

CAPA | MUDANÇA |



REINVENT

JÁ



TE-SE

■ TEXTO DE ANGELA MIGUEL

SAIBA LER OS SINAIS DE QUE A SUA EMPRESA NÃO VAI BEM E CRIE CORAGEM PARA **SAIR DA ZONA DE CONFORTO!** SEJA O MOTOR DA MUDANÇA E REINVENTE O SEU NEGÓCIO!

Quase todo empresário, em algum estágio preocupante do seu negócio, já se perguntou: será que estou no caminho certo? Os clientes deixaram de comprar, não há negociação interessante com fornecedores, a matéria-prima ficou cara demais e a imagem no mercado sofreu um revés... Em momentos instáveis de uma empreitada - seja ela pequena ou grande -, há sempre sinais que provam ao empresário que é hora de se reinventar para continuar no mercado.

Há empresas que aumentaram seu leque de produtos e ganharam novos clientes, outras que mudaram de posicionamento ou até de ramo de atuação e reescreveram sua história. Decisões à primeira vista ousadas, mas que asseguraram a sobrevivência - e o sucesso - dessas trajetórias corporativas.

A BIC, metonímia para canetas, foi fundada em 1945 por um ex-gerente de produção de uma fábrica de tintas, na França. Aos poucos, com o sucesso de suas canetas confiáveis e de preço acessível, passou a exportar para os Estados Unidos, além de toda a Europa, África e até Oriente Médio. Em 1969, a marca produzia 25% das canetas usadas em todo o mundo. Mesmo assim, de forma arriscada, na década de 1970, ingressou no mercado de isqueiros e de barbeadores descartáveis. As duas incursões revolucionaram ambos os mercados. Hoje, a gigante conta com mais de cem produtos nas linhas de papelaria, além de seguir com a fabricação de isqueiros, acendedores, barbeadores e depiladores.

Já a Dell, fabricante de computadores de mesa, viu sua produção ser rapidamente superada pelos rivais que souberam ler as movimentações do mercado tecnológico. A crise foi tão grande que seu fundador, Michael Dell, fechou o capital da empresa em 2013, isto é, tirou as ações da empresa da bolsa de valores para poder promover duras reestruturações longe dos olhares dos acionistas. Desde então, há muitas especulações sobre os rumos da companhia, que mostrou uma nova atitude ousada ao anunciar a compra da EMC, uma das maiores fornecedoras de soluções de *hardware* e *software* para armazenamento de dados, pela quantia de US\$ 67 bilhões, um valor que, dizem os especialistas, a empresa não possui. Diante das incertezas, seu fundador afirmou que a Dell busca se reposicionar como um *player* central no novo mundo de *cloud*, ajudando empresas a reduzirem custos com seus legados de TI, de forma a liberar recursos para os investimentos em transformação digital. O mundo tecnológico, no entanto, continua desconfiado e à espera do novo movimento da Dell.

Crises sempre ocorrerão, maiores ou menores, elas são inevitáveis e fazem parte do processo capitalista no qual o economista Joseph Schumpeter identificou que acontece a renovação das empresas, sobrevivendo apenas as mais competitivas. A esse processo denominou-se “destruição criativa”. “Sendo assim, toda empresa enfrenta em algum momento o esgotamento de seu modelo de negócio, com a diminuição de sua rentabilidade, ficando cada vez mais claro que está ocorrendo um retrocesso. Nessa situação as empresas estão diante de duas opções: se reinventar ou morrer”, decreta o professor de Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Reinaldo Dias.

Mas a questão é: se até os grandes percebem que há um momento necessário para a reinvenção, como os pequenos e médios podem fazer o mesmo - ou melhor, precisam se reinventar? Veja a seguir os sinais de que seu negócio precisa de um reposicionamento, como fazer essa mudança de curso e de que forma assumir riscos com inteligência e, acima de tudo, com foco em resultados.



© DIVULGAÇÃO / ASSESSORIA OFICIAL DO SEBRAE

Opinião de Especialista

“A verdade é que as empresas hoje não devem vender produto, serviço ou preço apenas, mas sim vender qualidade de vida, autoestima, valor agregado ao cliente. Isso é o que o empreendedor deve ter como norte ao projetar a reinvenção de seu negócio”

EDGARD FERREIRA DOS SANTOS NETO, CONSULTOR DO SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE-SP)

DE OLHO NOS SINAIS

Saber ler o que está errado na gestão e na execução do negócio é uma habilidade de bons empreendedores, mas nem todos conseguem observar e analisar o próprio negócio com frieza, sobretudo quando a empreitada não vai bem no mercado. “Atualmente, todos os negócios têm enfrentado problemas que acabam por afetar decisivamente seu modelo de negócios, especialmente por conta



