QUORUMBRASIL
INFORMAÇÃO & ESTRATÉGIA

10 INSIGHTS para cenários de crises e incertezas

Por Claudio Silveira

Boa Leitura!

QUORUMBRASIL

Claudio Silveira

CEO da QuorumBrasil

Antes de tudo, muito obrigado por compartilhar seu tempo comigo! E ao invés de começar com o famoso “curto curriculum”, dizendo o que estudei, onde me formei, etc, preferi contar para você um pouco sobre mim. Eu me defino como um profissional de inteligência de mercado, que busca simplificar caminhos entre setores e clientes, descomplicando informações e construindo cenários para ações. Com uma bagagem de mais de 400 projetos em 8 países, aprendi que as soluções começam com um olhar atento ao mercado, mas que o protagonismo das mudanças está nas empresas, nada substitui a ousadia de um gestor. Otimista incansável, adoro correr, viajar, trocar experiências, conversar, aprender. E escutando muita gente é que surgiu a ideia de escrever esses insights para você. Gosto mais da jornada do que da chegada e espero que no caminho da leitura você encontre algo interessante para o seu dia a dia. Acredito que propósitos nos movem e o meu propósito é simples, tal qual simples deve ser a vida: ser útil para alguém. Se de algum modo esse e-book for útil para você, o propósito foi alcançado e fico feliz. Boa leitura!

Como esse e-book pode te ajudar

QUORUMBRASIL

Crises grandes, pequenas, enormes, não importa, tenho absoluta convicção de que é possível absorver o impacto, organizar o time e reagir de forma consistente. Não acredito em receitas para se antecipar a uma crise, simplesmente não tem um tutorial para isso. Acredito que um problema pode ser um conjunto de pequenos problemas e o que fiz aqui foi separar diversos tópicos e espero que essa organização te ajude. No centro de tudo estão as pessoas e por isso estão no primeiro tópico. Depois falamos sobre estratégia, mercado, clientes, e também sobre a importância de errar tentando. A verdade é que sempre sairemos doloridos de qualquer crise, mas certamente com novos aprendizados. E com esses aprendizados sempre encurtamos o tempo de reação. A ideia é tentar te ajudar nessa reação.

Experiência acumulada ajuda, mas merecem destaque alguns bons livros e pessoas que ajudam a construir pensamentos:

- Misbehaving – Richard Thaler
- FactFulness – Hans Rosling
- Rápido e Devagar – Daniel Kanhneman
- Mkt de Relacionamento – Denise Von Poser
- Inteligência de Mercado – Cavaliente e Fontes
- Feitas para Durar – Collins e Porras
- A Estratégia das 3 Caixas – Vijay Govindarajan
- A nova era da Inovação – Prahalad
- Mercado Financeiro – Securato
- Economia Básica – Roberto Troster
- The Iron Cage Revisited – Paul DiMaggio
- Prof Dr Leonardo Vils, autor de livros e excelentes artigos acadêmicos, foi gentil e me emprestou um pouco do seu tempo para boas orientações.

Como está organizado

QUORUMBRASIL

1- Senso de Urgência

2- Manter a Estratégia

3- Atenção ao Mercado

4- Atenção ao Cliente

5- Olhar na Concorrência

6- Inovação Simples

7- Revise os Números

8- Oportunidades e Riscos

9- Siga Além

10- chegou o dia seguinte

QUORUMBRASIL

1- Senso de Urgência

- Antecipe seu calendário
- Monitoramento Custo/Caixa
- Ações de curtíssimo prazo
- Viver um dia de cada vez

- Repense seus quadrantes. O mais adequado em momentos de incertezas é evitar análises sobre riscos e oportunidades (você fará isso logo mais) e partir direto para a ação, sabendo que sem o envolvimento do time nada anda e que sua empresa sobrevive com dívidas, mas quebra em quinze dias se não tiver caixa. Então, contingenciamento será seu mantra.
- Nunca o cliente foi tão importante, não perca ele do radar, porque a turbulência vai passar e se você não mantiver uma relação próxima, com extrema lealdade comercial e elevado envolvimento. Ele também pode estar passando pela mesma crise, então, leve dicas, treinamentos, apoio digital, dados sobre o mercado, ajuda na organização administrativa, técnicas de venda, etc, etc. Seu cliente precisa de você e do que chamamos de relacionamento colaborativo.
- Na crise todos estão no mesmo barco, que tem furos e precisa nos levar até a outra margem. Não há espaço para intrigas, o time tem que estar envolvido, e revisar processos é primordial, não tem milagre, muita gente vai abandonar o barco porque você irá mexer em redutos com donos que adoram o passado. Lembre-se que o presente deve financiar seu pulo para o futuro, mas se não cortar o passado ele vai comer muito do seu presente.
- Adequação é o nome do jogo e seu plano passa a ser fazer um plano todo dia. Crise tem data para terminar e o melhor nessas horas é viver um dia de cada vez, pensando lá na frente, mas agindo hoje. Evite elevar dividas, na urgência você sempre terá onde cortar.

