

Apenas 20% das empresas estão preparadas para acelerar a inovação

Larry Fink, o CEO da BlackRock, maior gestora de investimentos do mundo, certa vez escreveu em sua tradicional carta anual ao mercado:

“Todas as empresas e todos os setores serão transformados pela transição para uma realidade de emissão zero. A pergunta é: você conduzirá ou será conduzido até lá?”.

O questionamento de Flink vai muito além das questões de sustentabilidade. Reflete o desejo de todo profissional de inovação no fim do dia, que é priorizar suas apostas e acelerar os resultados obtidos com elas - ao ser um agente ativo (e não passivo) dessa transformação.

E isso nos leva a uma segunda questão. Você está satisfeito com a velocidade das suas apostas? De acordo com a McKinsey, 84% dos CEOs não estão. Embora eles acreditem na importância da inovação para o crescimento da companhia, apenas 6% estão satisfeitos com a performance de suas empresas nessa área.

Na prática, o ritmo aquém do esperado obriga um CEO, quando presta contas, a dizer que as metas previstas para 2022 serão alcançadas em 2025 e, no ano seguinte, adiar para 2030. Soa familiar? Cada vez que isso acontece, empresas candidatam-se a perder credibilidade e valor de mercado.

Essa pressão recai sobre as chamadas lideranças da inovação, que recebem a missão-quase-impossível de permear a cultura no presente e se antecipar quanto ao futuro. A responsabilidade não é pequena e, segundo números do Boston Consulting Group, apenas 20% das organizações estão preparadas para escalar a inovação e implantar soluções com eficiência.

Esse momento, que eu também chamo de “fase dois” - do qual pouco se fala - é o único caminho possível

Felipe Novaes (*)

para se colher os resultados da inovação. Na hora de inovar, há quem queira copiar o que se aprende em benchmarks, ou criar uma série de iniciativas com um nome bonito e publicitário. Esse caminho é ineficiente. Acredite: essa estratégia de inovação precisa ser repensada.

Não raro, programas de intraempreendedorismo, por exemplo, se encerram com o cheque de alguns milhares de reais como prêmio e nada além disso. São programas como esses, desenhados sem um caminho posterior estruturado, que não deixam claro como ajudarão a organização a sobreviver nos próximos anos. Evitam a complexidade na qual determinadas empresas não se arriscam a pensar.

Fazer seus próprios times agir como empreendedores requer mais do que as horas de treinamento ou um canal de submissão de ideias que acreditamos ser necessários para transformar o nosso negócio. Requer encarar que os nossos processos e a aversão à tal complexidade podem ser entraves que inviabilizam a inovação.

Requer que novas ideias tenham a chance de ganhar vida. Requer compartilharmos não só o risco, mas também os potenciais ganhos futuros com quem nunca imaginamos ter como sócios. Pressionadas por inovar, há organizações que se perdem, pulam etapas, ou desenham programas que não se encaixam no que elas precisam.

Que ignoram que, por mais que esses desenhos resultem em notícias e apresentações inspiradoras, chegar na “fase dois” - de dar escala à inovação e implantar soluções com eficiência - requer velocidade e abordagens que, provavelmente, a empresa “não está disposta a adotar atualmente”.

E você? Quanto tempo gasta revisitando processos para colocar a sua inovação em prática?

(*) - É sócio e cofundador da The Bakery, empresa global de inovação corporativa, com clientes em 20 países (www.thebakery.com).

Parceria boa é a que funciona!

Aldo Leone Filho (*)

A vida contemporânea pede presteza, diagnóstico rápido e preciso; não tolera espera inocua nem vacilo. Daí a relevância do outsourcing em tudo aquilo que não é a atividade-fim de cada empresa. No entanto, fundamental que o parceiro apresente um grau elevado de resolutividade. E que haja confiança, afinagem e sinergia entre as partes. Tenho a honra e a responsabilidade de pilotar a Agaxtur Viagens, que chega aos 68 anos exibindo saúde, experiência e vitalidade.

