

VAREJO ONLINE
Showrooming



EVENTO
Natal da Fiel Torcida

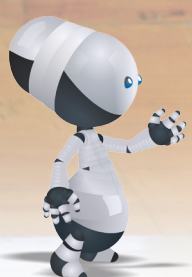


DESTAQUE
CDL Pederneiras



VAREJO & TECNOLOGIA

Ano 3 / N° 16



37ª Convenção

dos Lojistas do Estado de São Paulo
reúne empresários lojistas.

MÃO DE OBRA: HÁ COMO MELHORAR?

Uma das principais reclamações dos lojistas, é a qualidade da mão de obra, envolvendo desde a área comercial/atendimento até a área de retaguarda como o pessoal do escritório, depósito, expedição entre outras.



É fato que realmente o nível de ensino vem caindo gradativamente dado ao surgimento de muitas faculdades e cursos de segunda linha, proliferando um grande número de profissionais despreparados para desempenharem bem suas funções. Em função disso é comum os empresários justificarem seus baixos resultados à falta de preparo de sua mão de obra.

Mas será que o problema é somente da mão de obra?

Após realizarmos em minha empresa de consultoria, mais de 2.000 projetos em quase 40 anos de mercado, constatamos que somente profissionais bem qualificados não garantem, necessariamente, a obtenção dos melhores resultados para a empresa.

Já presenciei vários casos onde o empresário pensando em dinamizar sua empresa, contratou profissionais de grandes empresas varejistas, achando que dessa maneira conseguiria absorver a metodologia e técnica aplicada pelos líderes de mercado. Ledo engano.

Na maioria dos casos o que ocorreu é que estes profissionais, muitas vezes contratados a *“peso de ouro”*, vieram com uma *“cultura empresarial”* totalmente diferente da cultura de sua empresa, criando muitos entraves e muitas ilusões. Devido a essa diferença de cultura o resultado negativo ocorre nas duas pontas.

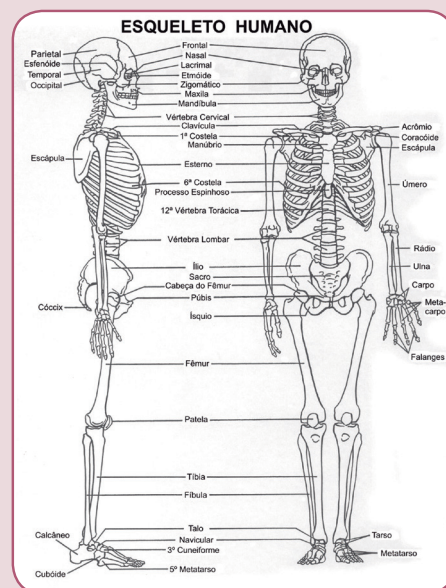
De um lado o empresário fica decepcionado pela dificuldade em aplicar a experiência e metodologia trazida pelo funcionário contratado. Do outro lado o funcionário fica frustrado por não conseguir aplicar todo seu conhecimento e acaba se desligando da empresa buscando outra posição, onde possa ter condições de colocar toda sua experiência em prática.

Vocês devem estar se perguntando: Como resolver esse problema?

Primeiramente, precisamos identificar o principal motivo do insucesso, mesmo valendo-se de mão de obra extremamente qualificada. Em nossos projetos de consultoria, sempre colocamos os projetos de Organização Funcional em primeiro lugar, pois eles se referem a organização e distribuição das pessoas dentro da estrutura da empresa.

A essa estrutura damos o nome técnico de Organograma Hierárquico Funcional.

O organograma tem uma importância vital para a empresa, assim como o esqueleto humano é fundamental para sustentar nossos corpos.



Através de um bom organograma podemos definir claramente qual deverá ser a estrutura departamental da empresa, de acordo com seu porte e objetivos definidos pelos diretores.

O segredo na montagem de um organograma, deve-se ao fato de elaborarmos seu desenho sem a preocupação com os funcionários existentes na empresa. Na verdade esse é o ponto fundamental. Já vi muitas empresas que montaram seus organogramas simplesmente colocando no papel os departamentos e cargos já existentes, sem a realização de nenhum estudo das atuais necessidades e sem nenhuma preocupação com a correta distribuição das pessoas dentro da estrutura. Como na maioria das empresas as pessoas estão “jogadas” nas funções, seria como se tirássemos uma foto da bagunça atual.

O esqueleto, nesse caso mais se parece com o esqueleto de um extraterrestre com 2 cabeças um braço mais cumprido outro mais curto e as pernas uma mais grossa e outra mais fina. Não há como haver boa sustentabilidade e entrosamento entre as articulações (departamentos).

