

ECONOMIA LOCAL

Descubra maneiras de desenvolver um pequeno negócio conquistando clientes do seu próprio bairro

YES, NÓS TEMOS TIKTOK

Além das dancinhas, a plataforma pode de fato impulsionar diversos tipos de empresa

"TÁ ACABANDO!"

Por que simular escassez tornou-se uma popular ferramenta também no marketing digital?

GESTÃO & NEGÓCIOS

PME

O GUIA DO PEQUENO E MÉDIO EMPREENDEDOR

CLIQUE FLORIDO

Comércio de plantas pela internet ganha força, surpreende e atrai cada vez mais investidores

É LEGAL SER DIFERENTE

Franquias que oferecem produtos ou serviços um tanto quanto "inusitados" também podem ser ótimas apostas

COBASI: 40 ANOS

A trajetória da gigante rede de produtos para pets, que começou como uma PME familiar



LIDERANÇA

NINGUÉM VAI VENCER SOZINHO

VOCÊ PODE NÃO PERCEBER, MAS

CENTRALIZAR TODAS AS DECISÕES

PODE ESTAR LEVANDO SUA EMPRESA AO FRACASSO! ESPECIALISTAS APONTAM COMO IDENTIFICAR E CORRIGIR ESSA FALHA ANTES QUE SEJA TARDE

Com mais de 2 milhões de seguidores, **MARCUS MARQUES** é especialista em gestão e liderança e dedica sua vida a ajudar empresários a alcançarem mais lucro e liberdade.

TESTE PENSANDO EM IMPORTAR? SAIBA SE VOCÊ JÁ ESTÁ PRONTO PARA ENCARAR ESSE PROCESSO

NOSSA CAPA

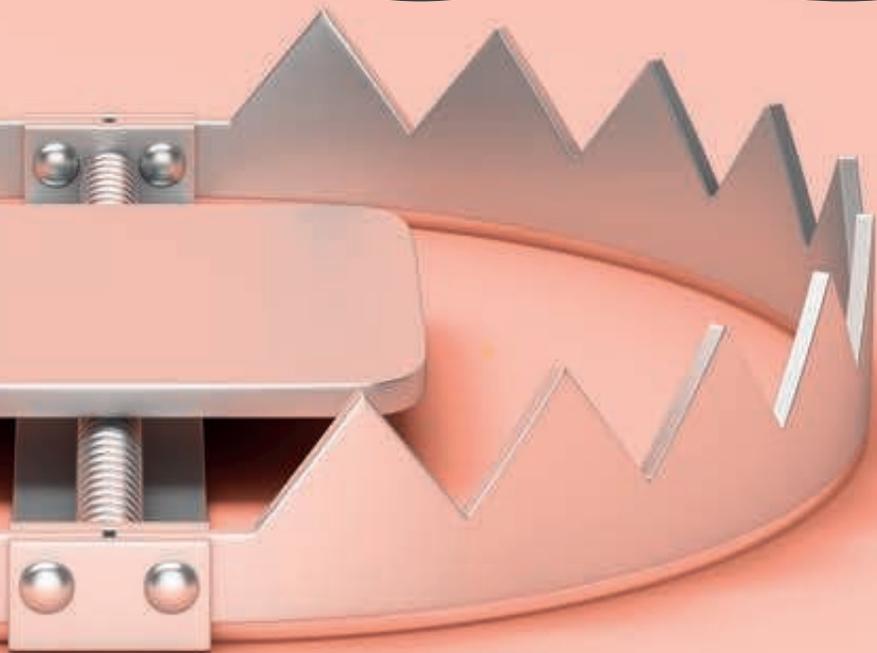
SAIBA COMO FAZER A TRANSIÇÃO DO COMANDO CENTRALIZADO DO EMPREENDEDOR PARA UMA GESTÃO MAIS ESTRATÉGICA, PROMOVENDO A AUTONOMIA DA EQUIPE E GARANTINDO O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL DA EMPRESA

A ARMADILHA DO SEU NEGÓCIO:

■ TEXTO DE CAMILA GUESA



VOCÊ!



