

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PEDRO HENRIQUE DE AZEVEDO SOUZA**

**ESTUDO DE CASO: NAT.GENIUS – DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA  
CRIAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS DENTRO DA EMBRACO**

**JOINVILLE**

**2016**

PEDRO HENRIQUE DE AZEVEDO SOUZA

**ESTUDO DE CASO: NAT.GENIUS – DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA  
CRIAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS DENTRO DA EMBRACO**

Trabalho final de curso como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica, no Curso de Especialização MBA Gestão Estratégica, Departamento de Administração Geral e Aplicada, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Camila Camargo

JOINVILLE

2016

## RESUMO

Toda nova empresa passa por um período de aprendizado e inicia sua operação sem a geração de lucro. No mundo das *startups* esta situação se repete, porém com o desafio da geração de lucro em tempo reduzido, sendo um indicador direto do sucesso do negócio para seus investidores.

O Nat.Genius teve que comprovar durante o ano de 2015 que deixaria de ser um centro de custos para Embraco e se tornaria um centro de lucro. Este período suportou a estratégia para captura de clientes e foi possível analisar as forças da companhia e onde o Nat.Genius apresentava vulnerabilidades.

Com base nas decisões estratégicas tomadas, a companhia conseguiu reverter o cenário adverso para entregar um resultado positivo e relevante ao final do período.

## **ABSTRACT**

Every new enterprise passes through a learning curve and initiates its operation without profit. Among startups this is a common situation, however followed by the challenge of profit yield in short time, which becomes a direct indicator of the business success to its investors.

Nat.Genius had to prove that during the year of 2015 would transcend from Embraco's cost center to a profitable business unit. This stage supported the strategy to capture new clients and it was possible to analyze the organization forces in addition to Nat.Genius vulnerabilities.

Based on strategic decisions which were taken, the enterprise could transpose the adverse scenario to deliver a positive financial result and relevant in the end of the period.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise do potencial do mercado de reciclagem de eletroeletrônicos no mundo e no Brasil – fonte: Nat.Genius.....	11
Figura 2 – Fluxo de materiais em prática no conceito de economia circular do Nat.Genius – fonte interna: Nat.Genius.....	13
Figura 3 – Organograma Nat.Genius.....	15
Figura 4 – Resultado financeiro até junho/15.....	21
Figura 5 – Resultado financeiro até dezembro/15.....	25

## SUMÁRIO

1 Introdução.....	7
2 Problema.....	8
3 História .....	9
4 Serviços e estrutura.....	14
5 Estrutura .....	14
6 Competidores e as forças de Porter .....	17
7 O ano da virada do Nat.Genius - 2015 .....	20
8 Análise estratégica das decisões e resultado financeiro no segundo semestre de 2015 .....	25
9 Conclusão .....	29
10 Referências .....	30

## 1 Introdução

O ano de nascimento de uma empresa é o ano de provação do negócio, tanto do ponto de vista do empreendimento quanto do empreendedor. Ambos devem demonstrar resiliência para enfrentar as dificuldades que todo novo negócio deve enfrentar.

A situação é mais opressora quando o novo negócio trata-se de uma *startup*, que por definição é um empreendimento sem processos definidos para lhe conferir velocidade nas tomadas de decisão e conseqüentemente desenvolvimento em maior velocidade. Esta característica de negócio chama atenção de investidores que aportam grandes volumes de dinheiro nestes modelos de empresas esperando uma alta rentabilidade e um retorno muito mais rápido que os investimentos tradicionais.

No Brasil, cerca de 25% das startups morrem antes de completar 1 ano de vida e um dos motivos para tal mortalidade está relacionado ao alto volume de capital investido no negócio antes do início das vendas [1].

Desta forma o ambiente de desenvolvimento de uma nova *startup* faz com que seja um empreendimento de alto risco, entretanto de alto rendimento financeiro e muito promissor conseguindo sobreviver ao primeiro ano de vida.

Para que o primeiro ano seja vencido, estratégias para retorno rápido e positivação do empreendimento devem ser traçadas e seguidas com disciplina. A frente destas empresas, as lideranças devem mostrar conhecimento em gestão financeira e capacidade de tomar decisões que direcionem a empresa ao crescimento e seu estabelecimento no mercado. Segundo pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, um dos fatores mais importantes para sobrevivência de startups ao mercado é a capacidade dos gestores as necessidades e mudanças de mercado [1].

Líderes de startups com um perfil empreendedor e um background de negócios são diferenciados e suas experiências podem impactar diretamente no desempenho de suas equipes, pois buscam montar times de alto desempenho que contribuirão para o crescimento relevante do negócio. Segundo TU, 2013, a liderança também deve ser capaz de reunir profissionais que consigam ter um bom relacionamento, motivação e consigam seguir as melhores táticas [2].

## 2 Problema

Em um ano de comprovação da sanidade financeira da unidade de negócios, o Nat.Genius precisava mostrar que mesmo enquanto startup, o modelo de negócio seria sustentável e mostraria uma receita positiva e relevante dentro do ano de 2015. Entretanto, a reversão de um resultado inicial negativo em 2015 seria a prioridade antes de pensar em uma receita relevante.

Para comprovar a saúde financeira da empresa os problemas abaixo serão discutidos neste trabalho e alternativas foram propostas para reverter o cenário financeiro negativo.

- Reverter o cenário de receitas menores que despesas
- Entregar receita acumulada relevante no final de 2015
- Demonstrar para os acionistas através do modelo de negócios aplicado que o Nat.Genius é financeiramente autossustentável e lucrativo

### 3 História

A Embraco é líder mundial em tecnologia no segmento de compressores herméticos para atendimento do mercado de refrigeração e domina uma grande parte do mercado destes produtos. Uma multinacional criada no Brasil com plantas nos Estados Unidos, México, China, Itália, Eslováquia e Rússia.