QUORUMBRASIL

Quadrantes em tempos de incertezas

Envolvimento & Colaboradores	Caixa & Contingenciamento
Clientes & Relacionamento	Adequação & Criatividade

1 – senso de urgência!

QUORUMBRASIL

2 – Manter a Estratégia

- Siga a orientação estratégica
- Mantenha o propósito
- Investimento não é despesa
- Olhar atento ao público interno

- Em momentos de incertezas no mercado, que entre muitas razões pode ser uma pandemia e suas restrições, ou uma expressiva falta de matérias primas, ou mesmo alterações importantes em regras comerciais, etc, é muito comum as empresas se equivocarem entre o tático emergencial e o estratégico sustentável.
- Existem importantes efeitos negativos quando o foco estratégico é perdido. Na figura ao lado temos alguns, que podem ser mais ou menos intensos, dependendo do setor, dos concorrentes, do modelo de venda, segmentos de clientes, regiões de atuação, etc. De qualquer modo, custará muito caro sair da estratégia e do propósito corporativo.
- Incertezas e crises sempre tem um tempo de duração e estimar esse tempo é que é chave para evitar essa desorientação. Comitês de crise multi áreas podem antecipar os estágios de uma crise e com isso definir ações que minimizem impactos, garantam posição e evitem abrir espaço para a concorrência.
- Importante, as ações devem ter um binômio muito tradicional e simples, propondo aquilo que tem impacto rápido no mercado e que seja possível de implantar. Não é hora de uma lista de boas intenções, mas sim de ações que garantam o negócio. Entre os times tático e estratégico existe a inteligência de mercado, que levará informações para que ambos cumpram suas atividades com o mínimo de risco e o máximo de eficiência.

5 efeitos da desorientação estratégica

OPERACIONAL ASSUME PROTAGONISMO	1
INVESTIMENTOS PASSAM A SER DESPESAS	2
SINAIS EQUIVOCADOS PARA OS TIMES E MERCADO	3
POSSÍVEIS PERDAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL	4
OS CONCORRENTES IRÃO ADORAR VOCÊ PERDIDO	5

2 – manter a estratégia!

3– Atenção ao Mercado

- Revise a inteligência de mercado
- Tecnologia e aceleração digital
- Mercado, Consumo, Processos
- Não espere por um milagre

- Crises entram nas vidas e empresas sem pedir licença e quase sempre vem a pergunta: por que eu não pensei nisso antes? Mantenha a calma, é impossível saber tudo o que ocorre ao seu redor. O que ajuda é sua inteligência de mercado olhar com carinho para o mercado e o consumo. E a gestão olhar para os processos. A crise irá bater primeiro em um desses três pontos e quanto melhor informado, menor será a surpresa ou o impacto da crise.
- Dá um certo trabalho monitorar o mercado, mas vai fazer muita diferença sempre ter a mão seus movimentos, como estão e para onde estão indo os volumes; como esses volumes são consumidos, quem são e como agem os consumidores; venda, distribuição, armazenagem, tendências, enfim, todo o processo que envolve ao menos três áreas, compras, marketing e vendas. São sinais que ajudam para que o susto seja sempre menor.
- Antecipar tendências não tem milagre, é fruto de atenção ao mercado. Dá para vender melhor, sair de um segmento, explorar outro, sair de uma região para outra, escolher melhor o concorrente, ganhar novos clientes, etc, etc. Você já se perguntou por que uma empresa compra um produto para revender sem antes perguntar ao cliente qual a elasticidade de preço que ele estaria disposto a pagar? Comprar e depois compor margem não faz mais sentido. Isso é inteligência da informação aplicada.
- Monitoramento é o nome do jogo. E mesmo assim, você sempre poderá ser surpreendido.

