



THE MUBARACK WAY – 08 DE MARÇO DE 2017

Caro Presidente

Antes de mais nada, gostaria de expressar profundo respeito e admiração pela sua promoção e pelo desafio que acaba de aceitar.

Como empresário dedicado à consultoria de negócios, acredito firmemente que a estabilidade social e a democracia têm como fator primordial empresas saudáveis e prósperas. Desta forma, encaro as empresas privadas como instituições sagradas, pois elas são a referência do progresso em qualquer sociedade evoluída. E o você é o condutor de uma destas empresas, logo seu desafio e sua responsabilidade são nobres e enormes. Sendo assim, permita-me enviar-lhe esta carta onde pretendo contribuir, através da minha experiência e da experiência de muitos executivos, com uma parte do conhecimento necessário para a grande luta que o você vai iniciar. Talvez muitos dos conceitos a seguir já sejam do seu conhecimento, mas a reflexão nova sobre assuntos antigos sempre faz muito bem. Nesta carta, anexeí os seguintes textos:

1. **PALAVRAS DE PRESIDENTE:** texto que preparei para o presidente de outro cliente e que reflete muito bem a ansiedade de um novo presidente. O texto é inspirado em um livro de Ram Charan e que se intitula “O que o presidente de sua empresa quer que você saiba”. O texto é um apelo para que todos os funcionários, independentemente de suas atividades específicas, conheçam melhor o negócio onde trabalham.

2. **O PRIMEIRO DIA DE UM NOVO PRESIDENTE:** eu preparei este texto a partir da experiência que tive com vários presidentes em seus primeiros dias no comando. Alguns casos são terríveis, algo como “não sei exatamente o que fazer” ou sentimentos similares. Recomendo que o presidente, antes de conversar com qualquer funcionário, peça dados. Os dados estão listados neste texto.

3. DISCURSO DE LANÇAMENTO DA ISO 9001:

Preparei o texto integralmente para um presidente que estava assumindo uma empresa com sérios problemas culturais. Elaborei o texto de forma que soasse para a empresa como um alerta para as mudanças que viriam.

4 e 5 – JACK WELCH RESPONDE DUAS PERGUNTAS MUITO

IMPORTANTES:

Coloquei dois textos primorosos de Jack Welch. Penso que você vai apreciá-los bastante. Embora talvez não seja sua primeira experiência como presidente ou como comandante, creio que este material é de valia mesmo para executivos muito experientes, como pode ser o seu caso.

Um abraço fraterno!

Paulo Ricardo Mubarack

CARTA PARA UM NOVO PRESIDENTE

1. PALAVRAS DE PRESIDENTE

Existem algumas leis universais do mundo dos negócios, não importa se você vende frutas numa banca ou dirige uma empresa da lista das 500 maiores da revista *Fortune*. Os líderes de sucesso sabem disso. Eles possuem o que chamamos de perspicácia nos negócios – a habilidade para entender quais são as peças para que uma empresa de milhares de pessoas ou de uma única pessoa ganhe dinheiro. Você também deve aprender estas leis universais ou os fundamentos de CAIXA E FLUXO DE CAIXA, MARGENS, GIRO DO ESTOQUE OU VELOCIDADE, RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO, CRESCIMENTO E CLIENTES.

Precisamos de funcionários que sejam percebidos pela direção não apenas como bons técnicos nas áreas onde atuam. Precisamos de homens e de mulheres de negócios.

Nossos funcionários devem falar a linguagem do mundo dos negócios. Devem entender as leis fundamentais que dão base a todos os negócios. Devem ter a perspicácia dos negócios.

O trabalho para a implantação e consolidação do SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO precisa trazer RESULTADOS para sua empresa. E RESULTADOS são fruto de um tripé bastante conhecido: conhecimento técnico, liderança e método de gestão. Para implementarmos estes 3 componentes em alto grau, precisamos do comprometimento de todos, pois esta é uma causa da sua empresa, mas também é uma causa de cada um.

2. O PRIMEIRO DIA DE UM NOVO PRESIDENTE

Presidente, sugiro que levante e analise os seguintes dados em seu primeiro dia:

1. PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA.
2. BALANCETE REAL E PREVISTO 2008.
3. FLUXO DE CAIXA (ÚLTIMOS 6 meses e PREVISÃO PARA OS PRÓXIMOS 6 meses).
4. DRE GERENCIAL 2007 (real) e 2008 (previsto).
5. PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA 2008 E REALIZADO 2007.
6. MACROFLUXO – PRINCIPAIS PONTOS DE CONTROLE. Sistema de controles internos.
7. TABELA DE AVALIAÇÃO DE PROCESSOS.
8. LISTA DE PROCEDIMENTOS DA ORGANIZAÇÃO.
9. AÇÕES SUGERIDAS 2008.
10. $ID1 = LL/RECEITA\ BRUTA$ (MARGEM DE RENTABILIDADE)
 $ID2 = LL/ATIVOS$
 $ID3 = LL/PL$
 $ID4 = EVA = PL - TAXA\ DE\ MERCADO \times LL$
11. DEFINIR CLARAMENTE A ESTRATÉGIA DA EMPRESA.
12. ELABORAR PLANO FINANCEIRO, COM DRE FINAL PARA O ANO E COM A PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.
13. VERIFICAR O PLANO DE TREINAMENTO, O PLANO DE COMPRAS

E O PLANO DE VENDAS.