7 ERROS MAIS COMUNS NA REINVENÇÃO

- **NÃO REALIZAR** uma profunda pesquisa/estudo de mercado para entender as necessidades dos funcionários e clientes. Para mudar com “achismo”, é melhor ficar onde está”
- **NÃO ESTRUTURAR** e documentar a mudança, definindo a ordem de prioridade (mudar tudo é preciso, mudar tudo de uma só vez é correr risco de se perder no meio do caminho). A mudança pode e deve ser feita por fases, medindo o resultado de cada uma delas e corrigindo possíveis erros encontrados
- **NÃO COMUNICAR** a mudança de forma clara, principalmente para o público interno. Sem que todos estejam cientes das “regras do novo jogo”, como poderão jogar?
- **NÃO TER** saúde financeira para custear a mudança. Mudar requer investimento, e se a empresa não se preparar para isso, não conseguirá alcançar seus objetivos
- **NÃO AUDITAR** a mudança para entender se de fato ela está sendo percebida. Isso precisa ser feito ao longo do processo, caso contrário, no final poderá ser tarde demais
- **DECLARAR** vitória de forma prematura
- **SER** uma empresa burocrata. Simplificar processos é essencial em qualquer mudança, caso contrário, sua empresa não terá a velocidade necessária

FONTE: FELIPE KOTAIT BORBA, CENTRO UNIVERSITÁRIO CELSO LISBOA



da rápida evolução tecnológica”, avalia Reinaldo Dias.

Segundo ele, a sociedade está passando por mudanças extraordinárias, com o aprofundamento da revolução científica e todas as suas consequências para o processo produtivo, a mudança rápida de valores nas relações humanas e a crise econômica, política e social que o Brasil vive. “Se o executivo considera que, embora tudo isso esteja ocorrendo, ele está tocando sua empresa, mantendo-se seguro, com rotina assegurada, sem investimentos substantivos em inovação, es-

perando os sinais futuros da economia, então certamente o empresário está se iludindo com uma segurança e estabilidade fictícia que lhe será fatal em curto prazo. Não há como se sentir confortável com o sucesso do passado, sem inovações. Essa é uma atitude que o fará sair do negócio”, decreta Dias.

Para que o empreendedor não se sinta atropelado pelas mudanças e pelos reveses do seu negócio, é preciso ler os sinais de que é hora de mudar o rumo. “São questões fáceis de ser identificadas, basta que o empresário conheça o seu

negócio e entenda suas particularidades. Os principais sinais que indicam que algo está errado são, claro, a queda no faturamento, o estoque alto demais, a perda de clientes ativos, o aumento pontual da inadimplência, entre outros. Basta se perguntar: há poucas pessoas entrando no seu estabelecimento? A lucratividade e o capital de giro ficam todos no estoque? Tem feito compras muito altas e vendendo pouco? Se respondeu sim a essas perguntas, cuidado, pode ser tarde demais”, avisa o consultor do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

CASES CASES CASES CASES CASES CASES CASES REIS OFFICE CASES CASES CASES CASES CASES CASES CASES



Criado na roça, **José Martinho Reis** sempre soube que podia se apoiar na força de seu trabalho para enfrentar as adversidades. Depois

de ajudar o pai com uma foice e uma enxada na mão, decidiu tentar a sorte em São Paulo, seguindo seus instintos. Sua primeira oportunidade na capital foi na Olivetti, principal fabricante de máquinas de escrever do País. Sua dedicação como *office boy* despertou o interesse dos chefes. No tempo livre, ajudava profissionais com serviços atrasados em outras funções. Assim, foi promovido algumas vezes até se tornar vendedor. “Meu nome virou uma referência na filial. Tomar a responsabilidade foi, e ainda é, um dos segredos do meu sucesso profissional”, lembra ele.

No entanto, com a desaceleração da Olivetti no mercado, Reis não desanimou. Decidido a continuar com o trabalho, penhorou bens e abriu uma empresa para vender os produtos fabricados pela Olivetti, como máquinas de escrever, calculadoras e telex. A Reis Office foi fundada em 1984, em Guarulhos, e deu certo por um tempo. Mas os avanços tecnológicos cobraram uma dívida alta de José Martinho Reis, que foi obrigado a entender as mudanças da sociedade e perceber que era hora de agir.

“Todo empresário precisa estar atento ao seu negócio, para que ele não desapareça com as novas tecnologias. Quem define o rumo dos negócios é o mercado, é o cliente, e quem não enxergar isso morre”, decreta.

Com o passar dos anos, as máquinas de escrever foram substituídas pelas impressoras, fotocopiadoras, multifuncionais e, recentemente, pelo gerenciamento eletrônico de documentos em *cloud*. “Pude acompanhar de perto a evolução digital, que influenciou toda a cadeia; passei por mais de três crises econômicas mundiais sem perder a fé no trabalho e mantendo um olho no futuro e o outro no presente por meio da disciplina, confiança e respeito. Entre enxadas, máquinas de escrever e soluções na nuvem, alcançamos a tão sonhada evolução contínua, que para mim sempre será a chave para manter nossa relevância a fim de encontrar, dominar e então oferecer aos clientes a próxima grande novidade”, afirma o empreendedor.

Hoje, a Reis Office é uma das grandes do seu setor, líder em soluções completas para impressão, digitalização, transmissão e armazenamento de documentos atuando com grandes marcas como Brother, Canon, Kyocera e OKI. Em 2005, a empresa conquistou a certificação ISO 9001:08, que define padrão para gestão de qualidade

e sistemas em geral. A mudança de atuação garantiu o crescimento contínuo do negócio, especialmente em momentos de crise. Como prova disso, a Reis Office alcançou faturamento de R\$120 milhões em 2015 e um índice positivo de contratações de 15%. “A expectativa é que a empresa cresça mais de 10% ao longo de 2016, com um desenvolvimento apoiado em uma *expertise* de mais de 30 anos no segmento, aplicada continuamente pela equipe de atendimento, suporte e pela qualidade dos equipamentos”, projeta Reis.