O tripé mercado, consumo e processos continua simples na essência...

...mas, o conteúdo e a velocidade mudaram muito

3 – atenção ao mercado!

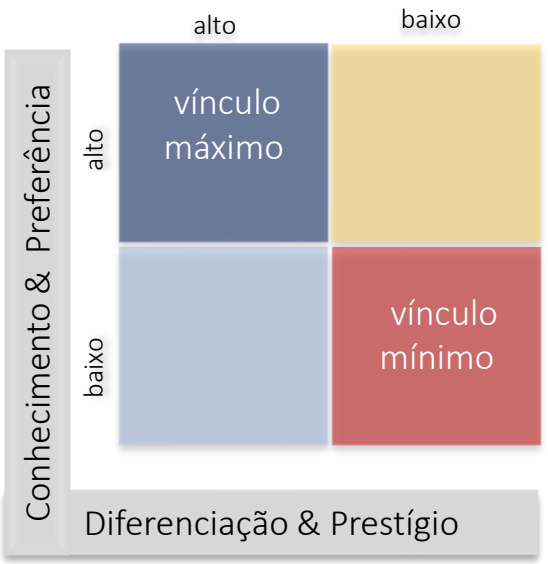
QUORUMBRASIL

4– Atenção ao Cliente

- Capte significados e sinais
- Orientação sempre ao cliente
- Relacionamento colaborativo
- Blindar hoje, Ampliar amanhã

- Desculpe o clichê, mas quem manda ainda é o cliente. Marketing não cria desejos, recria o desejo do cliente, que sabe da vida dele, sabe o que incomoda, mas não tem a solução. E ai está o segredo, é preciso ser muito atencioso para entender significados e sinais que os consumidores enviam. O cliente está mais inteligente, mais informado e também saberá dizer quem é você pelos sinais que você manda.
- Um dos sinais que você manda e nem percebe é se a sua marca é orientada a vendas ou orientada ao cliente. Quanto mais orientada a vendas, menor sua capacidade de construir lealdade e intenção de recompra. Quanto mais voltada ao cliente, maior o potencial de criar vínculo e recomendação. Claro, não vamos nos iludir, a empresa tem que vender, mas o desequilíbrio vai custar caro se você não olhar seu cliente.
- Esqueça o desejo de fidelizar o cliente, mesmo porque é ele quem decide isso. Vínculo é o nome do jogo, em tempos de incertezas ou de águas mais calmas. Seu propósito é que irá criar esse vínculo com o cliente. Será o prestigio sustentável da sua marca.
- Clientes tem demandas que permeiam seu estilo de vida, sua estrutura familiar, hábitos, atitudes, etc, E no B2B também o comportamento é relevante, foi a época em que esses mundos eram separados. Sendo assim, no final é preciso entender de gente e tudo vai começar e terminar no relacionamento. Seguindo essa linha você vai blindar seu cliente, que é o passo inicial para se garantir em momentos de crises e incertezas.

QUORUMBRASIL



É melhor conquistar clientes do que bater concorrentes. Com lógica simples é possível saber o nível de vínculo entre a marca e o cliente e se compram porque percebem diferenciais ou se é por uma oportunidade de compra não sustentável no médio prazo.

4 – atenção ao cliente!

QUORUMBRASIL

5 – Olhar na Concorrência

- Avalie sua performance
- Observe concorrentes paralelos
- Ganhar cliente é bater concorrente
- Revise produtos e canais

- O olhar sobre a concorrência se divide entre duas grandes vertentes: ganhar mercado ou barrar o avanço. Não importa se comprando um concorrente, se abrindo uma nova planta, se ampliando as regionais de venda, se incluindo novos canais ou modelos de venda, sempre essas duas óticas estarão em evidência.
- Eu prefiro a lógica de que é melhor conquistar o cliente do que bater o concorrente. Nesse sentido a matriz ao lado pode ser usado para monitorar o concorrente sob a ótica do que sua empresa e concorrentes entregam ao cliente. Faça essa lição de casa, veja quais são os atributos que seu cliente, e especialmente o cliente do seu cliente, estão demandando hoje e quais são as tendências. Lá na ponta pode estar a oportunidade de diferenciação.
- Aqui temos, também, duas vertentes: saber como está posicionada sua marca e se você está colocando esforços onde existe impacto junto ao cliente ou se está abrindo brechas para a concorrência crescer. Uma dica importante, evite basear conclusões em atributos objetivos (entrega, preço, serviços, etc) e olhe com atenção para o que de fato move os clientes, ou seja, as percepções. Ocupe territórios com autoridade da sua marca.
- Uma dica, sempre fique atento aos concorrentes paralelos e indiretos, muitas vezes o concorrente não é exatamente quem o que você pensa. Dê uma olhadinha em mercados maduros, em ameaças difusas, leia, pesquise, traga para casa um olhar de longo prazo.