A Embraco hoje conta com um time de mais de 12000 funcionários e realiza vendas em mais de 80 países, sendo uma grande competidora no segmento de refrigeração doméstica e comercial.

Entretanto com a missão de oferecer soluções inovativas para uma melhor qualidade de vida para todos os seus clientes e através dos seus 40 anos de expertise, a Embraco criou a área de *Growth* buscando se diferenciar e oferecer serviços e produtos que possam agregar mais valor a seus clientes.

*Growth* visa acelerar o crescimento da companhia e identificar novas frentes e modelos de negócios que possam se tornar vantagens competitivas. A expansão deve acontecer ordenadamente e alinhada com sua estratégia. Para isso *Growth* desenvolveu as frentes estratégicas de desenvolvimento de negócios, que são elas: Água, Reciclagem de Eletrodomésticos, Refrigeração, Gestão de Energia, Internet das Coisas e Preservação de Alimentos [3].

A partir destas frentes, a companhia realiza a busca por idéias e oportunidades de negócios para investir, acelerar o desenvolvimento, moldar o modelo de negócios e realizar parcerias ou aquisições agregando novos produtos ou serviços ao seu portfólio.

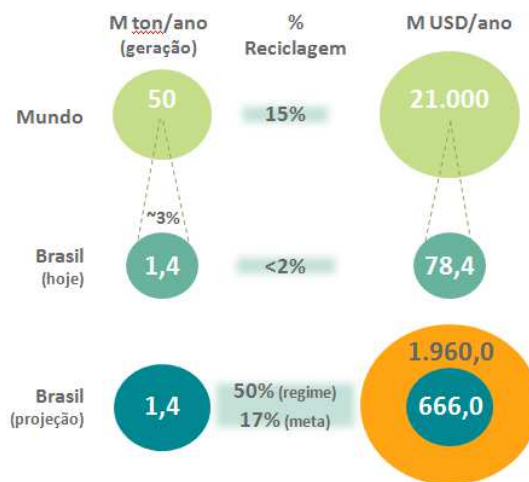
Na busca por novas oportunidades de negócios, em 2014, surgiu a primeira unidade de negócios dentro de *Growth*, o Nat.Genius.

O Nat.Genius está ligado diretamente a frente estratégica de reciclagem de eletrodomésticos e tem como inspiração a natureza, onde nada é descartado, tudo se transforma, é reciclado e revive em outras formas e funções.

A base do modelo de negócios do Nat.Genius é oferecer soluções de logística reversa para a indústria de linha branca garantindo a correta descaracterização e destinação dos produtos no final da vida útil. A logística reversa tem por definição, segundo Hawks, 2006, a alteração do processo comum de destinação final de bens de consumo com o propósito de capturar valor ou realizar o descarte corretamente [4]. E através de tal definição a Embraco compreendeu que o modelo de negócio se transformaria em uma nova fonte de receita se ofertada com a proposta correta de valor para seus clientes.

Uma das grandes alavancas para o investimento na idéia no primeiro momento foi a necessidade de adequação a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que segundo a Lei nº 12.305/10, institui responsabilidade compartilhada dos geradores de resíduos, desde os fabricantes até o consumidor final na logística reversa dos resíduos e embalagens pós-industrial e pós-consumo [5]. Contudo analisando o ambiente onde a Embraco está inserida, os 40 anos de expertise no segmento de refrigeração doméstica conferem a empresa um grande conhecimento da tecnologia envolvida no segmento de linha branca. Foi identificada então uma oportunidade para expandir e desenvolver a idéia, que a princípio seria apenas um plano de ação para uma adequação influenciada pelo ambiente externo – cenário político. O Nat.Genius passou a ser enxergado como uma fonte de receita para a companhia e um serviço adicional e de alto valor que poderia ser oferecido aos seus clientes. A Embraco desta forma poderia atuar ativamente no ciclo de vida dos seus produtos, concretizando o ciclo *cradle-to-cradle*. Segundo Walter Stahel, 1976, o conceito de *Cradle-to-Cradle*, consiste em estender a vida de produtos através de simplesmente aumentando sua qualidade e tempo de vida ou através da alteração de suas funções primárias, garantindo uma redução no consumo de matéria-prima virgem e redução do consumo de energia no fluxo produtivo [6]. Em consequência, a adequação a PNRS aconteceria naturalmente e uma nova unidade de negócios poderia ser estabelecida com uma expectativa de crescimento promissora.

A figura 1 demonstra o estado da reciclagem de eletroeletrônicos no mundo atualmente, onde cerca dos cinquenta milhões de toneladas de resíduos gerados, apenas 15% é reciclado, gerando uma receita de aproximadamente vinte e um bilhões de dólares por ano. O cenário no Brasil é pior onde menos de 2% é reciclado, representando cerca de 3% do volume mundial. Entretanto com a entrada da PNRS, o Brasil terá como meta inicial 17% de reciclagem projetando uma receita de próximo de seiscentos milhões de dólares por ano, podendo chegar a uma meta em regime de 50% do volume reciclado o que em valores futuros representará próximo de dois bilhões de dólares por ano em receita.



**Figura 1 – Análise do potencial do mercado de reciclagem de eletroeletrônicos no mundo e no Brasil**  
**Fonte: Embraco - 2016**

Para a Embraco a criação do Nat.Genius já se concretizava como uma estratégia de diferenciação no mercado. Para o Nat.Genius, que entrava no mercado de logística reversa, era necessário se diferenciar de seus competidores para garantir o sucesso do negócio. E como fazer?