14. CAIXA DE FERRAMENTAS:

Verifique se cada unidade gerencial básica de sua empresa possui estes instrumentos de controle:

- ✓ TABELA DE INDICADORES DE DESEMPENHO
- ✓ MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPENHO x AÇÕES
- ✓ CRONOGRAMAS (PLANOS DE AÇÃO)
- ✓ MANUAL DE PADRONIZAÇÃO
- ✓ DOCUMENTOS BÁSICOS (Mapas de processo e instruções de trabalho)
- ✓ BOOK DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- ✓ Padrões Gerenciais
- ✓ CONTROLE DE NÃO-CONFORMIDADES (PROCEDIMENTOS + RNCs)
- ✓ AUDITORIA INTERNA (PROCEDIMENTOS + EQUIPE)

Para concluir, Presidente, uma certeza: sua empresa está perdendo pelo menos o equivalente a 5% da sua receita líquida em custos desnecessários, o que inclui todo tipo de desperdício. E sua empresa, principalmente se estiver gerando bons lucros, já está acostumada com estas perdas e tem se tornado incapaz até mesmo de identificá-las e reconhecê-las como perdas.

3. DISCURSO PARA UM TURNAROUND (se for este o momento da sua empresa):

1. As mudanças são uma escolha da nossa empresa. Poderiam não ser estas, mas agora são irreversíveis!
2. Quando ocorre qualquer mudança em uma empresa, mesmo a melhor das mudanças, sempre há um grupo arcaico, de reacionários e de conservadores, que resiste e que não acredita no processo. O grupo que nos interessa não é este. O que nos interessa é o grupo dos empregados que querem evoluir e que sabem que as mudanças nos equiparão às empresas que utilizam as melhores práticas gerenciais do mundo. Este grupo está certo. O outro grupo está errado. Não há um terceiro grupo. O grupo errado está fora dos planos da nossa empresa.
3. Recente diagnóstico mostra que o sistema de gestão da nossa empresa tem um atraso de cerca de X anos. Isto significa prejuízo financeiro, antes de qualquer outra coisa. É urgente a mudança. Nossa mudança visa a lucro.
4. Todos estão convocados para mudança. Nossa organização será intolerante com qualquer desvio ou com qualquer espírito conservador.
5. Só queremos vencedores ao nosso lado. Estes serão reconhecidos. Nossa empresa não gosta de decadentes, encenqueiros e perdedores.
6. Neste trabalho não toleraremos atrasos, desculpas, prejuízo, descaso, preguiça, falta de comprometimento, indecisões, ceticismo e covardias.

4. O IMPROVÁVEL EQUILÍBRIO ENTRE O HOJE E O AMANHÃ

Por Jack Welch

1 - Diante da tendência dos mercados de privilegiarem os resultados de curto prazo, como podemos nos preparar para os de longo prazo?

(Wayne Abernathy, Washington)

A solução é uma só: gestão. Em outras palavras, equilibrar as demandas por resultados trimestrais com a pressão por lucros futuros. É para isso que os executivos são pagos. Desculpe se a resposta parece meio rude, mas, todas as vezes que ouvimos essa pergunta, a seguinte indagação nos vem à mente: "Afinal de contas, por que você acha que foi contratado?" Para lidar com um paradoxo, foi para isso que o contrataram. Cabe a você dar um jeito na situação - e não apenas uma vez, mas muitas e muitas vezes.

Qualquer um pode gerenciar só o curto prazo. Basta "espremer" seus custos até o bagaço. Também é simples se concentrar apenas na administração de longo prazo. Basta dizer todos os dias às pessoas: "Calma, com o tempo nossa estratégia dará o retorno esperado". O difícil é fazer ambos ao mesmo tempo, e isso exige liderança. O líder é um sujeito de fibra, de visão e de coragem, capaz de lidar com as expectativas de longo e de curto prazo ao mesmo tempo.

Um bom exemplo disso é a área de gerência de pessoal. Esse é um setor que, mais do que qualquer outro, exige um perfeito equilíbrio entre o longo e o curto prazo. Você, naturalmente, quer motivar sua equipe a produzir resultados imediatos. Pode fazê-lo com incentivos e recompensas, objetivos definidos e também com uma atitude contagiante de vitória. Contudo, não pode jamais deixar de se preocupar com o crescimento de seus funcionários. Inscreva-os nos programas de treinamento interno ou externo da empresa, proporcione a eles diferentes experiências e submeta-os a novas atividades, encorajando-os a correr riscos. Essas iniciativas podem não produzir resultados imediatos, mas são investimentos para o futuro.