Quem nunca ouviu a frase “o olho do dono engorda o gado”? O ditado popular teoriza que, quando o dono está presente diariamente na empresa, os resultados de seu negócio ou de sua atividade econômica são melhores e mais rentáveis. E esse é um pensamento comum e inerente a milhares de empreendedores. Afinal, há quem acredite que, para ter sucesso, é preciso trabalhar muito, e isso inclui ter uma rotina muitas vezes caótica, entendendo que um trabalho só é caprichado se for feito apenas por si e por mais ninguém.

NOSSA CAPA

No entanto, existe uma linha tênue que separa o comparecimento da pessoa empreendedora no dia a dia do negócio de uma relação de dono-dependência, isto é, quando a empresa passa a precisar, necessariamente, da figura física, moral e decisória do fundador para o andamento de tarefas do cotidiano.

Nesse ponto, não existe mais uma separação da pessoa física da jurídica, e há possibilidade de entraves e movimentos prejudiciais, que podem comprometer a saúde e sustentabilidade de ambos, resultando em problemas de gestão e, até mesmo, risco de falência. “Devido à dono-dependência, a companhia tem necessidade de ter o empreendedor por perto, a ponto de este não conseguir tirar férias, descansar a mente e ter qualidade de vida de tanta preocupação e demanda”, explica o CEO do Grupo Acelerador, Marcus Marques.

Nesse tipo de relação, por exemplo, se o CEO não verificar e aprovar um documento, nota ou qualquer decisão definida pela equipe, o time não irá adiante. É comum também que as decisões sejam tomadas por impulso sem uma análise correta dos dados; assim aumenta as possibilidades de o ambiente corporativo se tornar nocivo na direção da empresa. Essas escolhas monocráticas acabam refletindo no time, que começa, por sua vez, a perder performance – seja porque o dono está ausente, seja por acúmulo de trabalho.

Além disso, a dono-dependência leva à situação de desconfiança por parte do dono da empresa, à medida que acredita que algo pode estar errado e que só ele próprio tem a capacidade de fazer tudo funcionar da melhor forma. “Já vi casos que para a compra de uma caneta era necessária a assinatura do dono do negócio, em uma empresa de oito mil funcionários. Esse tipo de situação torna a empresa lenta e burocrática, sobrando pouca energia para cuidar do que realmente pode fazer diferença no negócio, além de deixar todos os profissionais com um sentimento de incompetência gigante, fazendo com que o time se acomode naquela situação, afinal, se algo der errado, a responsabilidade nunca será

compartilhada”, diz a doutora, mestra em administração e professora do Insper nas disciplinas de Gestão de Pessoas e Liderança, Luciana Lima.

Em suma, a empresa pode ter o seu ritmo de adaptabilidade e as demandas rebaixadas, mas os profissionais não buscarão se aprimorar tanto quanto poderiam e, automaticamente, a empresa não se renova. E a consequência quase imediata é que a organização começará a perder oportunidades e clientes, os funcionários se tornarão passivos e agirão apenas em função de ordens e determinações vindas de cima, fazendo com que os mais talentosos abandonem a empresa.

O próprio dono acabará assoberbado e estressado porque tudo terá que passar obrigatoriamente por ele. “O

somatório desses fatores culminará, invariavelmente, com o fim da empresa”, alerta o coordenador do curso de pós-graduação em Gestão de Projetos da FAE Centro Universitário de Curitiba (PR), Luis André Werneck Fumagalli.

NO PAPEL

Quando um empresário decide iniciar um negócio, o primeiro passo é estabelecer a visão e a missão da empresa, definindo claramente o que ela pretende proporcionar – o que inclui considerar não apenas os colaboradores e clientes, mas também os sócios e investidores envolvidos, especialmente em casos em que há a expectativa de retorno financeiro sobre o investimento.

De acordo com a experiência e vivência do diretor da Associação Brasileira de Franchising Regional Interior e diretor de

LUCIANA LIMA, doutora, mestra em administração e professora do Insper, afirma que quando não existe mais uma separação entre pessoa física e jurídica, empresa fica lenta e burocrática, sobrando pouca energia para cuidar do que realmente pode fazer diferença no negócio: “Além de deixar todos os profissionais com um sentimento de incompetência gigante, fazendo com que o time se acomode naquela situação”.



ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR A DONO-DEPENDÊNCIA E FORTALECER A EMPRESA

Para diminuir a dono-dependência e promover um ambiente de trabalho mais autônomo e eficiente, os empresários podem seguir as seguintes etapas:

- ☒ Treinar constantemente o time, ensinando como fazer.
 - ☒ Criar níveis de autonomia, delegando constantemente responsabilidades.
 - ☒ Contratar profissionais com perfil adequado para o cargo.
 - ☒ Dar *feedbacks* de melhoria ao time.
 - ☒ Estimular o intraempreendedorismo entre os colaboradores.
 - ☒ Estabelecer líderes em cada setor, promovendo alguns colaboradores internos e contratando gestores do mercado quando necessário.
 - ☒ Desenvolver comitês para tomadas de decisão independentes.
 - ☒ Criar processos e políticas que direcionem o trabalho da equipe.
- Além disso, o papel do dono/empresário na gestão também é fundamental para o sucesso da empresa. Isso inclui:
- ☒ Declarar e instalar constantemente a cultura organizacional nos colaboradores por meio de ações e eventos.
 - ☒ Formar profissionais melhores do que ele em certas funções e desenvolver líderes e gestores que assumam responsabilidades como donos do negócio.
 - ☒ Dedicar atenção à melhoria constante das estratégias de vendas e ao controle dos números do negócio.
 - ☒ Acompanhar de perto a gestão comercial e financeira.
 - ☒ Manter contato constante com as lideranças da empresa para entender as principais necessidades do dia a dia.

MARCUS MARQUES,
líder do Grupo Acelerador.

5 DICAS

PARA UMA GESTÃO MENOS CENTRALIZADORA

ORGANIZE O TRABALHO

AUTOMATIZE PROCESSOS

CONFIE NA EQUIPE

PREPARE AS PESSOAS

ESCUTE MAIS SEU TIME



Fonte: Revenda Mais.

expansão da Covizzi Franchising, Guto Covizzi, nesse início, não importa se é uma grande corporação ou uma microempresa, é preciso que os papéis e as funções estejam claramente definidos desde o planejamento e primeiros dias – valendo também para o empresário que está à frente do seu negócio. “O líder é mais que um executor de tarefas. Ele comanda o time, influencia pessoas e motiva os colaboradores. Ninguém melhor que o dono do negócio para inspirar toda uma empresa. Precisa, portanto, exercer esse comando de forma transparente e verdadeira e ser um exemplo daquilo que deseja para a empresa. O dono/empresário é mais que um gestor: ele precisa ter paixão pelo seu negócio e exercer seu papel com amor à organização”, diz. Vale ter em mente que a gestão empresarial é uma operação ampla que demanda equilíbrio por parte do gestor.

Manter esse bom senso é um desafio constante. De acordo com o professor e coordenador do MBA Business Performance da Trevisan Escola de Negócios, Acílio Ma-

rinello, o papel do líder depende muito da natureza e do porte do negócio, mas, invariavelmente, no início, a participação e o envolvimento do empresário no empreendimento tendem a ser maiores porque ele está construindo os alicerces para que o negócio possa expandir. “Num primeiro momento, ele acaba tendo uma presença muito forte em todas as atividades principais da empresa, mas, conforme o negócio expande e ganha corpo, a tendência é que foque muito mais as questões estratégicas que vão determinar a sobrevivência do que as atividades operacionais do dia a dia. E essa relação e prioridades mudam à medida que há um crescimento do negócio: quanto maior, mais importante que se concentre, cada vez mais, em deliberações táticas e menos na operação”, recomenda o especialista.

Afinal, quase todos os negócios começam pequenos e vão alcançado voos maiores. “Em geral os empreendedores são muito executores e mão na massa. E realmente eles têm que ser assim na primeira fase, nos primeiros anos do negócio, porque no

começo não existem recursos como caixa, equipe, processos, tecnologia, então, a única forma de tirar o negócio do zero e levá-lo ao primeiro patamar é sendo bom em executar. Mas, então, existe a dificuldade da transição do operacional para o tático e o estratégico, quando os empresários acabam padronizando seu jeito de atuar dentro do negócio, mas as atitudes e prioridades que eles tinham no começo não são as mesmas que vão levá-los ao próximo patamar. Ele precisa se transformar, incorporar novas competências, senão sempre será escravo da própria empresa”, lembra Marques do Grupo Acelerador.

