



MUDANÇAS

CINCO ATITUDES PARA TIRAR A INOVAÇÃO DO PAPEL E VENCER O NEGACIONISMO

Com certeza, tudo seria mais fácil se tivéssemos uma receita pronta para tirar a inovação do papel. Mas, como a maioria sabe ou até vivenciou, não são raras as dificuldades de concretizar essas iniciativas, principalmente em grandes corporações. É um processo complexo, que demanda esforço, iniciativa e muita persistência para enfrentar problemas e burocracias impostas.

Catharina Gaissler (*)

O pior é que em muitos casos, por não encontrarem as formas corretas de vencer esses obstáculos, muitas corporações preferem adotar uma postura negacionista, fechando os olhos para a possibilidade de sofrerem uma disrupção definitiva.

Burocracias existem para que grandes corporações possam desenvolver processos com várias fases sem que o core seja prejudicado.

Em contrapartida, essa complexidade de procedimentos, geralmente cercada de grande rigidez é, na maioria das vezes, a principal razão pela qual uma ideia não sai do papel ou perde o time to market. Além, é claro, de outros fatores que precisam ser superados. Com a velocidade em que as novas ideias estão surgindo, é importante que todo e qualquer processo de inovação seja ágil e que preferencialmente, possua uma verba exclusiva para desmistificar a competição com outras áreas da companhia.

Ao longo das últimas décadas, diversas corporações sentiram da pior forma, o impacto dessa falta de priorização e investimento em inovação. O foco no core era tão grande que não tinha "espaço" para olhar para o lado ou para frente e pensar que algum concorrente ou uma nova solução poderia, a qualquer momento, substituir ou até destruir seu negócio. Imersa nesse ambiente a resposta foi a pior possível.

Alguns dos principais exemplos dessa atitude foram fatais: "Não vimos um impacto direto do Airbnb em qualquer um de nossos hotéis" - Essa foi a fala de Richard Jones, VP e Diretor de Operações da HVMG (Hospitality Ventures Management Group) durante uma entrevista com a Hotel News Now em 2014. Fundado

em 2008, apesar de não extinguir os hotéis, o Airbnb se tornou o mais temido concorrente das redes e é hoje, a maior plataforma de compartilhamento de casas do mundo e com mais quartos que qualquer rede hoteleira.

"Nem a Red Box, nem a Netflix estão no nosso radar em termos de competição" - Foi o que disse o Jim Keyes, CEO da Blockbuster em 2008. Dois anos depois vieram à falência. O mesmo aconteceu com a BlackBerry, que até então era líder no setor de smartphones até meados de 2011, quando negligenciou o poder da entrada da APPLE no mercado e aconteceu o famoso "The Rise and Fall", indo à falência cinco anos depois. Para fugir deste padrão seguem as cinco principais iniciativas para começar a tirar a inovação do papel:

1 Investimento em tempo e recursos necessários - Sem um bom time em jogo com tempo dedicado ao projeto, é praticamente impossível fazer acontecer. As pessoas são o bem mais valioso para a criação de um projeto.

2 Autonomia para decisão - De nada adianta ter um bom time ou um bom líder se esse não tem poder de tomada de decisão. Sem isso, o projeto deixa de ser ágil e entra na mesma esteira burocrática de outras demandas. Por isso, é importante criar um núcleo sem muitas interferências externas com budget dedicado.

3 Visão de longo prazo - Dependendo da natureza do projeto, é preciso arriscar e investir para ter resultado em longo

prazo. Assim como startups, o início do percurso é duro e demanda investimento, adaptações e ajustes contínuos para chegar a um modelo final promissor.

4 Desapego cultural - Às vezes é bem difícil conseguir separar uma ideia nova do que já existe hoje dentro da corporação e com isso, as boas iniciativas acabam sendo engolidas. Quando isso acontece, o projeto fica engessado e deixa de ser inovador. Por isso, é importante não se apegar tanto à cultura da corporação e deixar que o time cuide, crie e mude o quanto precisar.