Para que o negócio siga em sintonia com a evolução da sociedade, o fundador procura inspirar a inovação também em seus colaboradores. Para isso, a empresa possui uma área dedicada exclusivamente para o desenvolvimento de novas soluções e projetos para cada tipo de empresa, resolvendo problemas que, às vezes, ela nem sabe que possui. “Quem deve decidir os caminhos que a empresa deve seguir é a diretoria, mas o envolvimento dos funcionários é crucial para que isso ocorra. Eles são o patrimônio da empresa, precisam de treinamento para enxergar aonde podem chegar – se não soubermos aonde chegar, nunca chegaremos. Treinamento, conhecimento, transparência e integridade são elementos fundamentais em nossa visão”, finaliza.

Empresas (Sebrae-SP), Edgard Ferreira dos Santos Neto.

Outros exemplos claros de que é hora de reinventar o negócio são o baixo índice de satisfação de clientes, a atuação em um mercado sem crescimento ou perspectivas de melhora e a baixa adesão dos funcionários ou a fraca cultura organizacional. Como aconselha o professor de Empreendedorismo e Gestão de Marketing da Business School São Paulo (BSP), Alessandro Saade: “todo negócio tem um ciclo e deve ser acompanhado. Empresas do segmento industrial e agronegócio possuem um ciclo mais longo, enquanto alimentação e serviço, mais curto. Ao longo desse ciclo, a empresa deve acompanhar alguns indicadores, como número de pedidos, rentabilidade, prazo de pagamento e tipo de produto vendido. Em contrapartida, deve acompanhar seus estoques, processos internos, custos e prazos de produção. Se algum desses pontos sai do padrão, desequilibra o negócio e é aí que já deve acender uma luz amarela”.

ESTÁ PRONTO PARA MUDAR?

Diante dos indicadores empresariais negativos, o empresário precisa ter discernimento e clareza para tomar uma atitude. É hora de buscar novos mercados, criar novos serviços ou produtos, mudar completamente o ramo de atuação. Mas antes de tomar qualquer ação necessária, é fundamental que o empreendedor faça uma autoanálise – Estou ou não estou pronto para mudar? Sou capaz de sair da zona de conforto? “O empresário, especialmente o brasileiro, tem isso no DNA. Incorporar a cultura de gestão de riscos costuma antecipar a identificação do momento da necessidade de mudança. Isso por criar um ambiente de sensibilidade do negócio às mudanças de cenário”, opina o professor e coordenador do curso de Administração e do MBA de Mercado de Capitais da Trevisan Escola de Negócios e sócio-diretor da RMB Capital, Rafael S. Mingone.

Para o professor da pós-graduação da Universidade Positivo e especialista em franquias e inovação de mercado, Leandro Krug Batista, “empresários que estão dispostos a correr riscos, a investir tempo em ações de longo prazo e a investigar

novas referências demonstram sinais de mais maturidade para um processo de inovação. Empresários que querem retorno no curto prazo e que evitam risco terão mais dificuldade”.

Alessandro Saade ressalta que todo empreendedor possui alguma cicatriz, coleciona erros, mas sabe aprender nas adversidades e pode ter as características necessárias para retomar o controle de sua empresa. “Todos somos incompetentes em algo. No exato momento em que entendemos isso, nossos problemas se reduzem drasticamente. O ponto é que sempre precisaremos de ajuda para algo, inclusive para conseguirmos entender que é hora da mudança”, pontua.

O gatilho, no entanto, segundo Saade, pode ser uma informação de redução de vendas, de aumento de custo de produção ou quebra de um grande fornecedor, dificuldades futuras no fluxo de caixa ou mudança da legislação trabalhista. As opções são infinitas. “O importante é estar atento aos sinais e ter coragem e determinação para fazer o que tem que ser feito para manter a empresa. Claro, sempre com ética e transparência”, afirma.

A melhor indicação é que o empresário reúna todas as informações e os dados que mostram o que é a sua empreitada de verdade antes de tomar qualquer decisão, de forma a minimizar os riscos de uma reinvenção. O maior perigo presente em um momento de mudança é agir por impulso, com base em pouca ou em nenhuma informação importante.

Nenhuma mudança acontece do dia para a noite, nenhuma transformação funciona de uma hora para outra. Todo tipo de correção de curso deve ser gradual. “O principal risco em um processo de mudança é a precipitação, motivada pela ansiedade em sair da estagnação e alcançar o objetivo em um curtíssimo prazo, não gerando primeiramente um ambiente de confiança e cooperação. Pode ser fatal, pois não construirá uma nova cultura organizacional movida pela criatividade, impedindo a inovação constante e mantendo um clima de insegurança, que por sua vez gera diversos temores: de falhar e receber represálias; de adaptar-se à mudança; de tornar-se dispensável; de demissão; de instabilidade; de perder direitos e vantagens adquiridas. Esses e ou-



© DIVULGAÇÃO / RICARDO VIVEROS & ASSOCIADOS

Opinião de Especialista

“Toda empresa enfrenta em algum momento o esgotamento de seu modelo de negócio, com a diminuição de sua rentabilidade, ficando cada vez mais claro que está ocorrendo um retrocesso. Nessa situação as empresas estão diante de duas opções: se reinventar ou morrer”

REINALDO DIAS,
PROFESSOR DE
ADMINISTRAÇÃO
DA UNIVERSIDADE
PRESBITERIANA
MACKENZIE

tros medos inviabilizarão a mudança e a tornarão uma fonte de problemas maiores”, alerta Reinaldo Dias.