BACK OFFICE DESENHADO

À medida que o negócio cresce, especialistas indicam criar estruturas organizacionais e montar times diferenciados para cada aspecto da expansão a fim de minimizar (e extinguir) essa dono-dependência.

Quando a empresa está mais madura em termos de gestão, deve existir um processo de planejamento estratégico ano a

ano que envolve definição de metas e orçamento para cada setor. Esse planejamento gera muita autonomia para os líderes executarem ao longo do ano, proporcionando mais liberdade ao dono. “Proprietários de empresas precisam deixar de ser bons em fazer e se tornar bons em fazer os outros fazerem”, ressalta Marques.

Nesse ponto, é importante definir procedimentos claros, pois isso permite que as pessoas saibam até onde podem ir e aonde não podem, facilitando a delegação de atividades e mantendo responsabilidades em diferentes níveis hierárquicos. “Ao estabelecer procedimentos e promover autonomia dentro da equipe, a empresa reduz a dependência do gestor e permite que ele atue mais como um

GUTO COVIZZI, diretor da Associação Brasileira de Franchising Regional Interior e diretor de expansão da Covizzi Franchising: “Os freios que o seu time aciona são importantes para colocar limites na gestão do dono. Por isso, é preciso ter um time coeso, equilibrado e com liberdade para questionar decisões arbitrárias”.



PASSOS ESSENCIAIS PARA UMA DELEGAÇÃO MAIS EFICIENTE

1. CONHEÇA A FUNDO OS PROCESSOS:

O primeiro passo é entender como todos os processos do seu negócio são feitos. Mas não basta apenas saber que determinada atividade deve ser realizada, é preciso conhecer os detalhes e como executar para gerar os resultados esperados. O ideal é fazer anotações dos pontos mais relevantes, como uma espécie de mapeamento dos processos, descrevendo um passo a passo completo e minucioso.

2. ANALISE AS HABILIDADES DA SUA EQUIPE:

Em seguida, descubra as habilidades de cada colaborador. Não há dúvidas de que isso deve ser feito no momento do recrutamento e seleção, mas também é importante lembrar que muitas habilidades podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento. Ao identificar a qualificação e capacitação de cada membro da equipe, você conseguirá saber qual é a pessoa mais indicada para executar as atividades de acordo com o seu mapeamento.

3. SEJA CLARO EM RELAÇÃO AO QUE ESPERA:

Saber como delegar tarefas também requer saber se comunicar com clareza. Somente dessa forma o colaborador conseguirá compreender o que deve ser feito e como

deve ser feito. Além disso, estipule um prazo e um nível de qualidade. Mas lembre-se de que o prazo deve ser realista. Caso não consiga cumprir, o funcionário se sentirá desmotivado e provavelmente haverá queda em seu desempenho.

4. OFEREÇA SUPORTE PARA A REALIZAÇÃO DA TAREFA:

Ao delegar tarefas, certifique-se de que sua equipe tem tudo o que é necessário para realizá-la, como equipamentos, materiais, recursos financeiros, recursos humanos, entre outros. Lembre-se de que você distribui as atividades, mas a responsabilidade também continua sua.

5. ACOMPANHE A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES:

O trabalho de um bom líder não se limita em dar ordens e aguardar os resultados. É preciso acompanhar a execução das tarefas para se certificar de que estão sendo feitas da maneira esperada. Assim, caso algo não esteja saindo conforme o orientado, há tempo hábil para corrigir o problema antes que ele se transforme em prejuízo para o negócio. Portanto, entender como delegar tarefas é fundamental para os resultados de uma empresa. Isso porque essa ação impacta diretamente a produtividade e o desenvolvimento contínuo das habilidades dos colaboradores.

NOSSA CAPA

POR QUE DESAPEGAR?

- ☒ Aumenta a produtividade do time e a rentabilidade do negócio.
- ☒ Proporciona autonomia e desenvolvimento das equipes.
- ☒ Distribui melhor o tempo que pode ser destinado a outras atividades.
- ☒ Fortalece as relações de confiança e melhora o clima organizacional.