5 Olhe para dentro da sua empresa - Na maioria das vezes, as corporações possuem talentos incríveis prontos para sugerir ou criar novas iniciativas, que ficam retratados ou "escondidos" pela intensa rotina de trabalho. É essencial dar oportunidade e liberdade para que seus funcionários se engajem com as iniciativas de inovação da corporação.

Não tenha medo de mudar, criar ou mesmo errar. Inovação sempre esteve presente na vida de todos e a cada dia se mostra mais importante para a saúde e estabilidade das grandes corporações e pequenos empreendedores. Ser negacionista com esse assunto pode ter consequências devastadoras. Construa hoje, o que pode te destruir amanhã.

A melhor atitude é se adaptar às necessidades do seu cliente e buscar todas as ferramentas possíveis para oferecer o melhor produto, serviço ou experiência. E isto em todo momento.

(*) - É consultora Sênior de Estratégia e Inovação da Play Studio consultoria de inovação e venture builder.

EMPREENDEDORES
COMPULSIVOS

#tenhacatrizes

Otimização de custos: como potencializar os resultados de sua empresa através de uma boa gestão da área de compras?

Fernando Méro (*)

Todas as organizações, desde grandes multinacionais a empresas de médio e pequeno porte, fazem compras com bastante frequência: estas compras podem ser de matéria-prima/revenda, divulgações (marketing), determinadas terceirizações (consultorias, manutenções, etc...), eventos específicos, e por aí vai...

Costumo dizer que administrar bem estas aquisições é um ponto chave para potencializar a lucratividade e os resultados de sua empresa, independente do segmento e o porte dela. Neste artigo, abordarei um pouco mais sobre a gestão de custos dentro de empresas de pequeno e médio porte.

Para garantir a melhor gestão de custos possível e desta forma, "comprar melhor", é necessário conhecer muito bem seu próprio negócio, sua demanda, suas eventuais sazonalidades, picos de vendas e principalmente, sua estrutura de custos.

Dominar sua estrutura de custos ajuda muito nos planejamentos gerais de sua empresa e nas tomadas de decisão. Sem ter um pleno domínio dos custos e das compras, um pequeno empreendedor pode perder totalmente o controle de suas despesas e muitas vezes afetar significativamente sua lucratividade. Infelizmente, ainda, muitas empresas acabam não realizando o devido gerenciamento de suas despesas e acabam perdendo muitas oportunidades de crescimento e otimização de resultados com o passar do tempo.

Quando cito no início do artigo alguns tipos de compras, vale notar que nem todas elas seguem o mesmo formato de aquisição. Vou trazer exemplos reais para "tangibilizar" um pouco o que me refiro: quando nos referimos à compra de produtos perecíveis, por exemplo, ou que tenham algum tipo de risco cambial, ou até mesmo mais riscos de flutuação de

preços devido à inflação, é importante se trabalhar com mais racionalidade e comprar sempre um pouco menos para evitar surpresas atreladas às eventuais flutuações.

Quando falamos de produtos que serão usados e/ou comercializados em espaços de tempo maiores, com preços que oscilam menos, todavia, que em uma eventual falta, pode prejudicar o seu negócio, seja mais agressivo e estoque um pouco mais. Aqui é um momento onde é necessária uma certa cadência: se você comprar um volume alto deste determinado produto, você certamente terá um desconto maior, contudo, se comprar muito mais do que o necessário, você pode criar um risco de estoque - ou seja, ter muito mais do que precisa do produto, enquanto o capital "despesado" poderia estar investido em outros ecossistemas, rendendo em aplicações bancárias, ajudando em fluxo de caixa, etc...

Não podemos falar de "compras" sem mencionar os fornecedores. Existem muitas empresas que trabalham com os mesmos *players* há anos e não vejo problema algum nisso. Entretanto, você, empreendedor, já parou para pensar que estar há anos com o mesmo parceiro pode estar te custando caro?