POR ONDE COMEÇAR

À primeira vista, o empresário pode se desesperar com os resultados negativos da empresa e mergulhar na prática mais comum do varejo, a gestão de vendas focada em descontos. “Geralmente, diante de um momento difícil, o dono do negócio costuma fazer alguma estratégia voltada para o preço. Ele cria descontos, faz uma série de liquidações, se vira para baixar o estoque. Só que ele acaba provocando um cenário muito ruim para o empreendimento, pois ele posiciona o próprio negócio sempre para preço e não para qualidade. A verdade é que as empresas hoje não devem vender produto, serviço ou preço apenas, mas sim vender qualidade de vida, autoestima, valor agregado ao cliente. Isso é o que o empreendedor deve ter como norte ao projetar a reinvenção de seu negócio”, afirma o consultor do Sebrae-SP, Edgard dos Santos Neto.

Para iniciar a reinvenção da empresa, o empreendedor deve acessar seu plano de negócio (que, em tese, deve ser revisado e atualizado a cada seis meses) e listar informações como mercado, clientes, fornecedores, canais de venda, produtos e serviços.

O professor da BSP, Alessandro Saade, aconselha o empreendedor a buscar clientes e fornecedores, caso tenha um relacionamento claro e contínuo com ambos, para ter uma das melhores fontes de informação de negócios que existe. “De posse das informações, uma boa estratégia para a mudança é buscar novos mercados para os produtos e serviços que já são oferecidos ou buscar novos produtos para os clientes que já são atendidos. É importante perceber que quanto mais canais de contato com o consumidor o negócio possuir, mais oportunidades de venda gerará. Por isso, o conceito de *omnichannel* está cada dia mais presente nos negócios. Outro ponto de atenção importante é que a empresa deve buscar novos modelos de negócios e não somente novos canais e produtos”, aborda Saade.

Leandro Krug Batista lembra que uma ferramenta muito utilizada por gestores para obtenção de novos clientes e que pode ser aplicada de forma prática nesse processo é a Matriz de Ansoff, popu-

ELAS SE REINVENTARAM



XEROX: sinônimo de aparelho que tira cópias, a empresa norte-americana foi fundada em 1906 e tinha o nome de Haloid Photographic Company. Na época era responsável por fabricar papéis fotográficos e sequer utilizava a expressão “xerox”. No entanto, em 1959, a empresa desenvolveu a primeira máquina fotocopadora, de nome Xerox 914, e seu grande sucesso promoveu a mudança do nome do negócio para Xerox Corporation. Desde então se tornou também sinônimo de inovação e hoje vende impressoras, *softwares*, *scanners* e outros produtos tecnológicos para continuar como referência nesse mercado.

NOKIA: a pequena fábrica de celulose, fundada em 1868 na Finlândia, ganhou o nome de Nokia Company em 1871 com a chegada do sócio Leo Mechelin. Ele buscou expandir a empresa para o ramo da energia elétrica, o que aconteceu em 1902. Mas foi somente em 1967 que o negócio passou a integrar um conglomerado industrial e, em 1990, o CEO da época vendeu a divisão de borrachas e cabos de energia para se concentrar no ramo das telecomunicações. Como prova do sucesso, hoje a empresa é uma das maiores no ramo de celulares, *smartphones*, aplicativos e *games* para seus aparelhos.

IBM: a companhia surgiu a partir da fusão de três empresas dedicadas a atividades diferentes. Durante a crise de 1929, seguiu fabricando máquinas no mesmo ritmo e, quando o órgão de administração das aposentadorias foi criado em 1935, era a única companhia a ter estoque e tecnologia para trabalhar os dados da previdência. Em 1950, passou a investir em um sistema de *mainframes*, que fez com que alcançasse a liderança em

computadores com mais de 70% de *market share* mundial. No entanto, com o surgimento da Microsoft e da Apple, perdeu espaço no segmento de computadores e passou por uma nova reestruturação em 2010, quando começou a atuar no fornecimento de grandes computadores centrais, centros de armazenamento de dados e serviços. Atualmente, investe também em inteligência artificial.

TIFFANY & CO.: a famosa marca de joias foi fundada em 1837 e atuava em um mercado distante da posteridade que conseguiu com a atriz Audrey Hepburn. Na época, a empresa se dedicava a vender artigos de papelaria e bens sofisticados, como relógios, cintos, aparelhos de jantar e produtos para pele e cabelo, sob a alcunha de “Tiffany & Young”. Mas quando Charles Tiffany passou a comandar o negócio sozinho, por volta de 1850, encurtou o nome da marca e passou a produzir apenas joias. Hoje seu império da caixinha azul é tradicional e celebrado em todo o mundo.

