente. Os líderes devem saber se conectar a um nível mais pessoal e criar momentos



de aproximação mesmo que a um nível virtual através de todo o tipo de encontros e reuniões.

“As pessoas têm vivido tempos muito difíceis nos últimos 150 dias e devemos demonstrar e exercitar nossa sensibilidade em momentos como este,” disse Fausto Costa em concordância com a necessidade de uma sociedade mais empática. “Devemos ser mais flexíveis com as pessoas, respeitar seus horários, seu tempo e seus limites,” acrescentou ele enquanto promovemos o bem-estar físico e emocional de nossa força de trabalho.



Já se foram os dias em que o teletrabalho era visto como um luxo. O que importa é o esforço extra que o líder está fazendo para garantir que eles sejam socialmente ativos e conectados virtualmente. A pandemia acelerou este processo de amadurecimento para os novos líderes emergentes, introduzindo transformações no

modelo empresarial, bem como nos valores da organização, da sociedade e do governo. Cada um deles é igualmente importante.

Os painelistas visualizaram como os próximos 20 ou 30 anos poderão refletir um novo ambiente de trabalho onde a valorização da ação (share value) como um fim em si mesmo não será mais suficiente. Stakeholders obterão mais valor nos modelos de negócios, e as empresas terão de maximizar o valor dos Stakeholders no futuro.

Com a sustentabilidade e as soluções minimalistas sendo já implementadas, António Bernardo mencionou a necessidade de que a nova realidade seja mais coletiva e coordenada.

“O valor da sociedade e das empresas deve evoluir baseado na sustentabilidade.”

António Bernardo

O racional de Antonio avançou ainda para a forma como tais reformas poderão garantir que o Estado proceda a alterações relativas e necessárias nas políticas que existem atualmente na saúde, segurança, justiça e educação. “Uma vez enfatizada a responsabilidade social, ela deixará de existir apenas como uma ferramenta de relações públicas e, em vez disso, garantirá um impacto renovado nos valores e modelos de negócios das empresas,” comentou ele, assegurando ao painel que ele será um dos primeiros acionistas ativistas verdes que surgirão no futuro para impactar o valor do negócio e do mundo.

O painel concluiu com uma nota positiva e encorajadora, ao relembrar e aplaudir a geração dos anos 1900. Os seres humanos viveram guerras mundiais, pandemias, crises econômicas e sociais sem precedentes, e revoluções tecnológica e sempre saímos delas mais fortes.

São tempos difíceis aqueles que vivemos, mas com empatia, consciência no bem comum e com determinação, podemos avançar, mais fortes e juntos.

Tudo isso vai passar, e sairemos daqui mais fortes.