A idéia de realizar a logística reversa praticando a economia circular foi recebida com entusiasmo pelos clientes da Embraco, oportunizando ao Nat.Genius a prática de sua essência de transformação e reciclagem, caracterizando a fonte de vantagem competitiva do negócio.

De acordo com o artigo da Fundação Ellen MacArthur, Rumo à Economia Circular: o racional de negócio para aceleração a transição, 2015, o modelo de negócios tradicional da economia global pode ser caracterizado por um modelo linear de produção e consumo, onde as mercadorias são produzidas a partir de matéria prima virgem, são vendidas, utilizadas e depois descartadas como resíduos. Este modelo vem sofrendo sério risco de sustentabilidade em função de fatores como desperdícios na cadeia produtiva, volatilidade dos preços, riscos de oferta de recursos, degradação dos sistemas naturais e as tendências regulatórias.

Ainda segundo o mesmo artigo, a economia circular em contrapartida é caracterizada como uma economia restaurativa e regenerativa por princípio, objetivando a manutenção de produtos, componentes e materiais em alto nível de utilidade e valor o tempo todo, otimizando a utilização dos recursos e conseqüentemente minimizando o risco da eliminação de recursos finitos [7]. A essência da economia circular pode ser resumida em crescimento sustentável da economia através da racionalização de recursos naturais finitos. O Nat.Genius tem como sua base de crescimento sustentável os serviços de logística reversa com o foco de retorno dos materiais e produtos para o mercado através da prática da economia circular.



**Figura 2 – Fluxo de materiais em prática no conceito de economia circular do Nat.Genius**  
**Fonte: Nat.Genius - 2016**

### **Custos da logística reversa no Brasil**

A logística reversa no Brasil tem um campo vasto para difusão entre nas empresas, principalmente as de grande porte. Segundo estudo realizado por NHAN em 2003 [8], apesar da baixa difusão do conceito naquele ano, este movimento acontecia principalmente dentro das grandes empresas. E a maior motivação para este movimento em função da necessidade de destinação dos produtos devolvidos por problemas de qualidade e para atendimento de exigências legais.

O motivo para a logística reversa ser desenvolvido dentro de grandes empresas é justamente em função do alto custo envolvido no processo. Segundo NHAN, 2003 e LACERDA, 2002 [9], grande rede logística planejada, sistemas de informação com acuracidade para controle dos processos e os processos mapeados e com baixo tempo de ciclo são necessários para realização com sucesso da logística reversa no Brasil. Esta estrutura requer alto investimento e sua manutenção geram altos custos de processo. No caso do Nat.Genius, adicionados a estes fatores, outro fator decisivo é a garantia de volume de produtos para manutenção da estrutura através da receita de serviços. Como a PNRS ainda não teve seu acordo setorial assinado, as empresas do segmento de eletroeletrônicos não se convenceram em totalidade da necessidade de estabelecer um plano de logística reversa para seus produtos.

## 4 Serviços

Em função do alinhamento com frente estratégica de reciclagem de eletrodomésticos e o expertise que a Embraco possui no segmento de refrigeração e linha branca, o Nat.Genius atua principalmente no mercado de eletrodomésticos.

Os serviços ofertados hoje pela unidade de negócios se resumem a duas frentes: logística reversa e gerenciamento de resíduos.

Buscando atuar com uma destinação mais nobre e correta atendendo todo o segmento de eletrodomésticos e fechar o ciclo de vida para os produtos ofertados aos clientes da Embraco, o Nat.Genius oferece o serviço de logística reversa para dois tipos de segmentos de mercado: eletrodomésticos e compressores herméticos.

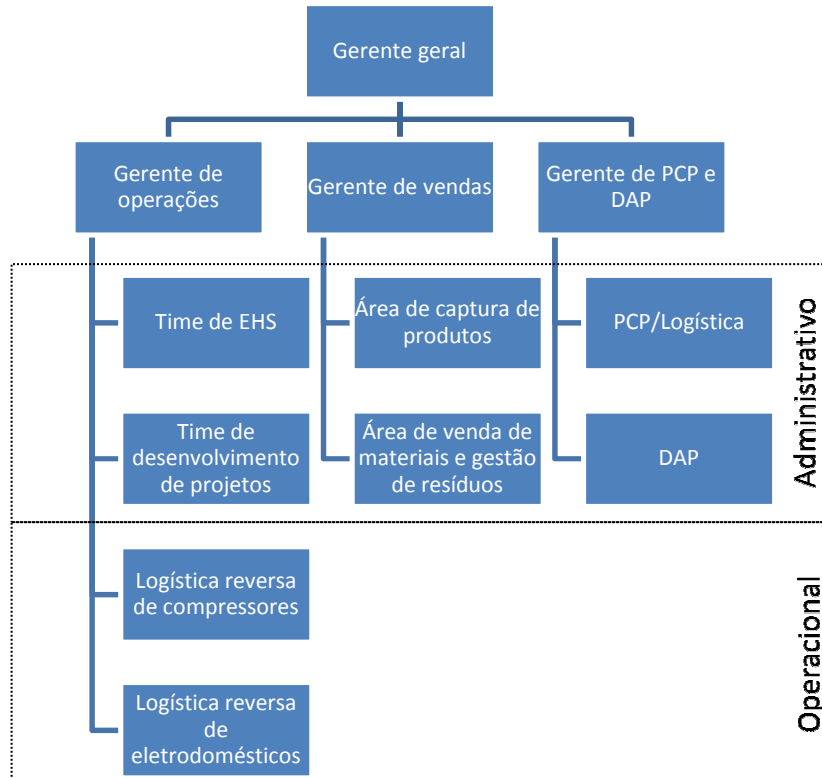
No segmento de compressores, o Nat.Genius possui a expertise para realizar a logística reversa de uma alta gama de modelos de compressores herméticos e realizar a destinação correta de 100% de seus materiais, obtendo receita a partir da prestação de serviço e da revenda dos materiais oriundos da logística reversa.