HEWLETT-PACKARD: a HP nasceu em 1939 e seu foco era a fabricação de sistemas eletrônicos utilizados por engenheiros de som. Com o passar dos anos, foi transformando sua produção, focando em computadores, *notebooks* e no desenvolvimento de *softwares* em *cloud*. No entanto, a marca continua lutando para melhorar os resultados, assumindo, inclusive, o *slogan* “Keep Reinventing” (“Continue se reinventando”, em tradução livre). Em 2016, a empresa lançou uma série de tecnologias de impressão voltadas para pequenas e médias empresas, todas conectadas a dispositivos móveis.

larmente conhecida como Matriz Produto X Mercado. “Ela pode ser montada por meio de quatro perguntas: Que soluções já existentes posso oferecer aos meus clientes atuais? Quais soluções novas posso oferecer a meus clientes atuais? Quais clientes novos poderiam adquirir minhas soluções atuais? E quais novas soluções poderiam atrair clientes novos? Por meio dessas perguntas, o gestor poderá descobrir oportunidades de inovação não apenas em suas soluções, mas também na maneira de prospectar clientes”, aponta o especialista em inovação.

Após o intenso estudo do mercado onde pretende atuar depois da reinvenção do negócio, o próximo passo é a validação das ideias, quase seguindo o mesmo processo reconhecido – e bem-sucedido – no modelo das *startups*. A chamada fase de testes ou de experimentação pode ser uma ótima oportunidade para identificação de estratégias de reestruturação, de comunicação, de vendas e de *marketing*. “Essa fase de experimentação é onde mais se investe tempo e recursos. Recomendaria inovar e empreender em negócios mais sinérgicos ao atual, ampliando o escopo de atuação. Isso tende a ser mais fácil por haver algum acúmulo de experiência e conhecimento. Além de que os clientes estarão mais satisfeitos”, opina o professor da Trevisan, Rafael S. Mingone.

Essa fase pode ser feita até de maneira menor, com baixo custo e baixo impacto, mas precisa gerar *insights* suficientes para dar segurança ao empreendedor.

O momento é propício para o desenvolvimento de um protótipo, o chamado MVP (produto viável mínimo), usado para provar que o conceito está correto e que a mudança para o novo modelo, produto ou serviço está no caminho correto. “Testar não só é possível como necessário! A mudança pode e deve ser feita por fases, medindo o resultado de cada uma delas e corrigindo possíveis erros encontrados”, diz o diretor comercial e de *marketing* do Centro Universitário Celso Lisboa, Felipe Kotait Borba.

A empresa deve selecionar um tipo de *cluster* para atuar. Junto a esse *cluster* devem ser implementadas todas as mudanças planejadas e é necessário audi-



© DIVULGAÇÃO/BUSINESS SCHOOL SÃO PAULO

Opinião de Especialista

“De posse das informações, uma boa estratégia para a mudança é buscar novos mercados para os produtos e serviços que já são oferecidos ou buscar novos produtos para os clientes que já são atendidos. É importante perceber que quanto mais canais de contato com o consumidor o negócio possuir, mais oportunidades de venda gerará”

ALESSANDRO SAADE,
PROFESSOR DE
EMPREENDEDORISMO E
GESTÃO DE MARKETING
DA BUSINESS SCHOOL SÃO
PAULO (BSP)

tá-las constantemente para entender os gargalos, se o produto ou serviço de fato estão atendendo às suas necessidades, se os processos estão corretos, etc. “Trabalhando por *cluster*, certamente o investimento inicial será minimizado, e consequentemente o risco também”, indica.

Borba fala ainda em causa própria. Ele foi líder ativo na gestão da mudança da Celso Lisboa, que modificou a metodologia de ensino, a estratégia de varejo, o logotipo, a cultura e a maneira de atender os clientes. Conta que a mudança foi provocada, em resumo, pela própria transformação do mercado e do consumidor, que tem expectativas novas a respeito do mercado de educação superior, e pela chegada de um novo CEO à instituição, um profissional inovador e focado na melhoria do serviço de educação do Brasil. “A educação superior se tornou *commodities*, ou seja, um produto de ‘prateleira’ comercializado igualmente por diversas instituições de ensino, cuja diferenciação está apenas focada no preço, na infraestrutura e na localização”, afirma.

Segundo ele, no entanto, sem um produto diferenciado, sem olhar para o cliente e sem funcionários caminhando lado a lado junto à empresa, diante de um mercado cada vez mais exigente, não seria possível mudar. “Os primeiros resultados da mudança já são visíveis. Nossos funcionários estão muito mais engajados, nossos clientes mais satisfeitos e, no meio de uma crise no Brasil e de uma crise no mercado de educação superior com o corte de programas do governo como o Fies e o Prouni, a Celso Lisboa captou 19% mais alunos no primeiro semestre de 2016, comparado com o mesmo período do ano anterior”, conta o diretor.