Explicarei rapidamente o porquê desta "polêmica" afirmação. Um fornecedor que trabalha há anos com sua empresa, provavelmente já aplicou uma série de reajustes, que inevitavelmente podem acarretar aumentos de preços compostos. Desta forma, olhar o mercado e pesquisar potenciais concorrentes, sempre ajuda o empreendedor a entender se os atuais preços praticados estão aderentes à realidade. Quando citei que é um tema polêmico, é devido ao fato de muitos empreendedores não abrirem mão da "parceria de longa data" - vale frisar que isso não é incorreto, mas caso seu objetivo seja otimizar seus custos, olhar o mercado vai te ajudar - por mais que você nem ao menos troque de fornecedor, mas ter uma visão do que o mercado pratica, pode te ajudar inclusive, a negociar com este "velho" parceiro.

Além das estratégias de comprar bem e olhar de forma mais abrangente o mercado, existe uma tarefa sempre muito importante e que normalmente traz

economias que nem estavam no radar do empresário/empreendedor: analisar contratos supérfluos e os serviços em si. Posso assumir, sem margem de erro, que todas as empresas possuem contratos de prestação de serviços que ou já se tornaram supérfluos ou que têm um volume além do realmente necessário e mantem-se lá por que "sempre foi assim". É hora de revisar todos os contratos vigentes e fazer uma lição de casa completa para entender alguns fatores:

1. Eu realmente preciso desse contrato ativo? Em caso negativo, cancele-o! Uma despesa desnecessária a menos. Muitas e muitas vezes notamos que alguns contratos estão ativos apenas por motivos históricos. Analise-os com cautela e reveja a necessidade de mantê-los.

2. Este contrato e/ou prestação de serviço realmente precisa ser nesse formato? Revisite os formatos, vigências e frequência de seus contratos! Ex.: realmente é necessário manter o técnico do ar condicionado da minha loja, vindo semanalmente sendo que uma visita quinzenal já seria suficiente para garantir o funcionamento e as manutenções do mesmo? É necessário manter um técnico de TI presencialmente em meu escritório ou posso mudar o formato do contrato para atendimento somente mediante chamados? Isto pode gerar uma grande economia!

3. Faça a você mesmo essa pergunta: "o preço que pago para esta prestação de serviços está justo?" Certamente é uma pergunta com uma resposta difícil, desta forma: **Vá ao mercado entender!** Reitero não haver problemas, se seu objetivo é manter seu "antigo" parceiro, mas indo ao mercado, ao menos você conseguirá avaliar o que é uma precificação justa para a prestação deste determinado serviço.

Diante de todos os pontos mencionados ao longo deste texto, gostaria de apresentar um simples exercício. Em números hipotéticos, faremos uma simulação para demonstrar o quanto "comprar bem" pode potencializar os resultados de sua empresa:

Imaginemos uma empresa que fatura R\$ 20 milhões/ano, tem lucro de R\$ 2 milhões/ano e gasta R\$10 milhões/ano com suas compras (de todas as



Fernando Méro

categorias citadas no início do artigo). Se a área de suprimentos negociar economias em torno de 15% o novo gasto será de R\$8,5 milhões, trazendo uma economia de R\$1,5 milhão, que se incorporada ao lucro, aumenta o cenário de lucro R\$2 milhões, para R\$3,5 milhões - vale apontar que são números hipotéticos, no entanto, nota-se facilmente a influência de "comprar bem" no resultado final da empresa.

Comprando bem, nas quantidades corretas, com a qualidade necessária, sempre considerando a real necessidade da aquisição, brigando por preços competitivos e estudando o mercado de forma abrangente, as principais lições de casa para uma gestão de custos efetiva estarão sendo praticadas. Sendo assim, empreendedor ou empresário, permita-me uma dica: invista na área de compras e nos seus compradores, e garanta a aplicação das lições listadas ao longo deste artigo. Com certeza otimizações de custos virão e consequentemente seu resultado final será potencializado.

(*) É Head de Suprimentos do Magazine Luiza. É formado em Administração de Empresas pelo Mackenzie, especializado em Dinâmica de Negócios pelo INSPER e com MBA pela BSP. Desde sua primeira experiência profissional, trabalhou no setor de suprimentos/compras e tem sólidas experiências em negociações e estruturação de áreas de compras. Tem passagem por diferentes segmentos - farmacêutico, construção civil, aviação e varejo (e-commerce).