QUORUMBRASIL

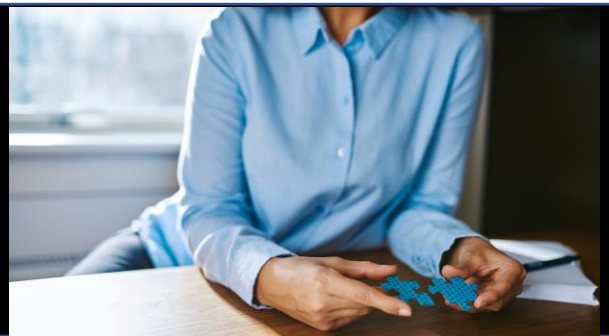
BLINDAR, AMPLIAR, INOVAR

Performance Competitiva	alto	baixo
alto	**Adequado** para incrementar ações no grupo de atributos diferenciadores	**Excesso**, com provável alto custo de servir e baixa possibilidade de diferenciação
baixo	**Ineficaz** na entregas e com potencial de gerar insatisfação e perda de mercado	**Melhorias** potenciais de performance nos atributos considerados básicos

Relevância dos Atributos

É possível que uma empresa esteja com alto custo de servir em dois momentos antagônicos, tanto em cenários competitivos favoráveis quanto desfavoráveis, porque a lógica é a entrega adequada dos atributos demandados pelos diferentes segmentos, regiões, etc.

5 – olhar na concorrência!



6 – Inovação Simples

- Inovação pelo cliente
- Envolvimento do time
- Deixe os jovens errarem
- Tentar, Errar, Corrigir, Tentar...

- Uma pergunta que costumo me fazer é até quando iremos acreditar que inovação é uma área dentro da empresa e não uma missão corporativa. Ou, até quando vamos depositar nos Rs mágicos (renovar, recriar, etc), a solução para momentos de crises ou incertezas. Não deixe mais que te digam “você precisa se reinventar”. Faça antes que alguém peça. Ou antes que a próxima crise chegue.
- O fracasso anda junto com a miopia da atenção. Inovação é um ato de ficar sempre atento, discutir e tentar ser melhor. Imagine você, se na revolução industrial havia algum outro caminho além de ficar tentando acertar. Não havia! E nessas muitas tentativas chegaram a soluções que ainda hoje aplicamos.
- Não perca tempo em saber se o que você está fazendo é inovação incremental, radical, etc, isso não importa, deixe de lado os rótulos e entenda a inovação como tudo aquilo que irá impactar no seu cliente, no seu processo, e que você seja capaz de implementar.
- Temos um bônus demográfico enorme no Brasil, somos cerca de 40% de habitantes com até 29 anos. Ouça os jovens, eles são impulsionados pelo novo, pelo desconhecido, são ousados, inconformados, questionadores, são em última instância, os inovadores da vida. Coloque experiência e juventude no pacote das suas ousadias. A sorte favorece os ousados, já se falava lá nos idos anos 150 AC. Tente e Ouse!