O raciocínio se repete nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. É claro que

esses departamentos devem receber financiamento para projetos capazes de aperfeiçoar e de ampliar a plataforma de produtos existente. Em geral, trata-se de dinheiro bem aplicado, com retorno relativamente rápido e seguro. No entanto, parte de seu orçamento deve também ser dirigida para pesquisas que só apresentarão resultados dentro de alguns anos. Quanto deveria ser aplicado em cada um deles? Você é o chefe, você decide.

Talvez a área de marketing seja a que mais sofra com o equilíbrio de gestão. Com um telefonema, você pode cortar facilmente a verba de publicidade à metade. Com isso, sua economia se converte em lucro independentemente das vendas realizadas durante um ou dois trimestres. Mas como ficam seus planos de ganhar participação de mercado? E sua marca? A decisão é sua.

O dia-a-dia da empresa exige que tomemos dezenas de decisões. Sua pergunta diz respeito justamente à principal delas. Como executivo, você passará o resto da vida procurando respostas para ela.

5. SER LÍDER MUDA TUDO

Jack Welch

Fui nomeado para uma posição de liderança pela primeira vez. Trata-se de um cargo bastante elevado e cheio de desafios. Preciso saber como me portar e de que maneira lidar com essa nova situação.

(Darlington Ntuli, Randburg, África do Sul)

Em primeiro lugar, parabéns. Não pela promoção, embora seja uma ótima notícia. Parabéns porque você parece ter compreendido que ser líder implica uma mudança em sua forma de agir daqui para frente. Com muita frequência, o indivíduo promovido pela primeira vez a um cargo de liderança não se dá conta disso. A falta dessa percepção é, muito provavelmente, a causa principal do insucesso de inúmeros profissionais.

Ser líder muda tudo.

Antes, o sucesso restringia-se unicamente ao indivíduo. Era sua realização pessoal que contava, seu desempenho, sua contribuição individual. Era como se você levantasse a mão e sempre fosse escolhido para responder corretamente sempre que surgia uma dúvida.

Quando o indivíduo se torna líder, o sucesso é medido pelo crescimento dos outros. Trata-se de tornar mais inteligentes, mais importantes e mais ousadas as pessoas que trabalham para você. Nada do que você faça como indivíduo importa mais, exceto a forma como você educa sua equipe, dá respaldo a ela e ajuda seus membros a se tornarem mais autoconfiantes. Não se preocupe, você terá sua cota de atenção por parte dos escalões superiores — desde que sua equipe seja vencedora.

Em outras palavras: seu sucesso como líder decorrerá não daquilo que você faz diariamente, e sim do brilho de vitória que o desempenho de sua equipe refletirá sobre você.

É, sem dúvida alguma, uma transição e tanto, e nem um pouco fácil. Ser líder requer uma mentalidade totalmente nova, do tipo que não se entrega com frequência a pensamentos como: “Que devo fazer para me destacar?”, mas sim: “Como posso ajudar meu pessoal a dar o melhor de si?”.

Às vezes, essa mentalidade exige que a pessoa se desconecte daquela força que o vinha impulsionando há décadas. Afinal de contas, você provavelmente passou a vida toda — desde os primeiros anos de escola até seu último trabalho — como alguém que sempre contribuiu no plano individual, destacando-se mais do que os outros quando “levantava a mão”. Mas a boa nova é que você talvez tenha sido promovido porque alguém mais graduado na empresa acredita que você tenha os requisitos necessários para dar o salto que o elevará de estrela da companhia a treinador bem-sucedido.

Mas o que esse salto implica? Basicamente, implica aconselhar constantemente sua equipe. Diga a eles o tempo todo o que você acha do seu desempenho — não o faça apenas nas avaliações semestrais ou anuais.

Converse com seu pessoal sobre seu desempenho depois das reuniões, apresentações ou visitas aos clientes. Faça de cada evento importante um momento de aprendizagem, discuta com eles o que você considera positivo naquilo que fazem e como podem melhorar ainda mais.

Não há por que medir as palavras. Seja sincero. Afinal de contas, essa é uma das principais características do líder eficaz.

Colocar-se no lugar dos membros de sua equipe é outra forma de fazê-los crescer. Viva a vida e o trabalho que você compartilha com eles sempre transbordando de energia. Seja otimista em relação ao futuro. Cuide deles, preocupe-se com o desempenho e o progresso de cada um. Sua energia contagiará todos os que estiverem à sua volta.

E, principalmente, jamais se esqueça de que agora você é líder. Não pense mais em você, e sim neles.