Fonte: Sólides.

guia do que como um executor de tarefas. Dessa forma, o gestor pode concentrar seus esforços em processos de melhoria, atendimento ao cliente, avaliação de produtividade, gerenciamento de fornecedores, desenvolvimento de relacionamentos internos e motivação da equipe. Todas essas ações contribuem para o crescimento e sucesso da empresa, agregando valor em diversos aspectos do negócio”, declara a especialista em estratégia, marketing e liderança e diretora comercial da Linkmex, Andreia Pedrosa.

REDE DE APOIO

A setor de recursos humanos e liderança pode e deve ser um aliado em um processo de contratação e avaliação bem estruturado, mas não independente, a princípio. “Não centralize essa responsabilidade na área de RH, visto que a contratação é de mais responsabilidade do gestor da área. Então, é recomendável estipular diferentes etapas do processo de contratação de um colaborador, incluindo teste comportamental, uma conversa com o gestor da área e, principalmente, um teste prático, avaliando se ele sabe fazer aquilo e se entregará no prazo estipulado”, lembra Marques, do Grupo Acelerador.

Entenda também que o colaborador precisa de um período de avaliação após a contratação, uma vez que a contrata-

ção não termina no momento que o colaborador inicia na empresa, e sim até o período estipulado de experiência, para que seja possível avaliar se ele entrega de forma exemplar o lado técnico e comportamental, seguindo de acordo com a cultura, missão, visão e valores da sua organização.

Uma forma possível é desenvolver os profissionais de seu time, aos poucos, e ir propondo responsabilidades maiores e acompanhando a evolução do profissional e da demanda, refletindo junto e orientando a rota. “É preciso provar que são capazes de trabalhar bem, de executar bem as tarefas e atingir os resultados pretendidos sem a presença do dono. Exigirá muita disciplina e persistência, pois pode demorar muito tempo para que o dono se convença de que a empresa não precisa dele para funcionar. Isso pode levar tempo e, talvez, nunca dê certo em casos extremos”, lembra o professor da FAE.

PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO

A partir daí – em que se monta e treina seu time –, lembre-se de que é preciso respeitar sua equipe e substituir a dono-dependência por processos-dependência e líderes-dependência, ou seja, o empresário precisa estabelecer processos e líderes para que ele consiga gradativamente ter mais liberdade com o negócio, mas, ainda assim, mantendo um bom nível de crescimento estruturado. “Esses profissionais são indispensáveis para emitir alertas em decisões do dono que podem ser precoces ou sem planejamento. Os freios que o seu time aciona são importantes para colocar limites na gestão do dono. Por isso, é preciso ter um time coeso, equilibrado e com liberdade para questionar decisões arbitrárias”, indica Guto Covizzi, da ABF.

Outro aspecto muito importante é a quantidade de líderes e gestores adequada: a empresa não pode ter um buraco tá-

ACÍLIO MARINELLO, professor e coordenador do MBA Business Performance da Trevisan Escola de Negócios: “Num primeiro momento, ele [o dono] acaba tendo uma presença muito forte em todas as atividades principais da empresa, mas, conforme o negócio expande e ganha corpo, a tendência é que foque muito mais as questões estratégicas que vão determinar a sobrevivência do que as atividades operacionais do dia a dia”.



© DIVULGAÇÃO / TREVISAN

tico, que é a ausência de quantidade e/ou qualidade de gestores acompanhando o operacional; entre 10% e 20% do quadro de colaboradores deve ser de profissionais em posição de liderança, seja uma liderança de pessoas/equipe ou uma liderança de processos.

A delegação de tarefas é parte fundamental da descentralização do negócio, mas a delegação deve ser usada na dose certa e de forma prudente – é essencial escolher parceiros e colaboradores que tenham capacidade para atender às responsabilidades esperadas. Nesse ponto, o especialista do Grupo Acelerador recomenda atribuir pequenas doses de autonomia, gerando poder de decisão e ação no time, aumentando essas doses à medida que as tarefas forem bem executadas e a equipe mostrar que merece mais confiança. “Não importa se a delegação é pessoalmente ou via WhatsApp em texto ou áudio, é importante ser específico, combinar o prazo, indicar como fazer a atividade e atribuir indicadores de sucesso do encargo (números ou evidências de que o trabalho foi bem realizado)”, afirma Marcus Marques.