No segmento de eletrodomésticos, atendemos empresas de todos os segmentos de produtos, realizando a logística reversa de produtos pós-industriais de diversas categorias (de refrigeradores a portáteis) aplicando o mesmo modelo de negócios da logística reversa de compressores.

Ambos os serviços apresentam a principal proposta de valor para os nossos clientes que se baseia na destinação correta dos produtos manufaturados garantida através de um relatório de descaracterização e logística reversa. Através do relatório, os clientes tem a garantia de que seus produtos não estão sendo descartados em locais incorretos e que não estão gerando nenhum tipo de dano ambiental.

## 5 Estrutura

Por se tratar de uma *startup*, o Nat.Genius apresenta uma estrutura administrativa e operacional enxuta, contando ao total com 76 pessoas. A estrutura do Nat.Genius é independente da estrutura da Embraco, configurando uma nova unidade de negócios da companhia.



**Figura 3 – Organograma Nat.Genius**  
**Fonte: elaborado pelo autor - 2016**

A estrutura administrativa está dividida em quatro grandes áreas: Operações, Vendas, PCP/Logística e Desenvolvimento de Aplicações e Produtos (DAP). A estrutura operacional está dividida entre as duas operações de logística reversa.

As funções de cada área estão diretamente ligadas aos serviços prestados pela empresa.

Assim sendo, sob a gerência de operações se encontram as duas plantas de logística reversa, responsáveis pelas operações de abertura e separação correta dos compressores e eletrodomésticos. Além disso, sob a mesma gerência está o time de desenvolvimento de processos que deve criar novas oportunidades para melhoria de produtividade e gerir a manutenção dos processos atuais. O time de segurança (EHS) fica sob a mesma liderança para garantir o bem estar e segurança dos times de operação.

A gerência de vendas tem por responsabilidade a captura de clientes e produtos para os serviços de logística reversa e a venda dos produtos e materiais obtidos a partir dos serviços. Além disso, o time de vendas é responsável pela orientação e gestão de resíduos de clientes que desejam organizar seus descartes industriais.

A gerência de PCP/Logística tem por responsabilidade a manutenção dos processos logísticos dos serviços prestados e gerenciamento dos estoques de produtos a processar e acabados. Sob a mesma gerência está o time de desenvolvimento de produtos e aplicações, que tem a responsabilidade de criar aplicações para os diversos materiais obtidos a partir da logística reversa com o foco na economia circular.

## 6 Competidores e as forças de Porter

O Nat.Genius hoje compete diretamente com três empresas no Brasil no segmento de logística reversa para eletroeletrônicos da linha branca. Utilizando as cinco forças de Porter para análise do nosso cenário competitivo proporcionou algumas conclusões.

Quanto à ameaça de novos entrantes potenciais neste mercado, fica regulada pelos órgãos ambientais, federal e estadual para conceder as licenças necessárias para atuação. Para isto, os investimentos necessários para adequação é alto e com o suporte da Embraco facilita nossa atuação. Além disso, por se tratar de um segmento de alta competitividade entre os fabricantes de produtos, a vantagem competitiva dos seus produtos é dada através de tecnologia de ponta. Para a prestação de serviços de logística reversa a blindagem entre competidores e a garantia de descaracterização dos produtos e da tecnologia é primordial. Em função destas entregas, outro fator de regulamentação de novos entrantes é a confiabilidade na marca de quem presta o serviço, fazendo com que a Embraco por estar a muito mais tempo no mercado tenha um diferencial frente a seus competidores.

Por estarmos localizados dentro da Embraco, uma empresa de grande porte e financeiramente estável, os fornecedores desejam ter sua imagem associada a marca Embraco, o que facilita as negociações de serviços e impacta diretamente no poder de negociação dos fornecedores. Temos um poder de negociação muito alto, conseguindo alcançar preços por serviços diferenciados frente a nossos competidores. Somos privilegiados também por estarmos localizados na cidade de Joinville que é o polo industrial de Santa Catarina e apenas alguns quilômetros da cidade industrial de Curitiba. A oferta de serviços especializados nesta região gera uma competição natural onde nos favorecemos da tecnologia ofertada e de preços de serviços baixos.

Entretanto, um de nossos competidores está localizado na região sudeste, próximo ao ABC paulista, o que também favorece a ele a tecnologia ofertada.

Quanto a captura de matéria-prima precisamos desenvolver mais clientes, visto que temos poucos cadastrados na nossa base, isto faz com que a força dos clientes de matéria-prima seja relativamente alta, incrementando o poder de negociação dos compradores. Como estamos localizados apenas na região Sul do país, nossa estrutura logística, basicamente concentrada no modal rodoviário, não favorece os custos de fretes para os clientes que estão localizados no sudeste e nordeste.

Nossos competidores estão localizados no sul, sudeste e nordeste. Por possuírem processos que não favorecem a economia circular, focando apenas na logística reversa, eles tem uma vantagem sobre o Nat.Genius por seu tempo de ciclo de processo ser menor, fazendo com que seu custo de conversão seja mais baixo.