Muito gratificante protagonizar em uma organização que inova, o tempo todo, a experiência de viagens de lazer, incentivo e eventos. Vencida a pandemia da Covid-19, ganha consistência a certeza de que 2022 marca o início de um novo tempo para todos. Tornar a Agaxtur mais e mais tecnológica é tarefa desafiadora. Porém, muito compensadora. Informatizamos todas as nossas lojas com dispositivos os mais atualizados.

Tecnologia de ponta fazendo a diferença na performance e ganho de produtividade para o time. O projeto de transformação digital que abraçamos passa pelo acerto da parceria firmada com a Positivo Tecnologia. Apresentamos nossos desafios de renovar o parque tecnológico à equipe do @HélioRotenberg e recebemos um pacote completo de soluções de hardware como serviço. Resultado: migração rápida e atualização de nossa base tecnológica.

Passamos a dispor de equipamentos de última geração, mais aderentes às tecnologias de segurança e customizados às necessidades do nosso negócio. Acrescente-se a facilidade de contar com um único parceiro, o que permite nossa escalabilidade e pronta resposta às novas demandas. Tudo isto contratado como serviços, sem comprometer linhas de crédito. Objetivo maior: sempre surpreender, positivamente, os nossos milhares de viajantes.

(*) - É CEO da Agaxtur Viagens.

Restaurantes: engenharia de cardápio para alavancar vendas

Basta uma ida aos supermercados para os brasileiros perceberem que está cada dia mais caro consumir os alimentos essenciais do dia a dia

Por exemplo, o tradicional prato feito, composto por arroz, feijão, alface, tomate, batata frita e carne bovina, registrou uma alta de 23% nos últimos 12 meses encerrados em março 2022, segundo dados do IPCA.

E esse custo é sentido não apenas no bolso da população, como também afeta as contas de milhares de restaurantes que, para manter o seu negócio ativo e o público fidelizado, seguram ao máximo o repasse de preços. Diante desse cenário desafiador, a Sodexo Insights, plataforma de pesquisas, estudos e análises relevantes no mercado e para o mercado, preparou um passo a passo de como usar a técnica de engenharia de cardápio para alavancar as vendas de estabelecimentos que atuam com alimentação fora do lar.

“A maioria dos consumidores leva, em média, 109 segundos para ler um cardápio. Isso significa que os estabelecimentos têm menos de 2 minutos para conseguir conquistar o cliente com fotos e informações sobre os pratos. Mas, a partir da aplicação da técnica de engenharia de cardápio, o bar ou restaurante consegue



Com a técnica de engenharia de cardápio, o bar ou restaurante consegue determinar quais pratos são mais populares e lucrativos para serem mantidos no cardápio”

determinar quais pratos são mais populares e lucrativos para serem mantidos no cardápio”, afirma Antonio Alberto Aguiar, o Tombé, diretor executivo rede de estabelecimentos. Confira a seguir as dicas:

Utilize a metodologia dos quatro quadrantes: essa matriz permite fazer uma classificação dos pratos que vão do sucesso ao fracasso. Para aplicar esse método, classifique-os nos seguintes quadrantes.

• **Estrelas (stars ou winners):** as opções mais pedidas entre clientes que mais impactam

na lucratividade do negócio;

• **Burros de carga (plowhorses):** os pratos com boa saída no restaurante, mas sem muita lucratividade;

• **Quebra-cabeças (puzzles):** os pratos que não têm muita saída, mas que contribuem para a lucratividade do empreendimento;

• **Cães (dogs ou losers):** itens com baixa demanda e pouca lucratividade.

• **Otimize as informações:** o ideal é dar prioridade e destacar os pratos que são mais rentáveis

Análise de integridade: despesa ou investimento?

