

Apresentação Geral - 2014

- Introdução
- Quando usar Gestores Interinos
- O Ciclo de Vida do Gestor Interino
- Serviços na América Latina

Introdução

O que é *Interim Management*?

- É a prestação temporária de gestão de recursos e competências (Recursos + Experiência + Execução)
- É um trabalho de curto prazo de um executivo interino de 1ª linha (gerente) para gerenciar um período de crise, transição ou mudança dentro de uma organização

Quando usar executivos interinos?

- Para gerenciar transição, crescimento, mudança ou período de crise dentro da organização
- Para conduzir importantes projetos e programas
- Para executar e/ou acelerar um projeto
- Para uma nova unidade de negócio ou equipe
- Para orientar e melhorar as qualificações existentes na sua equipe
- Para realizar mudanças corporativas significativas ("gestão de mudança")
- Para trazer especialistas em suas respectivas áreas que irão impactar na transição entre redesenho de processos e mudança cultural
- *Gap Management*: substituir em curto prazo um executivo-chave que deixou a organização de forma inesperada

Introdução

Quando os clientes preferem *Interim Management*?

- O custo/hora ou a estratégia do negócio não justifica a contratação de um executivo permanente
- É difícil encontrar o perfil exigido em um curto período de tempo
- Não há recurso humano interno capaz de assumir a responsabilidade necessária para enfrentar os atuais desafios do negócio
- Para conduzir as mudanças de infra-estrutura ou de pessoal necessárias para ter sucesso no processo de transformação e evitar um retorno às práticas habituais

Quem são os “*Interim Managers*” (IM)?

- Gerentes sênior, experientes, ‘mãos na massa’, que tenham um histórico comprovado e que se envolvam na gestão do dia a dia operacional
- Operam em todos os níveis, desde o presidente do conselho até o gerente de linha, desde o diretor do programa até o gerente sênior do projeto
- São selecionados porque entendem e tem experiência nas circunstâncias que o cliente está enfrentando e possuem as habilidades e qualidades para serem eficazes desde o primeiro dia de trabalho

O conceito de *Interim Management* nasceu há 20 anos no Reino Unido e já criou raízes naquele país, na Alemanha, na Bélgica e está se espalhando em outros países europeus, Austrália e Estados Unidos. Nos últimos 10 anos também tem estado presente na América Latina, em países como Brasil, Colômbia e México.

IM - Proposição de Valor

- **Velocidade:** curto período de tempo e simplicidade para contratação vs tempo integral / funcionário permanente
- **Especialização:** geralmente operam em um nível sênior na organização do cliente, sendo muitas vezes discretamente *overqualified* para os papéis que assumem e agregam habilidades e conhecimentos que de outra maneira não estariam. Sua experiência e conhecimento permitem que sejam produtivos e tenham um impacto perceptível desde o início, maximizando a probabilidade de sucesso
- **Objetividade e adaptabilidade:** Não condicionados pela política e cultura da empresa, os IM provêm uma nova perspectiva e são capazes de se concentrar no que é melhor para o negócio. Sendo operadores independentes, eles podem contribuir honestamente, sem que constituam uma ameaça para a equipe gerencial. Eles têm as habilidades para se adaptar rapidamente à cultura corporativa
- **Prestação de contas:** Eles são os gestores que irão assumir a responsabilidade e gerir o negócio ou o projeto. Eles esperam ser responsabilizados pelos resultados e por ser instrumental para o êxito dos trabalhos
- **Eficácia:** Trabalhar no nível sênior da companhia, ou próximo deste, confere aos gestores interinos a autoridade e credibilidade para realizar uma mudança ou transição significativa na empresa. Eles ativamente agregam valor à organização do cliente como resultado da sua experiência e abordagem, mesmo quando o trabalho e a decisão a ser tomada sejam difíceis
- **Compromisso:** IM mantêm elevado padrão profissional, pois seu futuro trabalho depende de referências e um histórico de sucesso. Isto contrasta favoravelmente com outros "trabalhadores temporários" que podem estar também procurando um "emprego permanente" ou simplesmente motivados por um honorário diário ou por alargar o seu mandato

Eficiência de Custo

- O IM cobra um honorário diário ou por projeto que varia de acordo com as competências necessárias para o trabalho, tempo, complexidade e natureza do trabalho a executar
- O custo é comparável ao custo real de contratação de um empregado permanente com o mesmo perfil, numa base permanente (seguro médico, férias, bônus e outros benefícios). A diferença está no fato de que o IM está sendo contratado por um período de tempo definido, permitindo ao cliente obter o valor agregado necessário e evitar o aumento dos custos estruturais da empresa a longo prazo
- O cliente sempre tem a opção de manter o IM em regime de tempo parcial, se estiver em consonância com suas necessidades e orçamento