O Nat.Genius está competindo diretamente com apenas três empresas que atuam na logística reversa de eletroeletrônicos para linha branca. Entretanto, frente a estas empresas somos a única que está homologada junto à Associação Brasileira de Empresas de Eletroeletrônicos (ABREE), o que nos deixa em vantagem com nossos clientes e potenciais outros e equilibra a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Além disso, somos a única empresa do segmento que pratica a economia circular, mais focada na reciclagem e reutilização, o que nos confere uma receita não somente pela prestação de serviços de logística reversa, mas também na venda de matéria-prima reciclada ou produtos reutilizados.

Por estarmos localizados dentro da Embraco e contarmos com um time com expertise do segmento de produtos da linha branca, temos uma grande vantagem frente a nossos competidores, fazendo com que nossa principal desvantagem seja em função da distância para parte de nossos clientes.

A rivalidade no nosso setor ainda é pequena pois na destinação de resíduos da linha branca temos pouca concorrência, visto que somos os mais especializados e competimos com outras empresas de destinação de resíduos industriais que apenas destinam para aterros ou competimos com sucateiros que não possuem a documentação necessária para correta destinação. Nossa força neste quesito é alta.

Ainda que com a atuação em conjunto de todas as forças, o Nat.Genius se encontra em vantagem e consegue alavancar receita maior visto que possuímos a expertise para prática da economia circular aplicada a linha branca e possuímos a confiança dos clientes em função do legado da Embraco. Apesar dessa vantagem, precisamos desenvolver maior poder de captura de produtos, visto que nossos competidores por estarem localizados no sudeste e nordeste, focos de maior volume dos produtos de linha branca, possuem um custo logístico mais competitivo que o nosso e conseguem apresentar mais capilaridade na coleta de produtos. Com relação a este último fato, entendemos que possuímos um grande potencial de faturamento se nos posicionarmos mais próximos do sudeste e nordeste para reduzir a força dos nossos competidores. De outra forma, o Nat.Genius busca se diferenciar através dos projetos de economia circular e a venda e publicidade das suas ações através de seus clientes de grande porte e da ABREE para reduzir o impacto das forças no faturamento da empresa.

Apesar da dificuldade de localização e volume de captura de produtos o Nat.Genius hoje se diferencia por praticar a economia circular e reciclar e recuperar produtos. Este processo garante uma alavancagem na receita por parte das vendas da empresa que permite nos destacar frente aos nossos concorrentes que apenas ganham na prestação de serviços.

## **7 O ano da virada do Nat.Genius - 2015**

Com o nascimento em 2014, o Nat.Genius passou este primeiro ano se estruturando e definindo a estratégia para atuação no mercado. Foi um ano de aprendizado e desenvolvimento do time. As áreas foram organizadas e todos buscaram conhecimento sobre seu escopo de trabalho alinhado com a estratégia de atendimento dos clientes por serviços de logística reversa e garantia da prática da economia circular para alavancar e consolidar o Nat.Genius como uma fonte de receita para Embraco e uma unidade de negócios sustentável.

A entrada no ano de 2015 foi realizada com metas e com um objetivo audacioso de entregar margem de lucro operacional positiva e relevante frente à realidade da Embraco.

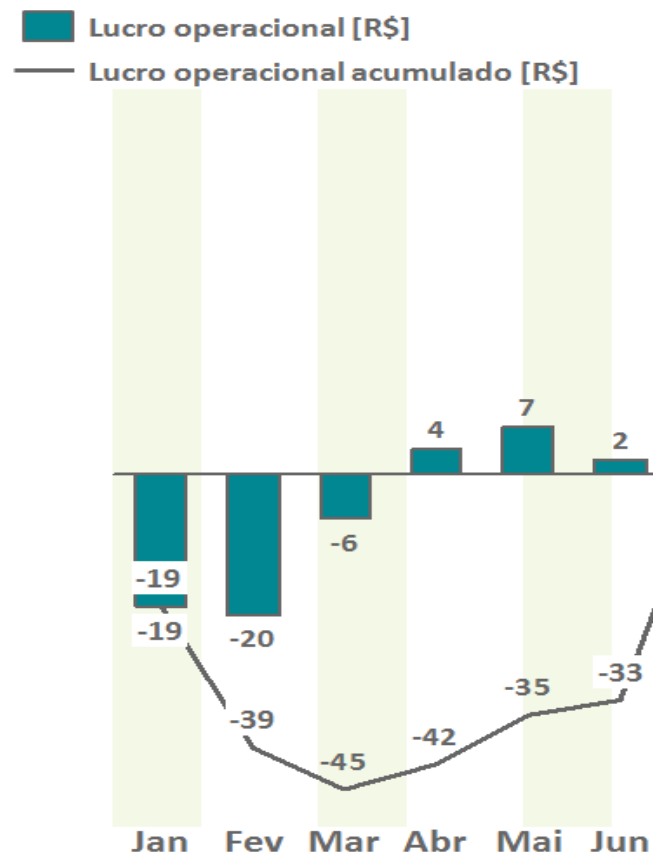
A estratégia estabelecida pelo Nat.Genius foi a mais inteligente das estratégias estudadas em 2014 com base no que estava sendo praticado no mercado, levando em consideração que as empresas competidoras estavam apenas gerando receita a partir de serviços de logística reversa. Prestar serviços de logística reversa e gestão de resíduos aos clientes de linha branca no Brasil garantia ao Nat.Genius receita nas duas pontas do negócio – cobrança de serviço dos clientes de logística reversa e receita de vendas juntos aos clientes de materiais.

A primeira etapa foi estabelecer contato com os clientes e realizar a venda dos serviços para clientes localizados na região Sul.

