



Livro Liderança na Era da Turbulência Econômica

As Novas Regras de Gestão em Tempos de Economia Estagnada

Ram Charan
McGraw-Hill, 2008
Também disponível em: Inglês

Recomendação

Este livro breve e aguçado, escrito por um dos principais pensadores corporativos dos EUA, oferece uma lista de tarefas para os gestores que estão lidando com a crise econômica. Ram Charan abrange todas as bases: conselhos de administração, gestores, operações, vendas, pesquisa e desenvolvimento e muito mais. Ele oferece conselhos diretos, práticos e inequívocos para todos os níveis da gestão, incluindo: gerir e controlar o dinheiro, saber quais clientes estimular e reconhecer que as metas anuais não fazem sentido quando a demanda é imprevisível. O histórico de Charan como *coach* de CEOs e autor de bestsellers de negócios fala por si só. Neste livro, *BooksInShort* acredita que o autor faz jus à sua reputação, evitando jargões, generalizações e teorizações, concentrando-se no que os gestores devem fazer agora para que suas empresas sobrevivam.

Ideias Fundamentais

- Ter dinheiro no caixa é o que mais importa, especialmente em uma crise.
- Considere ter que se livrar de alguns clientes e algumas linhas de produtos para reduzir a complexidade, aumentar a eficiência e economizar dinheiro.
- Seja realista, porém otimista: o medo paralisa.
- Faça com que as áreas comercial e de marketing mantenham suas equipes de pesquisa e desenvolvimento bem informadas.
- A crise traz oportunidades porque seus concorrentes podem vacilar ou deixar de investir a longo prazo.
- Pense em definir novas metas de vendas que estejam em compasso com os tempos atuais.
- O CFO deve manter o CEO e outros executivos cientes de como diferentes cenários de negócios afetam as finanças.
- Os Conselhos de Administração devem ter uma compreensão detalhada das métricas financeiras do seu negócio e dos programas de gestão de risco da empresa.
- Os CEOs e gerentes de unidades devem gerenciar as métricas em tempo quase real.
- Quem sobreviver à atual crise econômica vai emergir mais forte do que antes.

Resumo

Quando a Crise Atacar, Foque no Dinheiro

Em meio a uma crise econômica, monitoramento e gerenciamento de caixa estão entre as suas responsabilidades mais importantes. Esteja atento ao nível de liquidez da sua empresa todos os dias. Acompanhe o seu fluxo de caixa diário e alterações semanais no capital de giro. Certifique-se de que todos os executivos que precisam de tais informações possam obtê-las. Calcule seu ponto de equilíbrio financeiro e tente reduzi-lo. Uma centralização ou descentralização das operações pode ajudar, dependendo das necessidades da sua empresa. Se necessário, promova cortes no seu quadro de pessoal com prudência, mas de forma diligente; não espere por um forte declínio nas receitas antes de iniciar as demissões.

“Os desafios de gestão não ficarão maiores do que já estão. Não é apenas o seu negócio ou o seu ramo que está em uma recessão, todo o sistema econômico global foi ferido.”

Desde o início da crise global em 2007, ter dinheiro em caixa é o que mais importa; os gestores enfrentam uma falta de liquidez sem precedentes. O colapso da indústria automobilística americana deve deixar lições: as principais montadoras ficaram basicamente sem dinheiro. Evite esse tipo de ruína. Gerencie cuidadosamente seu capital de giro e leve em conta sugestões para a venda de ativos e outros meios de geração de caixa.

Liderança em Tempos de Crise

Ousadia é uma virtude que não deve ser subestimada. Oportunidades sempre existem em crises econômicas. Separe um tempo para identificar e proteger seu negócio principal, seus clientes e ativos. Continue a delegar, mas fique por perto e mantenha-se bem informado. Gestores de topo precisam gastar mais tempo com os detalhes operacionais das suas empresas. Limite as atividades externas e eventos públicos e passe mais tempo com os fornecedores, clientes e gerentes que você mais confia. Reconheça que existe grande pressão sobre o seu pessoal e prepare-se para gerenciar comportamentos relacionados ao estresse, tais como a recusa em partilhar informações. Esteja visível dentro da sua empresa. Realize reuniões de pessoal pelo menos uma vez por semana e converse com a equipe de vendas diariamente: não fale sempre com os mesmos, mas escolha pessoas diferentes todos os dias.

“Os líderes que são realistas sobre o seu ambiente externo, mas ainda assim permanecem positivos e respondem às dificuldades, serão provavelmente mais bem-sucedidos.”

Sobrevivência a curto prazo é a grande prioridade em uma desaceleração econômica perigosa. A gestão de crises pode exigir colocar de lado estratégias a longo prazo existentes e instituir ciclos de negócios mais curtos. Se ninguém sabe o que vai acontecer nos próximos 12 meses, metas anuais não fazem sentido. Busque sempre a maior intensidade possível de gestão e aprofunde-se no âmago do seu negócio. Os gestores devem dominar os detalhes operacionais nos tempos de crise e conhecer muito bem o terreno: como consumidores e fornecedores estão reagindo e qual o nível de entrosamento destes com sua empresa.

