

Receitas para a crise

O momento difícil pelo qual passam as empresas e a observação quotidiana de seu desempenho nos levam a destilar algumas lições de sobrevivência. Se a crise é conjuntural ou estrutural é o que vai determinar se este cenário irá perdurar apenas em 1981 ou se avançará ao longo de 1982.

Sem dúvida, a crise apresenta um lado educativo na medida em que seleciona, depura, reduz e simplifica a ação dos empresários, queimando os galhos secos e os florescimentos danosos à saúde empresarial.

O caráter pedagógico da situação pode ser notado no cuidado maior com o que os diretores olham para o contacto com os clientes e fornecedores, o acompanhamento da operação com a mão no pulso da economia, a versatilidade na perseguição dos resultados de curto prazo, e a aproximação entre a cúpula e a base operacional.

As lições que se podem destilar destes meses mais recentes são resumidas a seguir para a apreciação do leitor:

1. Criar uma atitude voltada para a Ação.

Desenvolver nos gerentes uma ojeriza para com os procedimentos complicados, papelório e invenção de soluções que tornam mais lento o processo decisório.

Os gerentes devem ser fazedores e não inventores. O objetivo é reduzir o trabalho a um pequeno número de coisas simples que devem ser feitas bem e regularmente.

Deixar para as poucas assessorias de alta direção os aspectos que exigem solução mais lenta, teórica e criativa.

A burocratização é uma constante ameaça. As coisas ficam burocratizadas e as atividades também, numa velocidade assustadora. A vitalidade da empresa está na ação. Educar os gerentes para que confiem mais em si mesmos e menos no sistema.

2. Formato simples e staff magro

A estrutura da organização deve ser a mais simples e econômica possível, com poucos níveis, pouca ou nenhuma assessoria, sem departamentos com títulos complicados e cuja contribuição não seja substancialmente avaliada.

Quanto menos gente melhor. Os que ficam como resultado desse "enxugamento" devem fazer mais coisas e variar mais as áreas de envolvimento. Deve-se dar a cada um mais trabalho do que ele pode fazer deixando a ele a escolha do que ele não deve fazer.

O excesso de trabalho força a uma seleção e a rejeição de coisas desnecessárias. Tirar da operação as pessoas complicadas.

3. As novidades administrativas devem ser expurgadas sem piedade.

As primeiras coisas a serem cortadas são as últimas que foram implantadas na empresa. Se um novo departamento ou assessoria depois de um ano não justificou a que veio, corte fora.

Se uma ideia nova que foi uma promessa atraente um ano atrás não deu resultado, corte fora.

Se um novo executivo admitido há um ano não pagou o seu salário mande embora.

As coisas de vanguarda são mais perecíveis do que as de comprovada existência.

Com base na experiência acumulada em anos de experiência como consultor de dezenas das mais importantes empresas brasileiras, João Bosco Lodi preparou para o JB uma série de providências que podem ajudar a enfrentar os atuais tempos difíceis.



João Bosco Lodi

4. Achatar a estrutura, aproximando a Direção da Operação.

Criar uma Organização com menor número de níveis a fim de que os Diretores tenham mais contacto com as áreas de linha. Envolver os diretores em contactos mais frequentes com os fornecedores e clientes. Ficar com a mão no pulso da economia para poder avançar e recuar com mais sensibilidade.

Permitir maior acesso dos níveis subalternos (mestres, supervisores, técnicos) aos quadros diretivos. De vez em quando cortar fora todo um nível dentro da Organização, aproximando os seus dois níveis vizinhos. Reduzir o número de diretores. Despedir gerentes e chefes de seção. Enxugar o número de executivos.

5. Reduzir violentamente o seu staff.

Procure ter um staff bastante magro: pouca gente de alto valor com projetos e objetivos bem claros. Não acumule no seu staff uma grande quantidade de coisas que ele deve fazer ao mesmo tempo. Peça um trabalho de cada vez, mas encurte os prazos. Coloque em seu staff pessoas que já passaram pela linha. Force o seu staff a sair da sala, sair da empresa e a conviver com os usuários.

6. Ficar perto do cliente

As empresas que estão ao lado do cliente têm mais sensibilidade para as suas mudanças de capricho ou para a adaptação do produto à sua individualidade. Não comece pela pesquisa de mercado, procure entender bem o seu cliente. Desconfie da promoção e do marketing, procure voltar constantemente ao cliente, visitando-o frequentemente. Dedique um percentual maior do seu tempo a conversar com os seus maiores clientes, fornecedores, intermediários etc. Fique mais tempo no balcão. Desenvolva o faro do negócio.

Desconfie que a organização está perdendo o faro do negócio.

7. Encurtar os prazos dos objetivos

Puxar os prazos mais próximos da data e não deixar nenhuma meta indeterminada por tempo muito longo. Definir pontos de controle mais chegados ao dia de hoje.

Distribuir melhor as informações sobre resultados para que cada um corrija mais rápido os seus desvios de trajetória.

Evitar planos complicados e longos, relatórios muito maciços, normas e circulares de mais de uma página.

Exigir mais resultado. Cobrar mais.

8. Ênfase em construir sobre forças

Levar cada um a fazer aquilo que ele faz melhor ou sabe mais.

Descobrir os fortes de cada pessoa e de cada área e construir em cima dessas forças. Evitar colocar a pessoa errada no lugar certo.

Evitar perder muito tempo com defesas, fraquezas e justificativas.

Em qualquer atividade ou pessoa há 10% de coisas que dão 90% de resultado e 90% de coisas que dão 10% de resultado.

9. Dar mais autonomia operacional

Estudar maneiras para que o empregado desenvolvesse uma "atitude de dono" em relação à área onde está, alargando a sua visão do que se espera como resultado.

Evitar definições muito restritas de tarefas e áreas de competência individual.

Despertar o zelo pelo produto e pela empresa. Colocar mais funcionários do lado do cliente ou do consumidor para desenvolver maior espírito de serviço bem feito. Fazer os chefes vestirem o avental para se envolverem mais na satisfação do cliente.

10. Simultaneidade de controles

A situação da conjuntura exige alternar com mais frequência a delegação e o controle apertado, ir ao detalhe e ficar no geral.

O stop-and-go deve ser praticado com certa frequência para que o sentido de prioridade esteja sempre vivo na mente de todos.

Não delegar demais e por um tempo muito longo.

11. Favorecer o rodízio de cargos

Treinar pessoas para que sejam mais generalistas e menos especialistas, fazendo as pessoas rodiziarem mais por funções diferentes. Não deixar um chefe ou gerente ou diretor muitos anos no mesmo cargo.

Trocar pessoas entre companhias do grupo. Trocar funcionários entre departamentos. Trocar vendedores e gerentes de vendas entre territórios, lojas e agências. Colocar em funções de staff pessoas que já passaram pela linha e vice-versa.

Dar organização em certo sentimento de insegurança e descontinuidade para evitar a burocratização.

Virar a mesa periodicamente.

Evitar a organização grande

Considerar que a sua grande empresa é na realidade uma confederação de pequenas empresas. Criar divisões no seu verdadeiro sentido de unidades de negócio ou de centros de lucros.

Criar módulos auto-suficientes e administrados com visão de negócio.

Transformar alguns de seus gerentes em donos de pequenas empresas.

Cortar em pedaços a organização ficando cada pedaço como uma cédula auto-suficiente e bem administrada.