

CHOQUE DE GESTÃO

PME

2º

CHOQUE DE GESTÃO

A Grudado, fabricante mineira de adesivos decorativos, antes e depois da consultoria intensiva

EXAME

O MANUAL DO PEQUENO E DO MÉDIO EMPRESÁRIO

TURISMO

350

BILHÕES DE REAIS POR ANO EM RECEITAS

O setor não para de crescer no Brasil — e de gerar oportunidades para as pequenas e médias empresas

FRANQUIAS

Espalhe por toda a rede as inovações dos franquizados mais criativos

O que o franqueado pode fazer para ser ouvido pelo dono da marca?

Jaques Grinberg Costa, da Easycomp: curso para usar MSN

AGOSTO 2011

EDIÇÃO 40

ISSN 1983869-7

R\$ 9,90

00040>

9 771983 869007

www.exame.com.br/revista-exame-pme

COMO VENDER PARA O POVO

A classe média emergente tem 1 trilhão de reais no bolso neste ano — e um monte de exigências para gastá-lo com sua empresa

O marketing que dá certo

A importância das diferenças regionais

A estratégia de vendas que funciona

Page 1 / 5



**Rinaldo Fava,
da Added**
As reuniões para
racionalizar as reuniões
deram resultado

O bê-á-bá das reuniões

Um passo a passo para organizar uma reunião de trabalho que não desperdice o seu tempo e o dos funcionários **CECÍLIA ABBATI**

Grande parte das decisões tomadas por um pequeno ou médio empresário à frente de negócios em expansão é (ou deveria ser) baseada em trocas de ideias diárias com funcionários, clientes e fornecedores. Para se inteirar de tudo o que acontece na empresa, não há como fugir — pelo menos alguns pedaços da agenda precisam ser reservados para reuniões de trabalho. “Reuniões são úteis para que o empreendedor tenha uma visão mais abrangente antes de dar um passo adiante”, diz o consultor Costacurta Junqueira, do Instituto MVC, especializado em educação empresarial. “O problema é quando elas duram mais do que deveriam.” Diminuir a frequência das reuniões, fazer com que durem só o necessário e torná-las eficientes é um exercício que vale a pena — pesquisadores da Triad Consulting, especializada em gestão do tempo, ouviram mais de 3 000 executivos sobre o assunto. Conclusão: 64% das reuniões são improdutivas. Eis um roteiro básico para organizar reuniões mais produtivas. Feito sob medida para pequenas e médias empresas em crescimento, ele não contém recomendações extravagantes, como fazer reunião em pé, com todo mundo espremido no corredor, ou debaixo do sol a pino.

nários precisavam mesmo de acompanhamento contínuo para se adequar ao modelo de compras coletivas, algo novo até então. Com o tempo, já não havia tanta novidade a ser dita todo dia — e o calendário precisava de uma boa revisão. “Reavaliar periodicamente a quantidade de reuniões é importante, pois uma empresa emergente se transforma muito com o passar do tempo”, diz Christian Barbosa, da Triad Consultoria. “Numa empresa em expansão é bom renovar os processos a cada três meses e nunca permitir que alguém passe 50% do tempo de trabalho em reuniões.” Depois de perceber o exagero e se empenhar para racionalizá-las, Pulchinelli diminuiu em 30% as horas mensais gastas com tanta conversa. No mesmo período, dobraram as ofertas trazidas pelos funcionários para o site.

PRECISA MESMO?

O primeiro capítulo do manual da boa reunião deveria ser dedicado a determinar se ela é realmente necessária. Parece algo óbvio ululante — e é. Mas, soterrados por uma montanha de atribuições, muitos empreendedores não conseguem parar para refletir sobre algo aparentemente menor e acabam marcando reuniões que ninguém, nem eles mesmos, sabe ao certo para que servem.

Era o que acontecia no site paulistano de compras coletivas Superexclusivo. Até o ano passado, era comum que 20 dos 30 funcionários da empresa gastassem 4 horas por dia discutindo sobre o comportamento do consumidor na internet. “Aquilo estava consumindo recursos”, diz o administrador Antonio Pulchinelli, de 40 anos, sócio da empresa. “Esse tempo deveria ser usado para prospectar mais lojas e convencê-las a colocar produtos no site.”

Por que, então, existiam tantas reuniões? Três anos atrás, quando a Superexclusivo começou, a realidade era outra. Muitos funcio-

ESCALAÇÃO CERTA

Numa pequena ou média empresa, ser minucioso ao escolher quem deve participar de uma reunião de trabalho não é apenas uma questão de bom-senso, mas também de economia. Um estudo da Triad trouxe o cálculo das perdas financeiras de uma empresa com 50 funcionários que recebessem salários médios de 2 250 reais e gastassem, em média, 12 horas por semana em reuniões — uma esta-

tística que reflete bem com quanta sobrecarga Barbosa costuma se deparar em suas consultorias. “Concluimos que, nesse caso, a perda chegaria a 500 000 reais ao ano”, diz.

Uma das origens do desperdício está na convocação — aparece gente demais. “Todos os participantes têm de ter motivos claros para estarem ali enquanto poderiam fazer outra coisa mais útil para a empresa”, diz Barbosa. “Só faz sentido requisitar alguém com informações objetivas para explicar aos demais.” Também devem estar presentes funcionários com direito a voto numa decisão importante ou aqueles que terão de tomar providências posteriores em decorrência do que for deliberado na ocasião. “Na ausência dessas razões, são altas as chances de o sujeito fazer intervenções apenas para justificar sua presença”, diz Barbosa.