Seis Traços Essenciais de Liderança

Tempos difíceis colocam à prova mesmo os melhores gestores. Ver a realidade é sempre difícil, especialmente quando as circunstâncias são assustadoras. A negação é tão perigosa quanto a paralisia por medo. O desafio dos gestores de topo é convencer suas organizações da gravidade da crise, enquanto continuam a fornecer uma visão que justifique a esperança. Procure mostrar as seguintes características essenciais nos tempos difíceis:

1. **Honestidade e credibilidade** – A desonestidade dilui a coragem, humildade e outras qualidades de liderança. Seja humilde, direto, corajoso e digno de confiança.
2. **Habilidade para inspirar** – Saiba como mobilizar sua equipe direta e, através dela, a organização como um todo.
3. **Conexão em tempo real com a realidade** – Isso é difícil quando a própria realidade muda rapidamente. Colete toda informação crítica e descubra novos fatos e perspectivas.
4. **Realismo temperado com otimismo** – Não deixe que as más notícias afundem você no pessimismo. Mantenha seu foco nas possibilidades e nas oportunidades.
5. **Gestão com intensidade** – Ouça seus empregados, mostre que sabe encarar os fatos e trabalhe em equipe.
6. **Ousadia na construção do futuro** – Invista adequadamente no futuro, preparando sua empresa para a próxima recuperação da economia.

Requisitos da Equipe de Vendas

Seja realista, mas disciplinado sobre seus objetivos de vendas e considere definir novas metas que respondam à situação atual. Os vendedores devem ser os olhos e ouvidos da sua empresa, avaliando o potencial custo ou benefício de cada cliente. Suspenda sua atividade com determinado cliente de forma diplomática, deixando as portas abertas para uma possível relação futura.

“Nesse ambiente volátil e incerto, a realidade é um alvo em movimento.”

O crescimento pode ser uma faca de dois gumes. As empresas precisam de crescimento eficiente e lucrativo que lhes assegure um fluxo de caixa adequado. Por outro lado, as empresas em retraimento podem ganhar força, livrando-se de instalações e linhas de produtos fracas e dispendiosas. Abrir mão de clientes ou produtos com baixo desempenho pode melhorar o fluxo de caixa, simplificando as operações. Analisar como sua base de clientes e portfólio de produtos afetam a necessidade da sua empresa de ter dinheiro em caixa.

“Metas anuais são inúteis quando ninguém consegue prever a demanda daqui a um ano.”

As áreas de vendas e marketing precisam se comunicar com os colegas de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Conhecer bem o mercado pode levar a esforços bem sucedidos na busca de inovações lucrativas. Um fornecedor do Wal-Mart mudou suas embalagens e acabou aumentando as vendas e receitas da loja e, portanto, pôde passar a cobrar mais pelos seus produtos.

O Que o CFO Precisa Saber

Os diretores financeiros comunicam com frequência a condição financeira das empresas, tanto interna como externamente, mas a tarefa sai da rotina em uma recessão. Sendo a voz da empresa no mundo financeiro externo, o CFO deve comunicar-se de forma clara, honesta e repetida, visando manter os investidores e credores a par da condição da empresa, incluindo sua taxa de acumulação ou dissipação de capital. Internamente, o CFO deve informar aos gestores corporativos sobre o que está acontecendo com o dinheiro e o que precisa acontecer. Os CFOs orientam os conselhos de administração através das crises, demonstrando quais mudanças são necessárias e disponibilizando com frequência relatórios intercalares. CFOs com visão de futuro têm preparado seus colegas de trabalho para crises econômicas que podem persistir por anos. Mesmo os gestores não financeiros precisam compreender “como variados cenários afetariam o balanço financeiro, incluindo as possíveis consequências de um rebaixamento na nota de crédito”.

“Este é um grande momento para detectar talentos de liderança, observando como os líderes estão lidando com os seus empregos em diferentes

condições.”

Os processos orçamentários operacionais e de capital estão sujeitos a alterações em uma profunda recessão. Abordagens obsoletas de remuneração dos executivos podem também precisar de um renovo. Corte com sabedoria a folha de pagamento, caso seja necessário. Certifique-se de usar a foice somente uma vez: demissões recorrentes acabam com a moral. Controlar com cuidado salários e benefícios pode levar sua empresa a uma situação financeira mais sólida. Um novo olhar sobre a conservação do caixa ajudará a empresa alterar salários, incentivos e benefícios. Contrate somente de acordo com a demanda, a fim de atender às necessidades dos clientes. Encontre formas econômicas de recompensar funcionários, cuja moral tem sofrido com a falta de bons planos de aposentadoria e medo de desemprego.