Dentro da sua estrutura de serviços de logística reversa, como citado no item 4.1, o Nat.Genius iniciou os serviços para os segmentos de compressores herméticos e para eletrodomésticos. Além disso, iniciamos serviços de gestão de resíduos de processos de para dois clientes com diferentes unidades instaladas em regiões do Brasil.

### **Resultados financeiros até junho/2015**

O resultado financeiro do Nat.Genius na primeira metade do ano apresentou valores negativos de margem de lucro. Algumas causas para este resultado puderam ser atribuídas.



**Figura 4 – Resultado financeiro até junho/15\***  
Fonte: Nat.Genius - 2016

\* Valores simbólicos e simulados em função da informação confidencial da empresa

### **Inventário e estrutura fabril**

Foi realizada a aquisição de um grande estoque de compressores herméticos para a logística reversa, entretanto não existia um local para estocagem destes produtos e foi necessária a contratação de uma empresa para gestão externa deste estoque. A compra foi realizada, porém não realizamos a conferência física dos produtos por falta de um processo estabelecido de logística.

Estes dois fatores geraram um alto custo, gerando um alto custo pela manutenção de um estoque externo e também pelo recebimento de número de compressores menor do que o comprado e sendo necessária a realização de um ajuste de inventário.

### **Baixo volume de produtos na logística reversa de eletrodomésticos**

No outro segmento de serviços dificuldades foram enfrentadas em sua grande maioria geradas pela instabilidade no volume de produtos que eram enviados para a logística reversa de eletrodomésticos. O início do ano de 2015 impactou diretamente a indústria em função da crise econômica do país e conseqüentemente um dos nossos maiores clientes, reduziu seu volume de produção, o que afetou o volume de produtos enviados para logística reversa. A estrutura operacional apesar de enxuta era o maior custo e com ociosidade impactou negativamente no resultado da companhia.

### **Baixa conversão de projetos de economia circular**

Apesar de todo aprendizado voltado para economia circular coletado no ano de 2014, poucos projetos foram implementados no início de 2015 ao ponto de gerar receita para o Nat.Genius. A importância dos projetos está justamente no aumento do preço de venda através da agregação de valor aos materiais separados no processo de logística reversa. Sem nenhum diferencial de valor nos materiais obtidos, o time comercial tinha um limitante de preço de venda.

## **Estratégia para reversão dos cenários negativos do primeiro semestre**

Visto que havíamos chegado à metade do ano e ainda não havíamos conseguido alcançar um patamar positivo de lucro, a liderança agendou um *workshop* com o time administrativo e algumas pessoas chave da operação para discussão de causas para o resultado negativo e para que pudéssemos propor soluções para contornar a situação. Durante o *workshop* todos os envolvidos tiveram oportunidade de apontar causas e melhorias para os resultados negativos.

### **Ação 1 - Adequação dos turnos operacionais**

Visto que o volume de eletrodomésticos para logística reversa estava sofrendo com a oscilação do mercado, foi identificado que havia uma oportunidade para readequação do quadro operacional e das horas trabalhadas. O time de processos realizou um trabalho de otimização produtiva e conseguiram adequar o volume de materiais a ser processado em apenas um turno, reduzindo pela metade o custo da operação.

### **Ação 2 - Captura de novos clientes**

O Nat.Genius era dependente do volume de um de seus clientes e estávamos ignorando o fato que poderíamos atender a outros clientes. Estes poderiam garantir um volume mais estável. Desta forma a força de vendas do Nat.Genius fez uma incursão a campo, com enfoque maior na região Sul e abordou diversos clientes, não só com aplicações de eletrodomésticos, mas também clientes com aplicações comerciais e clientes de compressores herméticos da Embraco.

Esta incursão trouxe resultados quase que imediatos proporcionando contratos com clientes na região e grandes clientes de outros estados, visto que a marca Embraco e a proposta do Nat.Genius convenceu através dos resultados de volume de destinação correta alcançados em 2014 e início de 2015 e os resultados de projetos de economia circular.

### **Ação 3 - Foco em projetos de automação e incremento de produtividade**

Como um dos maiores custos de uma operação é mão-de-obra (MOD) é sempre necessário realizar balanceamentos de linha e MOD para garantir uma otimização nos processos.

O time de processos identificou uma oportunidade a ser realizada na operação de logística reversa de compressores, para aumentar a quantidade de compressores herméticos abertos. Este produto por conter cobre, é um dos principais contribuintes para geração de receita do Nat.Genius. Com base nisso, foram realizadas melhorias no processo para que incrementar a quantidade de compressores abertos por mês. Com baixo investimento em alguns meses conseguimos aumentar o volume de compressores abertos e consequentemente gerar um maior volume de cobre.