QUORUMBRASIL

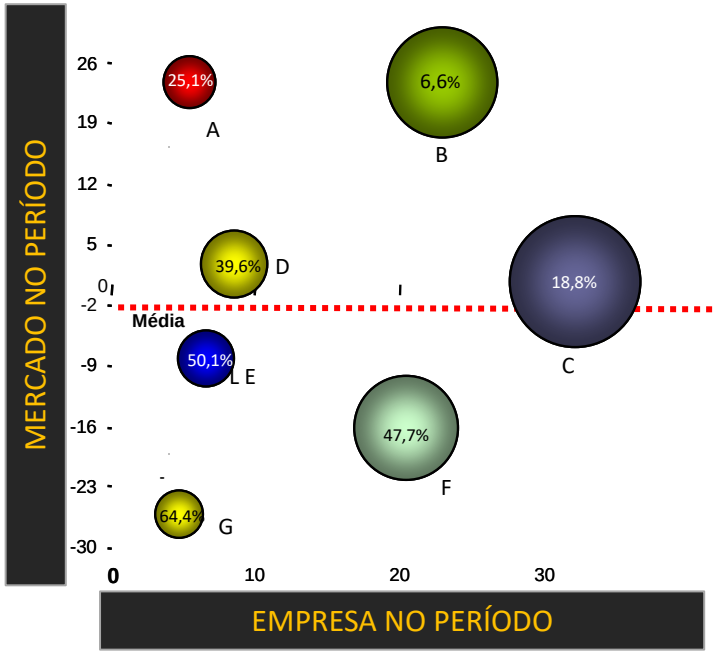
Saber qual o nível de percepção do seu cliente sobre determinadas inovações é chave e pode ser até mesmo via co-criação. O importante é não acreditar que da sala de reunião a ideia já pode ir para o mercado. Avalie sua ideia ainda como conceito e depois parta para a formatação.

6 – inovação do simples

7 – Revise os Números

- Só contingenciamento não basta
- Revise portfólio e segmentos
- Decida por caixa ou amplitude
- Use o BI para tomar decisões

- Chegamos num ponto onde você já promoveu contingenciamentos de todo tipo, cortou investimentos, fez acordos com fornecedores, com funcionários e clientes, tirou do café até a importação de uma máquinas, todos os dias revisando onde mais poderia proteger o capital da empresa. Mas, apenas isso não bastou.
- Ocorre que em determinado momento as vendas retomam seu curso e aos poucos sua empresa vai se recuperando, e uma lição de casa que não tem a ver com cortes, mas sim com gestão de produtos, foi meio que esquecida, mesmo porque você estava apagando os incêndios que os relatórios BI foram mostrando.
- Algumas vezes precisamos olhar números de um jeito simples, combinando tático com estratégico. Por exemplo, para que manter em linha produtos ou linhas, que antes já não davam dinheiro, mas que eram mantidos por razões diversas (concorrentes, nichos, etc)? Tudo tem justificativa, só que você não tinha uma crise pela frente. A matriz ao lado é daquelas básicas das básicas, como disse um aluno meu, mas faz uma diferença enorme para tomar a decisão certa.
- Lá atrás falamos sobre olhar o mercado, lembra? Então, una os movimentos Podemos ter em linha algo com baixo retorno, desde que estratégico. Sempre faça essa revisão, não deixe que a crise diga se você vai priorizar o caixa ou volume. Aqui, menos pode ser mais.



Melhor do que saber o potencial de mercado é saber onde você está ganhando ou perdendo dinheiro. Use matrizes simples, essa é bem básica, mas irá ajudar a decidir por um caminho ou outro em momentos de incertezas: salvamos margens ou vamos de volume de vendas?

7 – revise os números

QUORUMBRASIL

8 – Oportunidades e Riscos

- Analise cenários e tendências
- Analise relevância x atratividade
- Coloque sua empresa no contexto
- Foco onde o impacto é mais rápido

- Não importa se existe uma crise ou um cenário de fortes incertezas, sempre é o momento de analisar os famosos riscos e oportunidades, sendo que eu prefiro inverter e buscar sempre as oportunidades, já que os riscos são como notícias ruins, sempre chegam mais rápido.
- Tem essa matriz ao lado, que eu costumo recomendar, que busca separar o famoso swot em sub matrizes, isso porque quando colocamos tudo numa mesma matriz, sem analisar cuidadosamente cenários externos, é grande a chance de que para cada risco olharmos uma oportunidade e essa lógica nem sempre funciona.
- Minha proposta é que sob a ótica do cenário atual, das tendências e dos movimentos do mercado, você comece a organizar as informações em quadrantes que indicarão o seu nível de esforço para se apropriar das oportunidades e minimizar os riscos.
- Uma determinada oportunidade pode ser interessante e atrativa, mas sua chance de sucesso pode ser baixa, talvez porque você não tenha determinada tecnologia, não esteja presente em determinada região, etc, etc. O mesmo com os riscos, que podem ser importantes, mas analisando bem as tendências você poderá concluir que a chance de que ocorra é mínima.
- Você deve estar se perguntando, mas e os fortes e fracos? Simples: é para cada risco e oportunidade que você deve analisar seus fortes e fracos, suas competências e deficiências.
- Vale sempre lembrar, as oportunidades são do mercado e os riscos são sempre seus.