Investimento e Inovação

Calcule e reduza o ponto de equilíbrio da sua empresa antes de caírem as receitas. Pense de forma sistêmica sobre o impacto que suas decisões e ações terão sobre cada área operacional, tanto na empresa como na clientela. Foque suas políticas nas seguintes áreas:

- **Manutenção** – Mantenha os gastos com a manutenção regular, pois adiar-la pode sair mais caro.
- **Investimento de capital** – Pense duas vezes antes de limitar investimentos de capital, uma manobra tentadora para reduzir custos. Antes de cortar projetos, faça uma reavaliação das suas relevâncias a longo prazo. Afinal, a recessão não vai durar para sempre. Você vai conquistar uma posição competitiva mais forte se, ao contrário dos concorrentes, investir em novas tecnologias.
- **Varejo e atacado** – Simplifique sua linha de produtos. Metade dos seus produtos provavelmente não produzem mais do que 5% das suas vendas, portanto reduzir sua linha de produtos pode aumentar a eficiência. Considere terceirizar operações que não sejam críticas.
- **Fabricação** – Analise se fechar fábricas, subcontratar, automatizar ou outra iniciativa poderia afetar sua posição de caixa total.
- **Gestão de marcas** – Proteja a sua marca. Ajuste os preços com cuidado para que estejam de acordo com seu posicionamento estratégico. Caso seja necessário cortar gastos com promoção, faça de forma pensada.
- **Pesquisa e desenvolvimento (R&D)** – Reveja e reequilibre as prioridades de R&D. Corte o orçamento com cuidado. Identifique projetos que realmente importem a longo prazo. Talvez seja preciso definir novas prioridades. Trate seus projetos de pesquisa como um portfólio dinâmico, sujeito à mesma disciplina de reequilíbrio que os investidores utilizam para “remixar” suas carteiras de ações.
- **Inovação** – Continue buscando inovações disruptivas que possam mudar seu ramo de negócios. Se os seus concorrentes se concentrarem apenas na sobrevivência, sua empresa pode ganhar uma boa vantagem através de investimentos prudentes em inovação. Considere formar uma aliança com uma empresa estrangeira que esteja procurando parceiros, mas proteja seus direitos de propriedade intelectual.

Fornecedores e Outras Pessoas de Fora

Gerencie o calendário de compras de materiais e entregas a clientes, para assim economizar dinheiro. Reduza o tempo de atendimento a novas encomendas de clientes, formando ligações mais estreitas com seus fornecedores. Mantenha-se mais bem informado sobre as tendências dentro do seu ramo. A tecnologia da informação pode ajudar, mas reconheça que certas informações críticas só serão concedidas pessoalmente e não online.

“Sua integridade, imparcialidade e objetividade serão testadas até o limite. Não favoreça nada nem ninguém.”

Informações valiosas fluem através de ligações sólidas com seus parceiros da cadeia de suprimentos. Estabeleça relações de colaboração com seus fornecedores, tratando-os como parceiros e procurando tornar a parceria mutuamente benéfica. Encontre maneiras de tornar sua empresa uma parceira melhor, reduzindo sua burocracia sobre fornecedores e clientes. Seja transparente e confiável. Manter relações respeitadas com seus investidores, com a mídia e reguladores oficiais contribuirá para a credibilidade da sua empresa. Mantenha sua equipe de relações com investidores a par de todos os indicadores de desempenho que reflitam o novo foco financeiro da empresa.

Orientação para os Conselhos de Administração

As metas de desempenho das empresas não são mais o que costumavam ser. Esqueça a receita. O ponto de equilíbrio financeiro é o que mais importa agora. O Conselho deve também prestar muita atenção aos fatores de risco e como são gerenciados. Devem ser utilizadas novas métricas de desempenho, porque muitas antigas já não servem mais. A situação econômica é tão fluida que meta alguma conseguirá manter-se firme por muito tempo. No entanto, se a gestão não atingir um alvo, os conselheiros devem saber o porquê.

“Se você for um líder capaz, terá nas mãos uma empresa mais forte após a crise do que tinha antes.”

Os conselheiros precisam estar em contato com seus gerentes intermediários para saber o que estão pensando e sentindo. Este tipo de feedback pode orientar as decisões do Conselho sobre a posição do CEO, agora e no futuro. O Conselho deve apoiar um CEO, desde que ele ou ela tenha a capacidade de dirigir a empresa por um período extraordinariamente difícil. Ao mesmo tempo, ter nas mangas um plano de sucessão do CEO torna-se imperativo.

Sobre o autor

Ram Charan é co-autor de *Execução: A Disciplina Para Atingir Resultados* e autor de *Pipeline de Liderança – O Desenvolvimento de Líderes Como Diferencial Competitivo* e *Know-How: As 8 Competências que Separam os que Fazem dos que Não Fazem*. Especialista conceituado em estratégia de negócios, tem servido como *coach* de alguns dos CEOs mais bem sucedidos do mundo.