Na maioria das vezes nessas empresas, encontramos muitas pessoas em uma área e poucas em outras. Existem áreas que não existem no organograma, que seriam importantes serem definidas. Quando não há uma definição clara de uma área, todo mundo interfere acarretando sérios problemas para a empresa, tais como: retrabalho, dualidade de comando, perda de qualidade e alta rotatividade de pessoal.

O organograma é fundamental porque através dele definiremos como a empresa deverá funcionar, quais serão os seus principais centros de custo e quais serão as áreas responsáveis por determinadas atividades. Uma vez definida e aprovada a estrutura do organograma, é a hora de pensarmos nos funcionários. Realiza-se então a Lotação Nominal do organograma. Como o próprio nome diz, é o momento de definirmos quais funcionários ocuparão os cargos estabelecidos. É realmente a hora de colocarmos a pessoa certa no lugar certo.

Agora que já temos a estrutura bem definida e já sabemos quem serão as pessoas que desempenharão as funções, devemos elaborar um bom regulamento interno e manuais de função de cada cargo chave dentro da estrutura. Nesses manuais serão definidas todas as obrigações do funcionário para o cargo, todos os seus direitos e quais serão os controles e processos de trabalho que disporá para atingir seus objetivos e metas.

Dessa maneira cria-se uma *“cultura organizacional”* na empresa impedindo que a cada novo gerente, tenhamos uma nova maneira de gerenciar os departamentos. A empresa define sua política de organização e cria condições para que os profissionais possam seguir o *“trilho”* desta organização sem se perder.

É claro que a consultoria tem papel fundamental nesta montagem, pois dentro deste organograma são revistos e melhorados todos os processos de trabalho, corrigindo falhas e aprimorando a qualidade das informações. Na prática, desenvolvendo nossos serviços de consultoria, já vimos muitas empresas onde funcionários aparentemente despreparados, tornaram-se grandes gestores. O que faltava eram condições mínimas de estrutura, definição de rotinas/processos e bons instrumentos de controle.

Concluimos, portanto, que o elemento humano continua sendo o fator necessário para o sucesso de uma empresa. A ação conjunta de todo o pessoal envolvido é o que leva ao bom desempenho da atividade de qualquer negócio.

De nada adianta softwares de última geração e tecnologia de ponta, se não tivermos uma mão de obra bem preparada para interagir rapidamente com o mercado, com os clientes e até mesmo com os concorrentes.



Para que isto ocorra na sua intensidade máxima, deve ser criada uma estrutura que dê condições para o seu desenvolvimento respeitando-se os principais passos.

Organização Funcional:


1. Estabelecer um Organograma “enxuto” com um número de pessoas estritamente indispensáveis;
2. Conferir autoridade e responsabilidade bem estabelecidas;
3. Definir as linhas hierárquicas de comando e subordinações;
4. Conferir a todo o pessoal um Programa de Treinamento, Aprimoramento e Motivação;
5. Estabelecer critérios de Avaliação de Desempenho;
6. Definir rotinas e controles do departamento de Recursos Humanos, envolvendo: Cartilha para Seleção/Recrutamento/Admissão/Demissão; Modelos para entrevistas de desligamento; Técnicas para aplicação de Avaliação de Desempenho Individual; Técnicas para Avaliação de Cargos e Salários; Composição dos Encargos Sociais e trabalhistas; Manualização de todas as funções.

Tais medidas são básicas para que possamos:

- Incentivar mais os funcionários, identificando rapidamente os verdadeiros potenciais;
- Diminuir os atritos decorrentes da falta da definição clara dos direitos e responsabilidades de cada colaborador;
- Acabar com as dualidades de comando;
- Ter maior segurança na delegação de funções;
- Melhorar consideravelmente a comunicação interna;
- Aumentar a produtividade;
- Qualificar melhor a mão de obra disponível.

O que retratei aqui é somente um pouco da experiência adquirida na Metodos - Consultoria Empresarial, que já atendeu diversos varejos.

***Cuide bem de sua
mão de obra !
Você pode ter
verdadeiros talentos
em sua empresa e
não está sabendo
aproveitá-los e nem
ter percebido por
falta de uma boa
estrutura funcional.
Boas Vendas !!!***

Não deixe de visitar o site, dessa forma poderá absorver outras informações muito úteis que ajudarão na melhora da gestão de seu varejo 

Artur Luis Brito
Consultor empresarial
Métodos Consultoria Empresarial
www.consultoriaempresarialmc.com.br