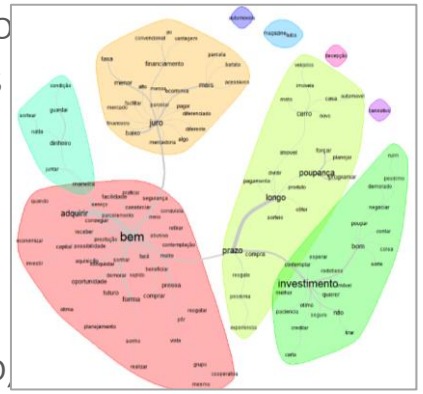
8 – oportunidade e risco

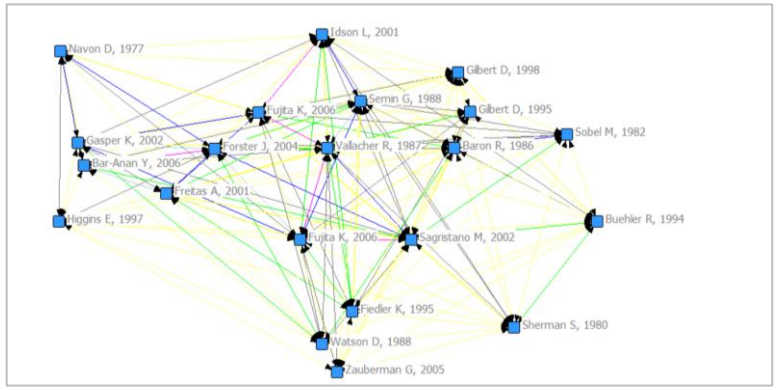
QUORUMBRASIL

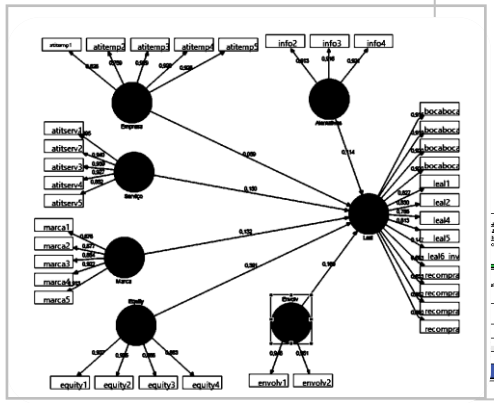
9 – Siga Além!

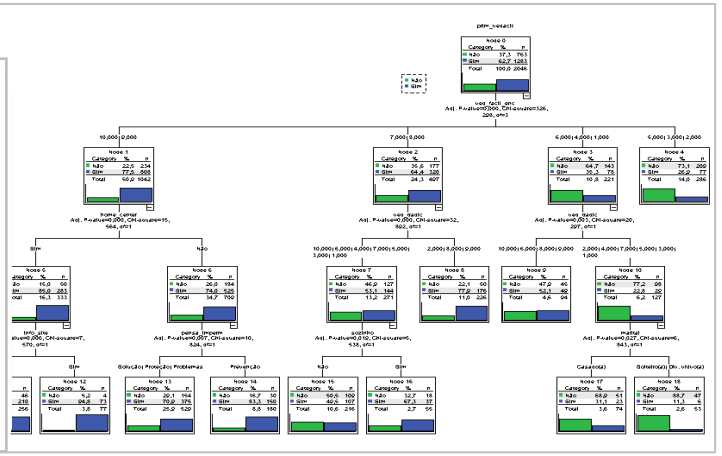
- Analise cenários e tendências
- Inteligência aplicada
- Capacitação e Autonomia
- Integração e Engajamento

- Momentos de crise são excelentes para revisar gestão, processos, fazer ajustes em produtos e serviços, pensar, criar, discutir, enfim, mudar. E como existem dois ativos sem os quais as empresas não sobrevivem, as pessoas e os clientes, muito desses aprendizados são direcionados a esses dois grupos.
- Especificamente sobre clientes, para entender o que pensam hoje e antecipar comportamentos, existem diversos modelos qualitativos e quantitativos. Aplicação de regressão linear múltipla em modelos econométricos permitem estimar mercado, participações, enfim, tornar a vida fica mais fácil.
- Árvore de Decisão, Análise de Conteúdo, Redes Neurais, Teoria das Redes Sociais, Curva de Valor, Análise de Decisão Multi Critério, Teoria do Comportamento Planejado, Modelagem de Equações Estruturais, são muitas as ferramentas para um passo seguro na blindagem e conquista de clientes.
- Seja no B2B, seja no B2C, sempre é possível ir além e tornar conhecimento em um apoio consistente para caminhos mais tranquilos nos momentos turbulentos.