PREPARANDO A EQUIPE

Todo e qualquer processo de mudança só poderá ser implementado com sucesso a partir da dedicação e do apoio de todos os atores do negócio. Para isso, é fundamental que o ambiente corporativo seja baseado na confiança, principal motivador para um trabalho produtivo e para uma gestão da mudança efetiva. Conforme destaca o professor do Mackenzie, Reinaldo Dias, a desconfiança faz com que o comprometimento das pes-



soas seja menor e menos eficaz. Assim, o processo de mudança não pode ser autoritário, mas flexível, com transparência acima de tudo.

Para que os funcionários sejam promotores da mudança é necessário discutir e negociar os aspectos mais deli-

cados; facilitar a participação estimulando as pessoas que já estão a favor das mudanças a contribuir em seu planejamento e implementação, o que as tornará mais motivadas para disseminar as novas ideias e convencer seus colegas de trabalho; discutir os aspectos fi-

nanceiros das mudanças no trabalho é essencial; destacar as recompensas que serão compartilhadas; justificar as mudanças em função dos desafios do mercado e nunca colocar o baixo desempenho como razão para mudar e privilegiar a mudança gradual.

CASES CASES CASES CASES CASES CASES CASES **AGENDAPET** CASES CASES CASES CASES CASES CASES CASES



Filho de um “empreendedor serial”, **André Fernando Perez Fossa** escolheu uma carreira tradicional como executivo. Trabalhou em consultoria, telecom,

tecnologia e tornou-se presidente da operação nacional de uma gigante indiana de *outsourcing*. Entretanto, o sonho de criar algo próprio ainda era maior. Assim, abandonou a carreira bem-sucedida e fundou, em dezembro de 2012, o AgendaPet, *startup* de busca de pet shops e prestadores de serviços *pet* pelo Brasil.

No início, a estratégia era replicar o modelo de uma *startup* americana de agendamento de consultas com médicos chamada ZocDoc. Como o ponto crítico seria atrair um volume significativo de tráfego para o *site*, a baixo custo, e assim gerar volume de serviço para os “anunciantes” (*pet shops*, clínicas veterinárias, *dog walkers*), ele investiu pesado em criação de conteúdo, e o modelo conseguiu mais de 12 mil prestadores cadastrados. No final de 2014, o *site* conquistou mais de 700 mil visitantes mensais, que geravam mais de 2,5 mil contatos com os profissionais por mês.

“Mas sabíamos que o tráfego era uma métrica de vaidade. O que importava mesmo era a conversão de anunciantes do plano gratuito para o pago; e os resultados foram frustrantes. O profissional *pet* não conseguia dimensionar o real valor que o nosso serviço trazia para ele. Do lado dos clientes, também estávamos incomodados. Tínhamos fugido da nossa proposta de valor original, que era auxiliar

o tutor ao longo do processo de “consumo” dos serviços dos seus *pets*; havíamos nos tornado um restaurante com cardápio gigante. Com muitas opções, ele não sabia o que escolher. Para trazer essa base de 12 mil profissionais, não pudemos nos restringir ao agendamento eletrônico; o cliente continuava, então, tendo que ligar para os diferentes profissionais para agendar. E, obviamente, o atendimento era feito na clínica ou *pet shop*”, explica o empreendedor.

Diante dessa análise, em fevereiro de 2015, o AgendaPet passou por uma reformulação da porta para dentro e da porta para fora. A empresa fez pesquisas quantitativas e qualitativas com clientes e profissionais e viraram o modelo de cabeça para baixo. “Quando optamos por mudar de modelo, sabíamos que precisaríamos de uma estrutura mais ‘parruda’ e ágil. Contratamos um time novo, do zero, e local. O desafio seria bem maior do que criar uma nova plataforma do zero; tínhamos que absorver a plataforma anterior e modificá-la para a nova abordagem, sem parar a operação, que continuava funcionando no modelo antigo”, afirma Fossa.

Assim, hoje, o AgendaPet se tornou um *marketplace* de serviços para *pets*. Por meio da plataforma, os donos dos animais de estimação contratam uma ampla gama de serviços para seus bichinhos (veterinários, banho e tosa, adestradores, *dog walkers*, *pet sitters*, *pet hotel*), com um detalhe: todos os serviços são prestados em domicílio, à exceção de *pet hotel* e alguns procedimentos (cirurgias) veterinários, nos quais o transporte

até o estabelecimento também é oferecido. Os prestadores passam por um rigoroso processo de avaliação e devem ter formação e experiência na área. Todo o processo de contratação é feito *on-line* e o algoritmo da plataforma sugere profissionais mais adequados a cada serviço. O pagamento também é feito todo pelo sistema.

Segundo o fundador, os resultados têm sido animadores. Apesar da base ainda pequena, o crescimento tem sido de 50% ao mês em média. “Mais que isso, as pessoas (tutores e profissionais) simplesmente adoram o serviço; 20% dos pedidos já são de clientes recorrentes, um número fantástico. A pessoa chama um veterinário, gosta do serviço e aí testa o banho, etc. Chegamos a cerca de quatro mil usuários cadastrados, e o número de novos profissionais cadastrados nos cinco primeiros meses de 2016 já é cerca de 40% maior do que o total de todo 2015”, diz.