O Ciclo de Vida do *Interim Management*

- **Início:** O Cliente e Alium Latam analisam em detalhes as necessidades do cliente para ajudá-lo na decisão de contratar um gestor interino (ou não) para resolver sua situação. Esta etapa possivelmente envolve uma avaliação "preliminar" do que o cliente planeja e o marco da contribuição do IM. Geralmente ocorre em uma ou mais reuniões iniciais e resulta no engajamento provisório do gestor interino
- **Diagnóstico:** O IM selecionado estuda a situação atual a fim de entendê-la, de saber como ela surgiu e quais são as necessidades das partes interessadas. Nesta fase se forma uma compreensão mais detalhada de "qual é a situação" assim como as abordagens para resolvê-la

Questões ou problemas diferentes do que foi inicialmente destacado pelo cliente podem vir à luz neste momento

- **Proposta:** O IM apresenta uma proposta mais detalhada que atua como os objetivos e plano da sua atribuição temporária. Se isso difere significativamente dos planos preliminares definidos na etapa inicial, a solução pode envolver diferentes requerimentos do gestor interino ou, possivelmente, o fim da atribuição. É comum que esta «proposta» represente um desafio para os clientes na sua compreensão da situação. Com base na sua experiência o IM é responsável em propor uma solução eficaz para apresentar a empresa

Na atribuição para um 'gap', a proposta pode simplesmente delinear de que forma o IM poderá ser uma ajuda importante

O Ciclo de Vida do *Interim Management*

- **Implementação:** O IM assume a responsabilidade pela gestão do projeto, da intervenção ou da solução, acompanhando o progresso e a realização de avaliações periódicas de *feedback* com o cliente. Durante esta etapa, o IM especificamente demonstra sua experiência, responsabilidade e eficácia. Dependendo da missão eles chegam tão perto da situação quanto seja necessário, ao mesmo tempo em que se mantém um profissional independente. Eles podem estar a cargo do gerenciamento de equipes, projetos, administrando crises e mudanças ou simplesmente assumindo as responsabilidades diárias
- **Final:** Ao se aproximar o término do projeto o IM assegura que os objetivos foram atingidos, que o cliente está satisfeito. Esta etapa pode envolver repasse de conhecimentos e treinamento, determinação e busca de sucessores e compartilhamento das lições aprendidas no processo. O IM está focado no sucesso da atribuição e não apenas na extensão do seu próprio mandato, o que significa que esta etapa pode ser realizada de forma profissional e objetiva. Muitas vezes aqui se termina a relação cliente / gestor interino

Às vezes, os gestores interinos podem continuar como ocasionais assessores *ad hoc*

Às vezes, o gestor interino voltará em um *follow-on* ou nova atribuição, começando um novo "ciclo de vida"

Serviços na América Latina

1. Práticas Funcionais
2. Melhoria de Desempenho
3. *Turnaround* e Reestruturação
4. Negócios / Projetos de *start-up* para empresas que operam na região



1. Práticas Funcionais

- **Diretoria**

Avaliação e apoio no desenho de grupos diretivos tendo em conta as necessidades do negócio, a governança corporativa e o marco legal e regulamentar. Composição de um grupo diretivo eficaz, pró-ativo e condescendente

- **Funções Sênior**

O IM assume papéis sênior de gestão para liderar áreas consideradas chaves no atingimento dos objetivos dentro dos prazos propostos: Membros do Conselho, CEO, CFO, COO, CAO, Diretores de TI, Controladoria, CRO, Compliance, Diretores Comercial e de Produto, RH, etc

- **Recursos Humanos**

Desenho ou re-desenho da área: Objetivos SMART, Avaliações de Desempenho, Programas de Identificação de Talentos, Plano de Carreira, Plano de Capacitação, Planos de Sucessão, Descrição de Cargos, Grades de Compensação (benchmarking), Plano de Bônus, Avaliações 360, etc

- **Serviços Profissionais**

Legal, Fiscal, Contabilidade, Auditoria, TI, Assessoria de Negócios, etc

2. Melhoria de Desempenho

“Os problemas não devem ser nunca os únicos catalisadores para a mudança“

“Melhoria de desempenho é mais do que apenas um meio para o turnaround“

Qual é o objetivo?

