Julius Fleischmann e os Seus TrÃªs PrincÃ-pios de GestÃ£o Empresarial

  Quando o pai de Fleischmann imigrou para os EUA em 1868 ele considerou intolerável a qualidade do pão americano e o culpado para tal era o – pouco confiável – fermento utilizado pelos padeiros. Dessa forma, o velho Charles começou a desenvolver um produto mais bem embalado e rapidamente seu produto se tornou líder de mercado no estado de Cincinnati. Mais tarde – sob a orientação de seu filho Julius – a empresa diversificou suas atividades, passando a comercializar outros produtos como vinagre, malte alimentício, margarinas e outros. No início da gestão de Julius, 90% das vendas da empresa se concentravam em fermento em tabletes que eram usados no uso culinário, saúde e sob a forma seca, para o gado. Os 10% restantes estava relacionado à manufatura de fermento prensado, extrato de malte e vinagre. O fermento prensado era vendido em pacotes pequenos que o comerciante vendia por alguns centavos aos consumidores e em pacotes a granel, os quais eram vendidos às padarias. O fermento é um produto altamente perecível que, mesmo mantido sob as melhores condições, terá sua ação alterada ao ser armazenado. Essa condição exerce um papel fundamental na distribuição, pois para as padarias a ação uniforme do fermento deve ser preservada a fim de assegurar a qualidade dos seus pães. Dessa forma, Julius descobriu muito cedo que sua empresa deveria garantir que seus clientes sempre recebessem fermento fresco e, diante disso, eles deveriam controlar a distribuição desse produto. Sendo assim, ele partiu para construir ama eficiente organização de vendas aqui no Brasil. Esta é administrada por 23 escritórios distritais – cada um sob o controle de um Gerente Regional – que supervisionam mais de 900 distribuidores, cujos veículos saem para entregar fermento a 30 mil padarias e outros 200 mil varejistas. Esses distribuidores recebem diariamente das fábricas produtos para suas necessidades diárias de fermento, a fim de assegurar que os clientes recebam fermento absolutamente fresco. A entrega imediata é de vital importância na política de prestação de serviços da Fleischmann S/A, pois a empresa vende principalmente serviço, muito mais do que produtos – afirma Julius Fleischmann. “É comum algum padeiro ligar no meio da noite a um de nossos distribuidores para pedir fermento e o distribuidor sairá para entregá-lo. Não importa se a padaria é grande ou pequena”, afirma ele. Fleischmann tinha três princípios de gestão: ·   Uma empresa não pode apenas vender produtos; ela deve agregar serviços a esses produtos. ·   Uma empresa deve concentrar seus esforços naquilo que ela é boa; ou seja, a organização deve ter foco. ·   Todas as políticas devem ser flexíveis e práticas; ou seja, não pode existir nada imutável, mesmo que esteja dando certo.   Quando esse negócio começou aqui no Brasil há mais de 70 anos, sem dúvida era dirigido como uma proposta meramente comercial e quase ninguém pensava em negócios como um serviço. Naquela época havia poucas padarias, onde algumas compravam fermento e outras o faziam. A maior parte do pão era feito em casa pelas mulheres que faziam seu próprio fermento, da mesma forma como faziam seu próprio sabão para lavar roupas. Em determinado momento – Julius não sabe exatamente quando – alguém teve a visão de que o mercado de fermento não era rígido e que podia ser expandido. Diante disso, Julius observou que sua organização deveria incutir na sociedade a conveniência de se comprar o fermento, em vez de produzi-lo. A partir disso, a empresa percebeu que o desenvolvimento dos seus negócios dependia do desenvolvimento da indústria panificadora e, se ele quisesse aumentar o consumo de fermento nas padarias, primeiro deveria aumentar a produção dos padeiros com o aumento do consumo de pão. Sendo assim, a empresa de Julius – associado ao sindicato dos panificadores – promoveu a campanha “Coma Mais Pão”, a fim de ajudar às padarias a vender mais e, conseqüentemente, as vendas de fermento Fleischmann aumentaram automaticamente. Uma evolução nos negócios como essa necessita de planejamento e para ser eficaz é preciso que as mudanças de método ocorram no momento certo. Para Julius, fazer mudanças cedo demais era quase tão ruim quanto fazê-las tarde demais. O melhor exemplo dissonos é fornecido pelo próprio Fleischmann: _ “Um de nossos gerentes se sentiu ofendido quando instituímos um novo método que ele mesmo havia concebido dez anos antes. Expliquei-lhe que esse método era progressista demais há 10 anos e, em minha opinião conservadora, eu tinha de detê-la até que o negócio estivesse pronto para tal método”. Sob o ponto de vista de Julius Fleischmann uma das principais funções de um executivo é estar pronto para desempenhar o papel de conservador, progressista e até mesmo radical, em uma mesma hora. E, no exemplo citado ele teve que “usar a máscara do conservador”. Como radical, Fleischmann uma vez decidiu fechar uma fábrica recentemente construída por U$ 800 mil a fim de construir outra, porque a antiga não era eficiente. Novos produtos e máquinas haviam sido desenvolvidos e ele não podia permitir-se ficar sem eles. Os resultados foram avaliados e concluiu-se que os menores custos de produção justificaram o passo dado por ele que, aparentemente, demonstrava pura extravagância e excentricidade. É positivo ter atitudes conservadoras, progressistas e radicais nas decisões empresariais. A função do conservador é fazer com que as idéias sensatas do radical e do progressista não sejam postas em prática antes do tempo. As idéias progressistas devem necessariamente prevalecer, pois as idéias radicais de hoje serão as progressistas de amanhã. Para Fleischmann existe apenas uma coisa mais perigosa para uma empresa do que dar plena atividade para as idéias radicais e progressistas: _ ser conservador demais sem o impulso do progressista.   O sucesso da organização é atribuído à crença de Julius de que o executivo excelente é aquele que tem a determinação para

reduzir custos e cortar excessos enquanto os negócios vão bem. Para Fleischmann qualquer negócio que não esteja progredindo, na maioria das vezes, o problema estava em: ·   A empresa dá mais importância ao lucro imediato ·   Desperdiça suas energias assumindo atividades temporárias paralelas que pareçam oferecer algum lucro extra. ·   A empresa é obstinadamente tacanha; ou seja, pouco flexível e não mudará sua política para satisfazer uma nova condição.

Sobre o Autor

  Professor, consultor e palestrante. Articulista do Jornal do Commercio (RJ) e co-autor do livro: "Trabalho e Vida Pessoal - 50 Contos Selecionados" (Ed. Qualytimark, Rio de Janeiro, 2001). Por mais de 20 anos treinou equipes de Atendentes, Supervisores e Gerentes de Vendas, Marketing e Administração em várias empresas multinacionais de bens de consumo e de serviços. Elaborou o curso de “Gestão Empresarial” e atualmente ministra palestras e treinamentos “in Company” nas áreas de Marketing, Administração, Técnicas de Atendimento ao Cliente, Secretariado e Recursos Humanos. Graduado em Administração de Empresas, especialista em Marketing e Gestão Empresarial, com MBA em Marketing no Mercado Globalizado e complementação pedagógica. Contatos: jcss_sc@click21.com.br (21) 2233-1762 / (21) 9423-9433 www.profigestao.blogspot.com http://br.linkedin.com/pub/julio-cesar-s-santos/25/544/1b8

Source: http://www.artigopt.com