Um ponto que pode ajudar o dono a “desapegar” ou confiar mais nesse time, mas sem deixar de acompanhar a decolagem, é tentar adotar indicadores que possam ser acompanhados e discutidos. “É natural que, quando o negócio começa a crescer e ficar maior que o dono, este continue a centralizar totalmente as decisões nele, mas isso impactará em números: é um *turnover* que cresce rapidamente, é o número de retrabalho que aumenta, às vezes pode até ser o número de acidente de trabalho ou perda de receita por falta de fidelização de clientes. Enfim, trazendo dados concretos, é possível provocar reflexões junto ao dono e assim desenhar ações que tornem o negócio mais profissional”, pontua Luciana Lima.

PARCERIAS SÓLIDAS

Quando falamos de fornecedores, essa escolha permite ter pessoas e empresas com as quais contar, principalmente, em momentos críticos ou de urgência – e isso

se constrói com o tempo. “Recomendo analisar a sua necessidade para contratar o fornecedor, se há recomendações de pessoas próximas que já usufruíram daquele produto ou serviço, como está a avaliação dele em plataformas da internet e como foi o atendimento dele quando você o procurou. Além disso, avalie o seu fornecedor por um período, pois se a qualidade de atendimento ou entrega dele diminuir, você precisa estar atento. E, por fim, jamais tenha apenas um fornecedor de confiança para o que precisar, porque se um deles falhar, haverá outro que possa ajudar”, diz Marques.

Pode-se acionar os relacionamentos com outros empresários mais experientes, colegas do setor ou consultores de associações e coletivos do mercado em que atua, além de avaliação e pesquisa. O ideal é buscar parceiros que tenham formação, experiência e pontos de vista diversos, mas com os mesmos objetivos, que saibam trabalhar juntos de maneira profissional e madura neste ambiente heterogêneo e que dividam os mesmos valores. “A grande recomendação é estar sempre cercado de pessoas mais inteligentes e capazes que você. A média das pessoas do seu relacionamento deve ser tão alta quanto possível”, recomenda Fumagalli.

Guto Covizzi indica a governança por meio de boas consultorias como um bom caminho para a escolha de fornecedores de confiança, seja para a governança empresarial, seja para a governança familiar, pois com eles é possível respeitar a cultura da empresa e criar um conjunto de processos que vão regular a forma como a organização será dirigida. A sistematização dessas relações cria um ambiente transparente, com posicionamentos que direcionam as ações de cada um dentro da empresa e eliminam a figura onipresente do dono.

Lembre-se também de que criar essa rede de profissionais e parcei-



DONO E GESTORES DEVEM SEMPRE SE QUESTIONAR SOBRE:

- ☒ Qual o tipo de decisão que precisa escalar a hierarquia até o topo para ser validada? Se ela for de baixa e média complexidade já é uma *yellow flag*.
- ☒ Qual o tempo de tomada de decisão para situações de baixa complexidade? Se for longo, mais uma *yellow flag*.
- ☒ Qual o nível de delegação de autoridade para os gestores? Se for baixo, mais uma *yellow flag*.
- ☒ Qual o nível de delegação de responsabilidade para os membros dos times em atividades de baixa complexidade? Se for baixo ou médio, mais uma *yellow flag*.
- ☒ Qual o nível de criatividade na resolução de problemas? Se for baixo, mais uma *yellow flag*, afinal de contas, só é possível ser criativo quando ideias divergentes são aceitas e implantadas.
- ☒ Qual o nível de diversidade cognitiva? Ou seja, as pessoas que trabalham na empresa apresentam perspectivas diferentes sobre os mesmos assuntos, contudo há baixo espaço de discordância. Se for baixo, mais uma *yellow flag*.

Fonte: Luciana Lima.