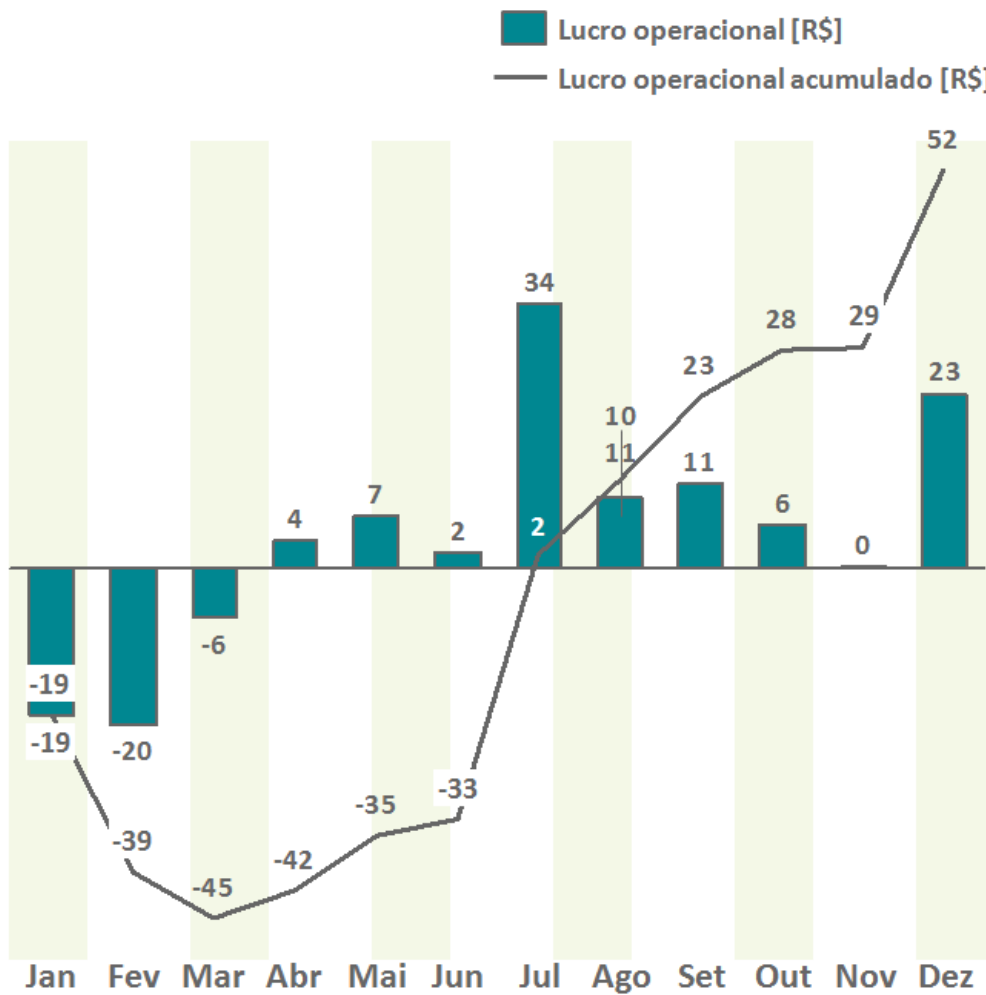
#### **Ação 4 - Gestão dos projetos de economia circular**

Os projetos de economia circular por alavancarem diretamente os preços de vendas dos materiais precisam de uma cadência de entrega e um processo de gerenciamento para implementação.

Após a reunião foram estabelecidos encontros semanais do time de desenvolvimento de aplicações e produtos para acompanhamento dos projetos. Após as reuniões, o time de vendas era comunicado sobre as datas e demandas de informações comerciais para suportar os projetos. Na segunda metade do ano foram implementados quatro projetos de economia circular que impactaram positivamente no resultado de lucro operacional do Nat.Genius.

Ações realizadas após o *workshop* e o monitoramento das ações através de reuniões semanais de acompanhamento junto a liderança ajudaram ao Nat.Genius alcançar o seguinte resultado no segundo semestre.

## 8 Análise estratégica das decisões e resultado financeiro no segundo semestre de 2015



**Figura 5 – Resultado financeiro até dezembro/15**  
**Fonte: Nat.Genius - 2016**

A figura 5 demonstra a reação do Nat.Genius com base nas ações tomadas após o workshop que foram listadas no tópico anterior. O cenário financeiro negativo foi revertido logo no início do segundo semestre a medida que as ações foram colocadas em prática. Ao final de dezembro, foi percebido que a companhia gerou lucro operacional positivo em todos os meses do segundo semestre.

Apesar da reversão do cenário, realizamos a avaliação de medidas que proporcionaram menor e maior alavancagem no resultado obtido em dezembro.

## **Análise estratégica das ações após workshop no resultado financeiro**

Segundo Peter Senge:

“nossas formas de pensar não sistêmicas nos levam constantemente a focalizar as mudanças de baixa alavancagem, (...), Mas tais esforços, na melhor das hipóteses, simplesmente melhoram a situação em curto prazo, piorando-a no longo prazo.”  
(SENGE, 1990, pag. 188)

Muitas vezes em função do atendimento de um problema, pensamos de uma maneira não sistêmica focando apenas na resolução do problema de maneira imediata sem imaginar qualquer efeito colateral que nossas ações possam resultar.

Na tomada de decisões realizada após o *workshop*, foram envolvidas pessoas de diversas áreas estratégicas do Nat.Genius para auxiliar na identificação das causas para o resultado aquém do esperado que estava sendo alcançado. O objetivo de tal evento era proporcionar informações além das que já estavam disponíveis para a liderança com o intuito de compor uma estratégia de reação robusta. O resultado deste tipo de ação deve ser utilizado com parcimônia, visto que informações existem num volume muito grande e a liderança deve filtrar as mais importantes e que permitiram focar em soluções de grande alavancagem.

As análises das ações tomadas impactaram de diferentes maneiras no resultado financeiro como citado a seguir.

### **Adequação dos turnos operacionais**

No meu ponto de vista, uma estratégia de baixa alavancagem proposta foi a de readequação do turno na operação de logística reversa de eletrodomésticos. Pensando de maneira imediatista, foi uma solução de implementação imediata que gerou resultados de curto prazo, melhorando o resultado financeiro, mas que poderia prejudicar o crescimento da companhia no longo prazo. Uma forma diferente de ter abordado esta situação teria sido aumentar a força de vendas para captura de mais clientes e aumentar o volume de produtos ou até mesmo balancear o excedente de MOD da operação de eletrodomésticos com a operação de compressores herméticos que sofria com baixa produtividade e alto volume. O risco dessa tomada de decisão teria sido um aumento do volume de refrigeradores a incapacidade de reagir com velocidade para absorção dos produtos, incorrendo na possibilidade de perder o cliente.