O empreendedor também lembra que recomeçar, depois de tanto tempo e tendo chegado tão perto de fazer o negócio dar certo, exigiu muita teimosia, mais do que qualquer coisa. “Você sabe que é a coisa certa a fazer; você conhece os dados, os clientes, o mercado, mas mesmo assim acaba se questionando. As pessoas e o mercado o julgam, repetindo o mantra do “*fail fast*”. Mas, acima de qualquer coisa, sabia que o problema que estávamos resolvendo era real, que impactava milhões de pessoas e seus bichinhos todos os dias, e que nós éramos o grupo mais preparado para solucionar esse quebra-cabeça. Essa foi a gasolina da nossa teimosia”, conclui.

Em momentos como o da reinvenção do negócio, de crise estrutural e organizacional, possuir em sua equipe colaboradores chamados de intraempreendedores pode ser uma boa saída. Essas são geralmente pessoas inquietas, dinâmicas, propensas a opinar e que podem também se destacar como promotoras da inovação, isto é, impulsionadoras da

mudança. “O intraempreendedor é um tipo particular de funcionário, que, comprometido com os valores da empresa, se dispõe a indicar alternativas para determinada situação e trabalhar em sua execução. Esse tipo de trabalhador, criativo, com iniciativa e resiliente é um importante componente na superação da crise organizacional. A abertura da em-

presa, ao valorizar iniciativas de seus funcionários, promove o afloramento de talentos que se encontravam adormecidos e, ao serem provocados, mostram todo seu potencial criativo”, afirma o professor do Mackenzie.

Para manter esses e o restante da equipe motivada, Felipe Borba indica que sejam feitos treinamentos constan-

SEUS CASES CASES CASES CASES **TOMAZ CHAVES (JURIS CORRESPONDENTE E DUBBIO)** CASES CASES CASES CASES CASES



Apesar de fascinado pela ideia de ter um negócio próprio, **Tomaz Chaves** buscou a formação universitária e a carreira de advogado.

Com quase cinco anos de formado, um intercâmbio nas costas e muitas dúvidas, se reuniu com dois amigos e fundou em 2009 o Bugio, plataforma de cupons de desconto na área de entretenimento para moradores de Belo Horizonte e região metropolitana. Na época, o mercado local era pouco explorado e desconfiado, mas a plataforma apresentou um desempenho razoável. A ideia era ajudar empresas a criarem e divulgarem cupons de desconto, por meio do pagamento de uma assinatura. Com a audiência vinda dos cupons gratuitos e prêmios que distribuíam pelo *site*, poderia vender publicidade. “Ledo engano, vender publicidade não é bem um modelo de negócios para quem está começando. Talvez o nosso principal erro tenha sido não perceber que poderíamos comercializar os cupons de desconto negociados. Possuíamos bons cupons”, lembra Chaves.

No entanto, logo estavam concorrendo com nomes como Peixe Urbano e Groupon e começaram a perder força no mercado. Ao perceber que trabalhavam demais e faturavam apenas o suficiente, mudaram para um modelo diferente de venda dos cupons. Na época, Chaves conheceu sua atual sócia, a empresa de tecnologia Izap, que

desenvolveria uma nova versão do Bugio. “Durante esse processo, percebemos a entrada de mais e mais *players* no mercado de vendas de cupons. O oceano estava cada vez mais vermelho e decidimos que deveríamos parar por ali, sob pena de perdermos mais tempo e dinheiro em um modelo de negócios que já havia sido dominado por grandes tubarões. Em meados de 2012 decidimos encerrar de vez as atividades do Bugio”, conta.

Mesmo depois do fracasso da empreitada e da mudança de foco da plataforma, Chaves não desanimou. Pouco antes de encerrar as atividades do Bugio, passou a atuar como advogado correspondente, que ajuda colegas com serviços em outras cidades, e a atuação despertou mais uma vez seu lado empreendedor. “No final de 2012 me juntei a dois programadores e um *web designer* para iniciarmos o desenvolvimento do Juris Correspondente. Como eu não tinha dinheiro, convidamos para serem meus sócios. Começamos tudo do zero, pois não dava para aproveitar nada da antiga empresa. Na verdade, dava para aproveitar, e muito, todo o conhecimento adquirido por meio das inúmeras consultorias que recebi, palestras a que assisti, livros que li, empreendedores que conheci e também por meio dos meus erros e acertos”, afirma.

Fundada em 2013, a Juris Correspondente é uma plataforma que conecta advogados que precisam do trabalho de colegas em cidades distantes de todo o Brasil. A empresa começou a crescer

e Chaves acabou por comprar a parte dos sócios e vendeu para a Izap posteriormente em troca de prestação de serviços na área de tecnologia e de espaço para operar o Juris. Em 2015, o faturamento da empresa foi de R\$600 mil e a expectativa para 2016 é de R\$1 milhão. A partir da empreitada e do crescimento da plataforma no meio jurídico, Chaves arriscou-se mais uma vez e criou o Dubbio, plataforma que tem o objetivo de ampliar o acesso da população ao judiciário, conectando cidadãos a advogados. A expectativa é fechar o faturamento de 2016 do Dubbio em torno de R\$300 mil.

