

PANDEMIA NAS OPERAÇÕES: COMO SE ADAPTAR E CONVIVER COM O NOVO NORMAL. UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE OPERAÇÕES INDUSTRIAIS

REGINA CELIA ZIMMERMANN DA FONSECA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

THIAGO HESS DOS SANTOS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

PANDEMIA NAS OPERAÇÕES: COMO SE ADAPTAR E CONVIVER COM O NOVO NORMAL. UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE OPERAÇÕES INDUSTRIAIS

Introdução

Esse artigo aborda como a pandemia da Covid-19 afetou as operações das empresas e busca entender como as mesmas podem se adaptar e conviver com o novo normal. O estudo de caso foi realizado em uma indústria de transformação plástica, com cinco unidades fabris em diferentes regiões do Brasil. A organização representa um interesse de estudo pelo fato de: estar listada no ranking das melhores empresas para se trabalhar, no Guia Exame de Sustentabilidade e possuir prêmios de: excelência em gestão, segurança, meio ambiente e inovação.

Contexto Investigado

Como as empresas reagem em situações complexas e não previstas como no caso da pandemia pela COVID-19? Por que algumas empresas conseguem exercer a adaptabilidade e minimizar os impactos aos negócios com ajustes rápidos? Dentro deste contexto, procura-se investigar como a empresa gerencia a crise, qual a base de seu sistema de gestão, como agem seus líderes, como se relaciona com as partes interessadas, em especial funcionários, clientes e fornecedores.

Diagnóstico da Situação-Problema

Com o início da pandemia no Brasil houve uma grande polêmica em relação ao isolamento social em detrimento da continuidade da atividade econômica. Frente as restrições de mão-de-obra, materiais e atividades econômicas, alguns clientes optaram pela paralização das atividades, concedendo férias aos funcionários, aplicando o home office, suspendendo/reduzindo contratos de trabalho. A empresa estudada teve o desafio de rapidamente ajustar as suas operações aos mesmos níveis de atividades dos clientes e renegociar com seus fornecedores e funcionários a fim de minimizar efeitos negativos no caixa.

Intervenção Proposta

A empresa gerenciou a crise e adotou a seguinte sistemática para minimizar o efeito da pandemia em suas operações: acompanhamento das tendências; formação de um comitê de crise; realização de benchmarking; comunicação assertiva; plano de crise; negociações com fornecedores e funcionários; acompanhamento diário e replanejamento; retomada ao novo normal. Observando as tendências a empresa percebeu a retomada das operações no contexto internacional e nacional, a partir do mês de junho, como preservou empregos, está pronta para a retomada, em um novo normal

Resultados Obtidos

Seus líderes conseguiram gerenciar de forma adequada a crise, minimizando os impactos aos negócios e atendendo as necessidades dos stakeholders, como a adoção de medidas protetivas aos funcionários e a manutenção do atendimento aos clientes. A empresa praticou a adaptabilidade e soube aproveitar todos os recursos disponíveis em termos de ferramentas oferecidas pelo governo, como foi o caso da MP927/20 e MP936/20. Desta forma, ajustando o quadro de pessoal aos níveis de atividade exigida, minimizando os custos e dando relevância para a preservação dos empregos.

Contribuição Tecnológica-Social

O artigo contribui no sentido de demonstrar que existem empresas que se destacam por sua capacidade de gerenciar situações de crise, como a pandemia da COVID-19, se adaptando rapidamente e convivendo com um novo normal. Traz reflexões a respeito de questões que contribuem como: a adoção de um modelo de excelência de gestão; e o forte comprometimento dos funcionários, sendo esta uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. O estudo de caso pode servir de inspiração para as empresas que buscam um modelo para gerenciamento de crise.