

## **Nada Substitui a Experiência**

Carlos Eduardo G. Cavalcanti<sup>1</sup>

Em tempos de crise, proprietários e executivos de empresas se deparam com uma renitente questão: O que fazer para dar sequência aos negócios? No afã de procurar soluções compartilhadas (afinal, assumir sozinho as decisões não é simples) alguns buscam orientação com consultores renomados, professores universitários, oráculos, cartomantes, numerólogos e em alguns casos até pai de santo.

A aflição que percorre as noites de insônia justifica essa conduta. Ao que tudo indica, liderar em períodos de bonança é sempre mais tranquilo do que em momentos de crise, quando são necessárias decisões duríssimas como fechar unidades, desempregar dezenas (ou centenas) de colaboradores, extinguir diretorias e gerências, fundir departamentos da empresa, rever o mix de produtos oferecidos, melhorar a logística de distribuição, trocar fornecedores e, em casos de extrema gravidade, buscar a recuperação judicial da empresa.

O talento que muitos profissionais revelam para promover o crescimento da empresa sucumbe em períodos de “vacas magras”. Lidar com a adversidade não é uma predição natural do ser humano. Sentimo-nos asfixiados quando precisamos adotar uma postura que certamente afetará terceiros. Quem já não experimentou essa sensação ao ser obrigado a punir o filho pelo erro que cometeu? Imagine quando o resultado final envolve amigos próximos e pessoas com as quais convivemos a algum tempo.

Os fatos nos mostram que todo o executivo ou proprietário de empresa sabe qual caminho seguir em períodos adversos. Ainda que busque a ajuda de um consultor externo, as decisões são por ele conhecidas. Elas garantirão a sobrevivência da empresa, mesmo que desagradem colaboradores, fornecedores ou acionistas. Nessa hora o que conta é a autoconfiança. Na maioria das vezes, a presença do consultor serve apenas para reforçar as decisões a serem tomadas, ou seja, garantir que a autoconfiança do gestor esteja latente e que não se ausente na hora “H”.

O período recente é o retrato acabado do que afirmamos anteriormente. No setor industrial, por exemplo, as reações à crise podem ser encapsuladas em inúmeras demissões, principalmente nos

---

<sup>1</sup> Economista e colaborador da Capta Projetos.

setores mais atingidos, na provisória redução das verbas de marketing, revisão do planejamento estratégico e do *budget* e no redirecionamento do canal de vendas para o mercado interno.

A fórmula encontrada no varejo incorpora estratégias que estão de acordo com o posicionamento no mercado, o público-alvo que atende e as condições vigentes de capital de giro. Assim, podemos relacionar iniciativas como: equipes de vendas bem preparadas para lidar com os desejos do consumidor; revisão do mix de produtos voltados aos clientes habituais; bom atendimento e oferta de serviços, como o cartão de crédito com a bandeira da loja e, em certos casos, a proteção para eventual inadimplência do consumidor; a prevenção ao excesso de estoques e o reforço nas promoções e no marketing, sem descuidar dos custos.

A fé em si é o melhor antídoto para afastar decisões açodadas ou retardadas. Todo o empresário deve confiar na sua trajetória (a tal “história de vida”) para acertar nesses momentos. Ele - melhor do que ninguém – conhece as características do setor e as peculiaridades da empresa em que atua. Por isso, não há consultor ou “pai de santo” que resolva.