“Ao estabelecer procedimentos e promover autonomia dentro da equipe, a empresa reduz a dependência do gestor e permite que ele atue mais como um guia do que como um executor de tarefas”

ANDREIA PEDROSA,
ESPECIALISTA EM ESTRATÉGIA,
MARKETING E LIDERANÇA E
DIRETORA COMERCIAL DA
LINKMEX

ros demanda dedicação e análises profundas de competência, indicação (por vezes) e *feeling*, seja na contratação de colaboradores ou de prestadores especializados em determinadas áreas internas (por exemplo, contabilidade ou RH). Para ter bons parceiros, o recrutamento deve ser rigoroso e deve incluir a valorização de cada um na organização, que é fundamental para crescer em comunhão e levar ao sucesso do negócio.

DE EXECUTOR A ESTRATEGISTA

Segundo Marcus Marques, do Grupo Acelerador, o dono do negócio tem que gradativamente confiar cada vez mais em seus colaboradores e gestores, entretanto esse movimento deve ocorrer de forma proporcional ao nível

de capacidade e responsabilidade da equipe. “Por exemplo, se os gestores estão ficando maduros, entregando as demandas nos prazos, com excelentes resultados e motivando as equipes, então a proporção do nível de confiança deve aumentar.”

Em sua figura, o empresário pode concentrar seus esforços em processos de melhoria, atendimento ao cliente, avaliação de produtividade, gerenciamento de fornecedores, desenvolvimento de relacionamentos internos e motivação da equipe.

Todas essas ações contribuem para o crescimento e sucesso da empresa, agregando valor em diversos aspectos do negócio. “É fundamental estabelecer uma visão de equipe, na qual a passagem de responsabilidades seja suave e bem coordenada, permitindo que cada membro exerça seu papel de forma eficiente e eficaz. No entanto, adiantar que implementar essa cultura não é nada fácil e requer tempo e esforço. Não basta apenas criar manuais ou políticas, é necessário demonstrar atitudes e comportamentos que promovam a comunicação efetiva e o entendimento mútuo”, ressalta a diretora da Linkmex.

De acordo com ela, assim como na educação dos filhos, a comunicação é fundamental para estabelecer expectativas claras e promover um ambiente de confiança e colaboração. Ao incentivar uma cultura baseada na conversa, no compartilhamento de conhecimento e no trabalho em equipe, a empresa fortalece sua equipe, estimula o surgimento de novos líderes e talentos e auxilia no plano de sucessão.

Acima de tudo, cabe o alerta: proprietários e funcionários precisam buscar um equilíbrio saudável entre trabalho, lazer, emoções/sentimentos e valores. “Não há nada de heroico ou romântico em ser *workaholic*, seja por parte dos donos de empresa, seja por parte dos funcionários. É um vício como qualquer outro”, finaliza o professor Luis André Werneck Fumagalli, da FAE. **G&N PME**



IMPORTAÇÃO.

ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAR A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL



© PAULO SYVAK / ADOBE STOCK

Com a globalização cada vez mais presente no mundo dos negócios, a importação tornou-se uma prática fundamental para expandir os horizontes de mercado e garantir a competitividade das empresas.

Diante dos desafios de um mercado em constante evolução e das crescentes demandas dos consumidores, os empresários que decidem internacionalizar seus negócios precisam ter um conhecimento abrangente e um planejamento estratégico bem elaborado.

A busca pela excelência exige dos empresários a capacidade de transcender as fronteiras tradicionais. Essa superação implica, além da oferta de produtos de qualidade e preço competitivo, a construção de uma operação que compreenda a importância de fornecedores confiáveis, logística eficiente, distribuição estratégica e domínio tributário e aduaneiro.

Para entender melhor aspectos importantes desse processo de otimização das importações, elaboramos algumas perguntas sobre os pontos-chave desse processo.

1. Ao se preparar para importar, você costuma realizar pesquisas de mercado e analisar a concorrência, buscando oportunidades estratégicas para se destacar?

- A. Sim, realizo uma pesquisa detalhada para compreender a demanda e diferenciar-me da concorrência.
- B. Geralmente foco mais as operações básicas de importação, sem uma análise profunda do mercado.
- C. Faço uma pesquisa de mercado dependendo da situação e do produto, mas não de forma consistente.

2. Quando planeja suas importações, você avalia todos os custos envolvidos, incluindo tarifas, impostos e aspectos logísticos?