Melhorar o desempenho em qualidade e quantidade → mix de ganhos diversificado, produtos alinhados, tirar proveito de "ganhos rápidos", recuperação de clientes e fatias de mercado, geração de novos negócios, foco em áreas de resultado chave, estar preparado para mudanças que poderiam ser consequências de crises externas, etc

O que significa isso?

- Trabalhar junto com os atuais acionistas e membros do Conselho ou através de uma intervenção mais direta, para que o processo de melhoria do desempenho seja uma gestão ativa da empresa com o objetivo de melhorar o ROE. É uma "abordagem de cima para baixo", requerendo a colaboração dos principais recursos da organização
- Com senso de urgência, desenvolver e executar um plano comercial focado em iniciativas de alto impacto
- Rígido controle de custos diretos, melhorando o valor e o Supply Chain da empresa
- Melhoria do Sistema de Informações Gerenciais (SIG)

2. Melhoria de Desempenho (cont.)

Onde nos concentramos?

Principalmente nas seguintes cinco dimensões: Comercial, Produto, Finanças, Liderança e Processo

- Cliente / Matriz do Produto (rentabilidade, origem, negociação, entrega, *follow-up*, venda cruzada, fertilização cruzada)
- Relacionamento com clientes, mercado-alvo (*pipeline* / perspectivas), foco e segmentação
- Gestão de Produto: oferta e alinhamento (análise, desenvolvimento, inteligência de mercado, etc)
- Estratégia de preços, termos e condições do cliente
- Eficácia em Vendas & Marketing, execução dos negócios (estrutura e dinâmica) - Suporte ao Cliente
- Previsão e gestão de demanda
- Maximização da cadeia de valor e *Supply Chain*
- Processos e Tecnologia da Informação
- Otimização dos custos diretos e indiretos
- Gestão de capital (análise e melhoria do ciclo de conversão dos *assets*), estratégias de planejamento tributário e financeiro
- MIS e KPI (*Key Performance Indicators*)
- Liderança, trabalho em equipe e comunicação

3. Reconversão e Reestruturação

Auxiliar empresas ou instituições quando seu desempenho geral ou o desempenho de algumas de suas divisões seja inferior a média dos concorrentes devido à uma **crise** interna ou externa.

"crise é um processo de transformação onde o sistema antigo já não pode mais ser mantido"

O que significa?

- Trabalhar junto com a Diretoria, acionistas e gerentes-chave na criação de um plano estratégico, concentrando-se primeiro na **estabilização do desempenho operacional e financeiro** e, em seguida, nos desafios e oportunidades de re-construção do negócio tendo como base os seus pontos fortes
- O IM trabalha em conjunto com os gestores na **execução** do plano para garantir que cada área da empresa esteja seguindo o plano de ação definido para superar os problemas existentes e para colocar o foco em **valor e geração de lucro**
- Aconselhamento em questões específicas de reconversão e reestruturação, ajudando a gerenciar situações complexas e o processo de comunicação

Como?

- O IM é envolvido em posições-chave para o sucesso da reestruturação, assegurando aos funcionários e todas as partes interessadas (clientes, fornecedores, credores, investidores, etc) a continuidade do negócio e que a empresa esteja tomando as medidas necessárias para superar as suas dificuldades e maximizar a sua proposta de valor.

4. Negócios / Projetos de *Start-up* para empresas que operam na região

- *Start-up* de subsidiárias ou sucursais em países da América Latina e Novos Mercados ("projetos *green field*").
- Começando desde os aspectos legais até a total operação de acordo com o definido no Plano de Negócios.

Áreas de Negócio

Os principais focos de negócios de Alium Latam:

- Serviços Financeiros (Banco e os não-bancos, consumidores de financiamento, seguros, etc)
- *Commodities*, agronegócios e pecuária (leite e carne), negócios (desenvolvimento de negócios, produção, gestão, administração, comercialização, aluguel de terrenos e/ou arrendamento, financiamento, etc)
- Petróleo e gás
- Consumo massivo
- Produtos Químicos, agroquímicos, farmaceuticos & cuidados da saúde
- *Utilities*
- Setor Público (*focus group*)

CONTACTO



Fabiana Witt
Managing Partner
Tel: +54 11 47 37 03 22
Mobile: +54 911 (15) 69 40 56 36
Email: fabiana.witt@aliumpartners.com



Lucrecia Fratini
Managing Partner
Tel: +54 11 47 37 03 22
Mobile: +54 911 (15) 44 73 75 66
Email: lucrecia.fratini@aliumpartners.com