## **Captura de novos clientes**

Ação de grande alavancagem para o negócio que permitiu no segundo semestre de 2015 não somente desenvolver um plano para ações imediatas de captura, mas desenvolver um funil de clientes e *pipeline* estratégico para incremento da captura nos anos seguintes.

O Nat.Genius apesar de afastado das regiões de maior volume de captura, através de estratégias de negociação e do convencimento dos clientes pelo conceito do serviço prestado conseguiu capturar mais clientes na região Sul, aumentando o seu volume com clientes de diversos portes e também realizou campanhas de campo que permitiram trazer volumes das regiões Sudeste.

Esta ação específica permitiu que pudéssemos atender não só clientes com menores volumes dentro do segmento de linha branca, mas também adequar nossa operação de logística reversa para o atendimento de clientes nas linhas azul que trabalham com eletrodomésticos de pequeno porte. A pulverização dos clientes garantiu um grande incremento no volume de serviços de logística reversa e contribuiu positivamente para o aumento de receita.

## **Foco em projetos de automação e incremento de produtividade**

A ação que ficou sob responsabilidade da equipe de processos impactou no plano estratégico para captura de novos clientes. Foi necessário adequar as linhas de produção para atendimento de novos segmentos de produto. Além disso, em consequência da readequação do turno fabril, um balanceamento das linhas foi realizado para que permitisse um incremento de produtividade e as plantas operacionais pudessem entregar uma produtividade mais alta processando todo o volume capturado.

O incremento de produtividade também se deu em função da automação de processos de desmontagem que permitiram uma redução nos custos de conversão. Estes resultados permitiram uma redução de custos e alavancaram a estratégia de crescimento operacional do Nat.Genius.

## **Gestão dos projetos de economia circular**

A melhoria da gestão dos projetos de economia circular através dos fóruns semanais garantiu a implementação de projetos no segundo semestre que alavancaram as receitas da companhia. Esta estratégia ajudou o time a acompanhar os cronogramas de entrada de projetos e também a priorizar os de maior impacto em receita e margem de lucro para o Nat Genius.

Segundo Senge [10], quando pensando sistemicamente, é necessário identificar o principal sintoma do problema e em seguida as respostas paliativas e fundamentais. Os clientes do Nat.Genius enxergam como benefícios no serviço não somente o processo de logística reversa, mas saber que seus produtos não estão mais sendo destinados a aterros sanitários, mas sendo transformados em novos produtos. Esta essência garante a venda dos nossos serviços e aumenta impacta diretamente na receita do negócio.

No geral, todas as ações que foram priorizadas após o workshop contribuíram positivamente para a entrega do compromisso financeiro do Nat.Genius. Apesar da baixa alavancagem de algumas ações, a estratégia tomada pela equipe e investir na captura de clientes, aumentar produtividade e diferenciação não só no processo e clientes, mas também nos projetos de economia circular, entregaram além da meta financeira, uma estratégia robusta para a unidade de negócios executar um plano de expansão para os anos seguintes.

## 9 Conclusão

Os desafios na gestão estratégica de um novo modelo de negócios são diversos visto que no início não se conhece totalmente o mercado, não se enxerga na totalidade o potencial do negócio e os *feedbacks* do mercado são constantes demandando uma alta capacidade de adaptação e uma velocidade muito alta.

O primeiro ano do Nat.Genius foi um ano de aprendizado para todo o time e principalmente para a Embraco. Podemos mostrar que fomos capazes de atingir a meta de apresentar uma margem de lucro operacional positiva e relevante ao final de 2015. A título de curiosidade, comparativamente, o resultado no final do ano foi maior que o da área de pós-venda da Embraco.

O *feedback* financeiro nos permitiu comprovar perante os executivos e acionistas da companhia que somos uma unidade de negócios sustentável e que nos rendeu maiores investimentos para o ano de 2016 já visando planos de expansão.

A importância da visão estratégica financeira e sistêmica permitiu que o quadro de resultado negativo pudesse ser revertido a tempo e de preparar com certa margem de segurança o crescimento no ano seguinte.

## 10 Referências

- 1 – ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. – Causas da mortalidade de startups brasileiras – Fundação Dom Cabral – 2014
- 2 – TU, KHOI – Supertimes – Portfolio-Penguin – 2013.
- 3 - <http://ventures.embraco.com/?lang=pt-br> – acessado em 23/07/2016
- 4 – HAWKS, K. – What is reverse logistics? – Reverse Logistics Magazine, Winter/Spring – 2006
- 5 - <http://www.mma.gov.br/pol%C3%ADtica-de-res%C3%ADduos-s%C3%B3lidos> – acessado em 23/07/2016
- 6 – LOVINS, L.H. – Rethinking Production – State of the World, C.3 – Worldwatch Institute -2008
- 7 - Fundação Ellen MacArthur – Rumo à Economia Circular: o racional de negócio para aceleração a transição - 2015
- 8 – NHAN, A., SOUZA, C., AGUIAR, R. – Logística Reversa no Brasil: a visão dos especialistas. In: XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção – 2003, Ouro Preto
- 9 – LACERDA, L. – Logística Reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ - 2002.
- 10 – SENGE, P. – Crescimento autossustentado ou autolimitado – In: A quinta disciplina – 30 Edição – Best Seller, 2014.