Reinventar o próprio negócio pode significar mudar completamente a área de atuação. E, uma vez experiente e conhecido em determinada área, é preciso diversificar a sua atuação dentro dessa mesma área. “Hoje possuímos uma base com quase cem mil advogados e, por enquanto, pretendemos continuar criando serviços e produtos, gratuitos e pagos, para eles. Estar pronto para mudar não é um estado de espírito, e sim uma necessidade. É possível identificar o momento de mudança quando as coisas não estão indo bem, é simples assim, não existe fórmula mágica. Os empresários que estão preparados para a mudança são aqueles que estão preparados para o sucesso. Normalmente são pessoas que sabem ouvir, que se cercam de bons profissionais e mentores e que possuem uma boa dose de ousadia e coragem. É uma regra básica da vida, saber evoluir”, afirma.



© DIVULGAÇÃO / PRIMA PRESS

Opinião de Especialista

“Testar não só é possível como necessário! A mudança pode e deve ser feita por fases, medindo o resultado de cada uma delas e corrigindo possíveis erros encontrados. A empresa deve selecionar um tipo de *cluster* para atuar”

FELIPE KOTAIT BORBA,
DIRETOR COMERCIAL
E DE MARKETING DO
CENTRO UNIVERSITÁRIO
CELSE LISBOA

tes, cafés da manhã, campanhas de *endomarketing*, participação no resultado, *e-mails* motivacionais, criação de comitês de avaliação da mudança contando com a participação de todos os níveis. “Mas é preciso estar claro que algumas pessoas não acompanharão o processo de mudança. Um por falta de capacidade técnica e outras por falta de vontade.

Algumas sairão por vontade própria, as outras devem ser trabalhadas pela empresa e, se não se adaptarem, serão naturalmente desligadas”, avisa o diretor do Centro Universitário Celso Lisboa.

INOVAÇÃO PARA JÁ!

Com a equipe informada sobre as mudanças e os rumos do “novo negócio” definidos, lições devem ser tiradas sempre de toda tempestade. Contudo, o empreendedor deve dar a atenção essencial à importância da inovação e de um ambiente que estimule essa cultura em toda a empresa. “Quando você fala em inovação, qual a primeira palavra que vem à cabeça? Para a maioria é tecnologia. Mas inovação pode acontecer em uma série de setores e processos da empresa e não necessariamente ser algo do início ao fim. A inovação deve ser uma busca incessante de todos os presentes na empresa e que ajude a promover mudanças positivas no negócio”, aponta o consultor do Sebrae-SP.

Para auxiliar no cultivo da inovação dentro das empresas, para Felipe Borba, da Celso Lisboa, as dicas são promover campanhas de geração de ideias em todos os níveis da empresa, apresentando a todos os funcionários as inovações já realizadas por outras empresas do setor, e a criação de um comitê de inovação com a participação colaborativa de funcionários de departamentos diferentes. “A participação de funcionários de todos os níveis é essencial para o sucesso da mudança. O que o operário pensa certamente será muito diferente do que o CEO pensa. E na maioria das vezes, é desses profissionais que surgem as melhores ideias ou propostas de melhorias, afinal, são eles que de fato fazem o negócio acontecer”, aponta.

A inovação tem sido apontada como uma grande vantagem competitiva em todos os mercados, mas só acontecerá se os funcionários estiverem dispostos e sejam capazes de gerar esse fluxo de ideias. Se o ambiente corporativo não é aberto e transparente, não aprecia a criatividade, se não explora a capacidade dos colaboradores e controla excessivamente seus passos, a chance de sucesso é pequena.

Porém, a preocupação não é apenas para porta adentro. O especialista em

TIPOS DE INOVAÇÃO

O professor da Harvard Business School, autor do *best-seller* “O dilema do inovador” e grande nome da chamada inovação disruptiva no mundo, Clayton Christensen, afirma que não é qualquer inovação que promove verdadeiras mudanças nos negócios e que, para tanto, há três tipos principais de inovação:

INOVAÇÃO DE SUSTENTAÇÃO: esse tipo não cria grandes mudanças ou gera novos mercados, mas aperfeiçoa produtos e serviços, mantendo o padrão das vendas e, portanto, as margens de ganho e a competitividade.

INOVAÇÃO DE EFICIÊNCIA: esse tipo está ligado ao modelo de negócios e prioriza a produtividade, a redução de custos por meio da eficiência operacional. Costuma dar retorno em até dois anos e geralmente resulta na diminuição de empregos e no aumento do caixa livre.

INOVAÇÃO DISRUPTIVA: esse tipo é o que realmente promove transformações nos negócios, tornando produtos caros em acessíveis para a população. Dessa forma, a empresa ajuda no alçamento da economia, gera novos empregos e entra em novos mercados. Dois exemplos desse tipo de inovação são a tecnologia *wireless* e os *smartphones*.

inovação Leandro Krug Batista lembra que há riscos para quem deseja inovar sem qualquer tipo de preparação junto aos clientes. “A inovação tem sempre o risco de não se saber exatamente qual será a reação do cliente; é atuar em uma zona de incerteza. Outro risco é que nem sempre a inovação estará 100% redonda no momento de seu lançamento, por esse motivo, é necessária muita coragem para inovar, por isso que poucos gestores conseguem. O erro mais clássico é a falta de foco e de clareza no que de fato se quer inovar”, pondera. **GON**