Bruno Massard (*)

Se perguntarmos a um profissional de compliance sobre a importância das análises de integridade de colaboradores, parceiros de negócio e terceiros, certamente 100% dirá que é uma etapa essencial, além de uma prática usual para “relacionamentos de alto risco”. Não é à toa que setores regulados, como o financeiro, por exemplo, exigem que as empresas realizem tais análises para seus stakeholders a fim de evitar crimes e golpes.

E quais os custos associados a essa atividade? Quanto as organizações reservam do orçamento para ela? Em uma conta rápida, pode-se verificar que, em primeira e superficial análise, o investimento não é baixo. Uma organização com dez mil targets, excluindo os novos entrantes, e que aporta R\$ 50,00 por cada pesquisa, teria uma conta de R\$ 500 mil a ser paga por ano.

Há de se considerar que os valores unitários das pesquisas variam de acordo com volume e a profundidade das análises que, por sua vez, são associadas ao nível de risco do relacionamento. O mesmo pensamento vale para a periodicidade das reanálises, afinal, um fornecedor que hoje não apresenta problema, pode ter uma condenação por corrupção ou trabalho escravo após seis meses.

Se formos para a esfera digital, o que dizer sobre essa conta quando falamos de um aplicativo de encontro com dez milhões de usuários somente no Brasil? Multiplicando por 10% do valor unitário de R\$ 50,00, há o desembolso em potencial de R\$ 50 milhões de reais. E, novamente, a conta parece grande, mas tudo depende da perspectiva - podendo ser até mesmo oportunidade de geração de receita e caixa.

É importante ressaltar que as análises de integridade são válidas para as mais variadas indústrias, como os marketplaces, que podem identificar estelionatários; os aplicativos de terceirização de mão de obra, que podem evitar criminosos de dirigir um carro ou mesmo adentrar às residências; e as fintechs de concessão de crédito, que podem identificar rapidamente uma empresa recém-criada, entre outros.

Também é verdade que essas análises podem gerar um lastro de preconceito a pessoas que um dia erraram na vida, mas que hoje são honestas. Nesse cenário, entende-se que um ponto de atenção não deve ser tratado como um bloqueio puro e simples. Usualmente, sugere-se que os alertas sejam analisados por especialistas que possam entender o caso em mais detalhes e, então, apoiar a decisão quanto a um risco identificado ou não.



As análises de integridade são válidas para as mais variadas indústrias, como os marketplaces.

O fato é que há tecnologia para fazer as análises e, apesar de não parecer um custo módico, talvez falte um pouco de boa vontade, criatividade e responsabilidade. Hoje, diversas empresas já terceirizam seus testes de integridade, que são executados de forma automatizada e com uso de Inteligência Artificial e Machine Learning. Já os eventuais pontos de atenção dessas análises, por vezes, migram para escritórios de advocacia que auxiliam a tomada de decisão dos clientes finais. Mas quanto, afinal, as corporações desembolsariam por esses serviços? Por vezes, nada - e muitas podem até lucrar.

Por exemplo, aplicativos de encontro não poderiam ofertar a análise a seus usuários a um preço de custo ou com alguma margem de lucro? Organizações não poderiam repassar os custos aos fornecedores ou terceiros que querem realizar negócios com elas? Analisando a escalada dos golpes e estelionatos, proteger a reputação de uma empresa, o bem-estar e a segurança dos clientes não deveriam ser considerados despesa, mas sim investimento. Diante desse cenário, as perguntas sobre as vantagens e os custos das análises de integridade devem recair sobre a necessidade dos clientes.

Por exemplo, sair com um desconhecido pode ser considerado um “relacionamento de alto risco”? Se sim, seu cliente pagaria R\$ 5,00 para saber o histórico criminal de quem vai sair essa noite ou ainda do vendedor do marketplace? Estamos falando sobre colocar o cliente no centro, antecipando suas necessidades e por que não, sua segurança?

(*) - É diretor executivo de desenvolvimento de negócios e educação da ICTS Protiviti, empresa especializada em soluções para gestão de riscos, compliance e privacidade de dados.

Empresas & Negócios

netjen@netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3106-4171