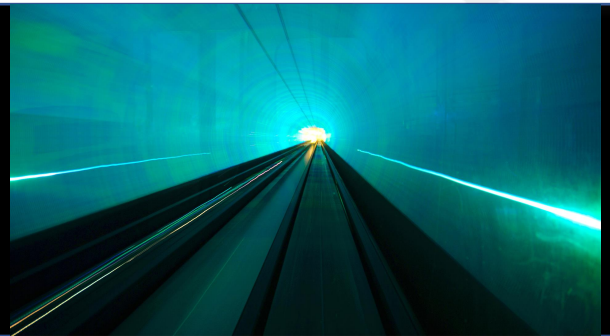








9 – siga além!



QUORUMBRASIL

10 – O dia seguinte!

- Valorizando o aprendizado
- O novo presente
- Planejamento em fases
- Calma!

- Crises provavelmente não promoverão uma transformação radical em sua empresa e nem mesmo em você. Serão aprendizados, adaptações, construções e aplicações de novos modelos de gestão e comportamento. Três coisas certamente acontecerão: você negociará, comprará e venderá de um outro jeito, certamente melhor. Tudo irá se encaixando e as mudanças lhe farão muito bem.
- Lembre-se que não importa se é uma crise ou uma incerteza, a passagem por esse período tem seu custo, tanto financeiro quanto emocional . Por esse motivo começamos falando em agilidade e terminamos falando em calma. Isso porque as ações devem ser implantadas rapidamente, mas a calma para entender suas deficiências e para analisar os impactos das ações, devem prevalecer.
- Evite potencializar e agravar os cenários, levando tensão para ambientes já tensos. É uma tendência que isso ocorra, visando agilizar a busca de soluções. É quando ocorrem erros que tornam tudo mais difícil e caro. A organização e análise prévia de informações tornarão as soluções mais eficientes, com menor desperdício de tempo, menor esforço do time e de custo da empresa.
- O seu dia seguinte será sempre aplicar o aprendizado, não parar de revisar e sempre aprender mais. Elimine vícios rotineiros que não te permitiram estar melhor preparado para esse momento que você passou ou está passando. Você terá uma conta a pagar e será paga com sua expertise e um olhar no futuro. E quando a próxima crise chegar (e vai chegar) você estará melhor preparado. ‘

QUORUMBRASIL

APRENDIZADO ATUAL

ADAPTAÇÃO

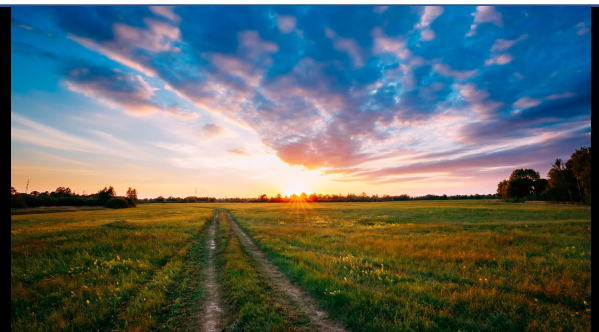
CONSTRUÇÃO

APLICAÇÃO

REVISÃO

NOVOS APRENDIZADOS

10 – o dia seguinte!



QUORUMBRASIL

INFORMAÇÃO & ESTRATÉGIA

Esse é um e-book para insights, sem rigores acadêmicos, é um bate papo com você. Se você quiser saber mais, aprofundar algum ponto, ou mesmo levar esse assunto para o seu time, fique à vontade, mande um e-mail e combinamos. Sempre é bom conversar, aprender, revisar opiniões e discutir caminhos.

www@quorumbrasil.com
faleconosco@quorumbrasil.com
claudio@quorumbrasil.com

55 11 9 9228-3933
55 11 9 4323-1010