- A. Sim, analiso todos os custos para tomar as melhores decisões e entender minha competitividade no mercado.
- B. Concentro-me mais em tarifas e impostos, negligenciando outros custos potenciais.
- C. Realizo uma análise mais abrangente dos custos dependendo das circunstâncias.

ANDREIA PEDROSA é graduada em Gestão de Negócios Internacionais, com MBA em estratégia, marketing e liderança pela University of Toronto e MBA em empreendedorismo na Babson College. Diretora comercial da Linkmex, empresa de consultoria especializada em comércio exterior.

3. Encontrar e desenvolver um fornecedor no exterior é desafiador. Como você aborda o estabelecimento de parcerias com fornecedores para suas importações?

- A. Faço uma seleção criteriosa priorizando confiabilidade e qualidade, mantendo parcerias a longo prazo.
- B. Opto muitas vezes por fornecedores mais acessíveis, sem priorizar completamente a reputação ou qualidade.
- C. Escolho fornecedores de forma flexível, considerando qualidade e acessibilidade, mas negligenciando alguns critérios.

4. Você utiliza estrategicamente benefícios fiscais para ampliar a rentabilidade ou a presença de seu produto no mercado?

- A. Sim, identifico oportunidades que maximizam a rentabilidade e a presença no mercado.
- B. Utilizo, mas sinto que posso melhorar sendo mais estratégico.
- C. Geralmente não priorizo a utilização de benefícios fiscais por falta de orientação especializada.

5. Você considera a localização geográfica dos seus clientes ao decidir onde manter seu estoque e utiliza estratégias de descentralização para melhorar os prazos de entrega?

- A. Sim, sempre considero a proximidade dos clientes ao decidir onde armazenar meus produtos, buscando otimizar a logística de entrega.
- B. Não costumo considerar a localização dos clientes na gestão de estoque e prazos de entrega.
- C. Às vezes, dependendo da situação, priorizo outros aspectos na gestão de estoque, sem considerar tanto a localização dos clientes.

6. Como você avalia a importância de ter um departamento de importação interno versus optar pela terceirização desses serviços para uma empresa que realiza importações?

- A. Considero que a terceirização pode agregar mais valor, trazendo *expertise* especializada e reduzindo custos operacionais e administrativos.
- B. Acho que a decisão depende do porte da empresa, da frequência das importações e das complexidades envolvidas no processo de importação.
- C. Acredito que um departamento interno de importação oferece maior controle e capacidade de adaptação às necessidades específicas da empresa.

RESULTADO

MAIORIA A

Se você respondeu mais vezes a alternativa "A", sua empresa está pronta para iniciar sua jornada no mundo das importações. A abordagem proativa na realização de pesquisas de mercado e análise da concorrência e a consideração cuidadosa de todos os custos envolvidos em um processo de importação demonstram alto nível de comprometimento com o sucesso do seu negócio. Uma análise tributária eficiente para otimização da utilização de benefícios fiscais de importação e o suporte de uma *trading company* especializada podem permitir que sua empresa aproveite ainda mais as oportunidades que o mercado internacional tem a oferecer e alce voos ainda maiores.

MAIORIA B

Se suas respostas foram predominantemente a alternativa "B", é hora de considerar aprimorar sua abordagem em relação à importação. Embora seu foco nas operações básicas seja importante, uma análise mais profunda do mercado, dos custos envolvidos nas importações e das estratégias de diferenciação pode ser fundamental para impulsionar a competitividade de sua empresa no mercado internacional. Este é o momento ideal para investir em um planejamento tributário estratégico e no desenvolvimento de parcerias nacionais e internacionais sólidas para maximizar o potencial de crescimento e sucesso do seu negócio.

MAIORIA C

Se você escolheu a alternativa "C" com mais frequência, é importante reconhecer que há espaço para aprimoramento na abordagem de sua empresa em relação à importação. Embora seja compreensível adaptar as estratégias conforme a necessidade, uma pesquisa de mercado mais consistente e uma seleção criteriosa de fornecedores internacionais podem proporcionar vantagens competitivas importantes. Reavaliar e fortalecer os processos existentes, buscando oportunidades de melhoria contínua, pode ser crucial para posicionar sua empresa de forma mais sólida no mercado internacional.