



Certo dia, você irá receber uma missão. Pode ser amanhã, ano que vem ou até mesmo daqui a uma década. Fato é que, independentemente do seu cargo, algum dia provavelmente você será responsável ou irá ajudar em um business turnaround.

O business turnaround nada mais é do que uma transformação total de um negócio. Normalmente, o termo é utilizado para mexer em produtos, linhas de negócios ou até empresas inteiras que estão estagnadas ou parecem não trilhar um caminho correto rumo ao sucesso.

Neste sentido, o desafio na maioria das vezes é levar o negócio do ponto A ao ponto B, pensando em performance e lucratividade. Para ter êxito nesta missão, vale ter em mãos técnicas e ferramentas de gestão de projetos, Princípios Lean e seguir uma ordem de ações:

O que fazer para ir do ponto A ao ponto B

1) Entenda com o que você está lidando: defina os KPIs

Pense que o seu quarto está totalmente desarrumado. Roupas fora do lugar, louça espalhada pelo chão, poeira em todo canto e TV ligada sem ninguém presente. Sua missão? Arrumar e limpar.

Antes de começar a arrumar, você deve mover tudo do lugar. Virar a cadeira de cabeça para baixo. Tirar a poeira da cama. Para só então aspirar. O primeiro passo de uma transformação de um negócio é parecido: antes de começar a mexer no negócio, você deve, junto com o seu time, pesquisar, apurar e identificar quais são os KPIs -- quais são as métricas de sucesso daquele negócio. Fazer um diagnóstico completo para entender o que diz se tudo vai bem ou não.

### 2) Entenda com quem você está lidando: stakeholders

Definidos os KPIs, o segundo passo é entrevistar todo o time. Somente assim será possível compreender quais stakeholders estão mais alinhados com a mudança. Um bom indicativo é identificar quem do time entende que o departamento não vai bem. Nesta etapa, pode-se encontrar certa resistência, principalmente entre os que consideram que tudo vai bem e não há a necessidade de mudar. Cerque-se de pessoas que estão abertas a mudar -- e você vai mapear quais são os stakeholders que jogam contra e quais jogam a favor.

### 3) Colete os dados e transforme em informações

A próxima etapa é mergulhar no negócio para coletar todos os dados. O que vai bem? O que não está dando certo? Mais do que fazer essa imersão nos números, é necessário transformá-los em informações. Pense que os dados brutos são como uma imagem embaçada e, somente usando óculos, você pode olhá-los através da lente das KPIs.

### 4) Priorize as ações mais críticas

O que impacta mais o negócio? Qual é o maior gargalo? A partir das informações coletadas, priorize ações para que o time possa agir de maneira estratégica e, aos poucos, estancar o sangramento do negócio. Faça uma lista de prioridades de curto, médio e longo prazo.

### 5) Defina Escopo, Prazo e Custo da mudança

O turnaround do negócio é um projeto que por definição é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Neste caso o projeto promoverá uma mudança importante nas Operações do negócio de forma exclusiva e temporal. Portanto é fundamental definir detalhadamente e de forma colaborativa qual será o escopo, prazo orçamento da mudança, para garantir o sucesso da implementação.

### 6) Comunique, Comunique, Comunique

Não há dúvidas que a comunicação é fundamental num ambiente empresarial seja qual for o momento em que a empresa esteja passando. Agora, quando estamos falando de mudanças nos objetivos, processos, pessoas.... a importância da comunicação clara, direta e constante passa a ser exponencial. Num primeiro momento para ajustar as expectativas, deixar muito claro para onde estamos indo, por quais caminhos e quais serão os indicadores.

A criação de um placar (dashboard) onde não somente os gestores mas também o time possa acompanhar a evolução, os frutos das mudanças ainda em execução, aumenta o engajamento do time e faz com que as pessoas compreendam cada vez mais a ideia gerando um ciclo positivo.

Numa segunda etapa, é fundamental celebrar as conquistas ao longo desta jornada assim como comunicar os ajustes de rota que o time deve atuar.

### 7) Gerencie os detratores

Até o item 4, é praticamente um manual a ser seguido. No entanto, é neste ponto que as coisas podem começar a ficar complicadas. A gestão dos stakeholders deve ser pensada de

modo que você precisará lidar com pessoas que não estavam dispostas a mudar. Há algumas atividades que podem contornar isso: a primeira, definir metas claras para todo o time. Depois, dar um suporte com treinamento e mentoria. A expectativa é ganhar a confiança e transformar detratores em agentes de mudança dentro do projeto

8) Implemente uma Jornada de pequenas mudanças

Aplique princípios Lean para criar valor, começando pela adoção de um ritmo operacional: para que todos passem a seguir essa rotina, procure criar hábitos, seja na gestão de projetos, na comunicação interna, revisão dos resultados, e principalmente na busca pela eliminação de desperdícios, buscando implementar pequenas mudanças (Kaizen). Ao criar novos hábitos, você forja a nova cultura vinda do projeto de mudança.

O que não pode faltar neste processo

Durante todo o processo, você pode tomar ações que tendem a aumentar a chance de sucesso dentro de um business turnaround

Aposte em novos líderes: em negócios de infraestrutura pode demorar muito para pessoas serem promovidas. No entanto, o mercado de inovação parece seguir o caminho contrário: com as soft skills sendo amplamente valorizadas, não são necessários muitos anos de experiência para ocupar um cargo de liderança. Não é um movimento fácil e é um desafio, mas para ter um business turnaround mudanças ousadas podem ser necessárias. Ao deixar uma estrutura de liderança por muito tempo no comando, o time cria harmonia, mas harmonia, a longo prazo, pode gerar um comodismo, gerando um grande silo que não dá bola para o mercado.

Entenda a natureza das incertezas: uma boa parcela da população pode ter aversão ao risco. Encaram como uma ameaça. Isso só pode ser revertido se existir uma comunicação constante e efetiva com todo o time.

### O QUE FAZER PARA LEVAR O SEU NEGÓCIO DO PONTO A AO PONTO B?

