



**Caso que ocorreu numa indústria de alimentos com alta capacidade tecnológica. Eles tinham vários problemas, o principal deles – que motivou a contratação de um Consultor – era a perda de produtos devido a sua deteriorização. Eles trabalhavam com grande gama de produtos: lasanha, pizza, pão, bolos, etc. Eles produziam, “marca própria”, essa atividade funciona hoje aqui no Brasil, possibilitando muitas parcerias entre grandes empresas e outras menores como essa. Este tipo de vínculo tem exigido bastante das organizações menores, em termos de qualidade e produtividade, pois elas são auditadas constantemente com rígidos padrões a serem cumpridos. Esse cliente produzia itens que levavam a marca de duas grandes redes de supermercados e para várias outras grandes indústrias de alimentos prontos e semiprontos. A pergunta corrente na companhia era:**

**“Por que isso acontece?”** E eles já tinham usado alguns recursos como punição, recompensa, denúncia para tentar reverter esse quadro, mas nada adiantou. Os produtos que estragavam acabavam deteriorando os demais recém comprados.

**A Consultoria montou um Projeto na empresa que concentrou as pessoas-chave das áreas envolvidas direta ou indiretamente com o problema, neste caso aquelas ligadas ao setor industrial.** Inicialmente, o grupo detectou falhas no armazenamento de produtos. **O mais simples não era feito:** colocar o mais velho para frente e o mais novo para trás.

Na prática, os produtos mais velhos deveriam ser priorizados em estoque. Mas isso não ocorria. **A equipe que participou do Projeto reorganizou toda dinâmica de armazenamento de produtos da empresa.** O processo envolveu gerentes, coordenadores, em alguns casos também analistas e pessoal operacional. Em alguns momentos do programa, quem coordenava não era aquele que tinha a posição hierárquica mais elevada, e sim quem reunia as maiores condições de preparo e conhecimento naquele momento para esta situação específica do Projeto. As mudanças envolveram até os fornecedores da empresa, que tiveram que mudar a forma como identificavam e entregavam os produtos, a ordem de descarregamento, e empilhamento.

**Novas descobertas foram feitas.** Durante o processo de Consultoria a empresa descobriu que muitas vezes recebia uma quantidade menor de produtos do que havia sido estipulado na sua compra. Outro problema detectado: desvio de produtos. Diante disso, a empresa criou uma série de regras e adotou novos mecanismos para controlar a entrada e saída de produtos. A adoção dessas novas regras incluiu o treinamento de motoristas dos fornecedores e das transportadoras, outro subgrupo que participava de uma parte do processo.

**Esse caso mostra que o grupo não mantém, necessariamente, o mesmo formato o tempo inteiro. Essa dinâmica favorece que as pessoas se conheçam mais profundamente. Cada indivíduo passa a trabalhar melhor em grupo.** Os talentos se destacam e a satisfação de todos aumenta, assim como o comprometimento geral com o dever de cada um. Os profissionais de áreas distintas também acabam se aproximando mais e elas próprias se tornam mais integradas. **Durante esse processo, ficou perceptível que o estilo de gestão do alto executivo da área industrial precisava também de ajustes.**

Era extremamente agressivo no trato com os colaboradores. Nas suas sessões de Coaching investimos na mudança de seu estilo de liderança.

**Se a empresa tinha um discurso que falava em participação e transparência não poderia manter um gestor com estilo totalmente autoritário.** Nesse ambiente, se alguém cometesse um erro optaria sempre por se manter no anonimato, dificultando o incremento de algum processo de trabalho na empresa. As pessoas não podem se sentir ameaçadas quando cometerem um erro. Esse clima de medo gerava, além do desperdício, falta de comprometimento com os resultados da companhia, entrosamento e colaboração entre os funcionários.