Esses cuidados na convocação são levados em conta desde que começaram as mudanças nos hábitos da Superexclusivo, em janeiro. Do ano passado para cá, 20 novos funcionários foram contratados — agora eles são 50 no total. Mesmo com o aumento no efetivo, apenas dez pessoas costumam participar das reuniões — os chefes de cada uma das áreas da empresa. “Agora, cada um deles faz pequenos encontros em seus setores apenas para informar as equipes das decisões que lhes interessam”, afirma Pulchinelli.

ANTES DE ENTRAR NA SALA

O administrador Rinaldo Fava, de 44 anos, um dos sócios da Added, empresa paulistana de infraestrutura para TI, começou a ouvir, tempos atrás, uma constante reclamação. Parte dos funcionários começou a se queixar de que as reuniões estavam cada vez mais arrastadas e que os encontros produtivos podiam ser contados nos dedos. “Encarei aquilo como uma necessidade de resolver um problema de gestão”, diz Fava.

A situação desencadeou um processo curioso: durante alguns meses, Fava gastou um bocado de tempo em reuniões numa consultoria para discutir a forma como ele conduzia as suas próprias reuniões da Added. “Era reunião para falar de reunião”, afirma. Para Fava, essa situação aparentemente paradoxal gerou resultados concretos. Ficou claro logo no começo dos trabalhos um pro-

blema enfrentado por dez entre dez empreendedores: atribulado com a gestão do dia a dia, Fava não fazia a lição antes de se reunir com os funcionários. “Achava que a pauta estava na minha cabeça e a ordem dos assuntos era a que eu lembrasse na hora”, diz Fava. Com isso, as reuniões da Added perduravam por horas, e algumas terminaram sem solução para problemas que, por sua vez, também ficaram bem explicados.

Depois da consultoria, Fava segue um processo pré-reunião. Ele escreve num e-mail o nome dos participantes, quem será o condutor, o objetivo geral e os pontos a ser discutidos. Esse mesmo e-mail pode conter anexos com documentos a ser estudados com antecedência. “O preparo ajuda a tornar as intervenções mais ricas e sucintas”, diz o consultor Sérgio Guimarães, da Academia do Tempo. Na Added, a percepção do pessoal sobre a produtividade das reuniões melhorou desde que Fava passou a organizar pautas e a mandá-las com antecedência. Uma enquête feita cinco meses após a mudança mostrou que o percentual de reuniões consideradas excelentes ou muito produtivas aumentou de 20% para 55%.

COM O COMANDO NAS MÃOS

Mesmo com todos os cuidados prévios — a convocação, a definição dos convidados e o envio da pauta —, o andamento de uma reunião costuma melhorar bastante quando há um bom condutor. Fava chegou à conclusão de que vinha sendo muito leniente nas que ele mesmo conduzia — ele não determinava, por exemplo, um horário para a discussão terminar. “Esse já é o primeiro alerta de que a coisa tem tudo para ir além do necessário”, diz o consultor Augusto Uchôa, especialista em treinamento corporativo.

Outra providência que pode ajudar, no caso de encontros nos quais serão discutidos vários tópicos, é o condutor determinar quanto tempo será dedicado para cada assunto. Em seguida, ele deve mandar essa agenda antecipadamente para os participantes. É um jeito de tentar evitar aquela situação, tão comum, do sujeito que se empolga com algum detalhe e não para mais de falar sobre um aspecto que só ele está achando tão importante assim. A disciplina com ho-

Antonio Pulchinelli, da Superexclusivo
O tempo gasto com reuniões diminuiu em 30%



PRODUÇÃO SILVIA GOICHMAN/AGRADECIMENTO ART HOME

rários também é importante para combater um problema recorrente: os atrasos, que costumam acontecer justo com gente já no próprio prédio, presa em alguma outra reunião. Aqui, não há muito jeito — deve-se começar o compromisso com quem estiver (embora o bom-senso diga que, se a pessoa atrasada for o próprio dono da empresa, essa é uma recomendação difícil de seguir). “Cheguei a demitir uma pessoa que não cumpria os horários”, diz Pulchinelli, do Superexclusivo. “O comportamento dela demonstrava total falta de comprometimento.” Outra filha da indisciplina é a dispersão. Esse não deveria ser um problema entre pessoas com interesse direto na discussão — mas, mesmo assim, conversas paralelas podem atrapalhar. Nesses casos, chegar perto de quem está distraído ou convidá-lo a expor sua opinião sobre o que se está falando costuma ser uma dose de semacol suficiente.

PARA NINGUÉM ESQUECER

Todo o esforço investido para organizar uma reunião bem estruturada não faria sentido se não saísse da sala um plano de ação a ser cumprido nos dias seguintes. “As reuniões precisam convergir para uma definição de prioridades e prazos a fim de que tarefas definidas ali sejam realmente executadas”, diz Uchôa. É por isso que a luta continua depois que as pessoas já voltaram para suas mesas. Os especialistas recomendam que o condutor da reunião redija um e-mail simples, em forma de tópicos, com o resumo do que foi discutido e deliberado, quem ficou encarregado de que e para que dia e quem deverá cobrar o que de quem — bem, você entendeu. “Serve como registro e também para saber em que pé determinado assunto parou”, afirma Barbosa. “Dessa forma, ninguém pode dizer que não tinha ficado claro que aquele tal relatório era para estar pronto hoje.” Ele diz que o simples fato de receber um e-mail com o resumo das discussões e os próximos passos passa o recado pretendido: as atribuições que couberam a cada um serão, de fato, cobradas dali um tempo — que, aí sim, se sabe qual é. Daqui em diante, vai depender do próprio empreendedor também se enquadrar no esquema — caso contrário, não há esperança que resista. ■