



“Pragmatismo? Isto é o que falta em um consultor tradicional.”

FLAVIEN KULAWIK, diretor executivo e fundador da KLB Group

Leaders League. Você poderia nos contar - a história da KLB Group (sua origem, evolução, etc.)

Flavien Kulawik. Criamos a KLB Group em 1995. Eu então tinha 25 anos, estava saindo da Ecole Centrale e tinha trabalhado durante dez meses em uma consultoria, onde descobri o setor de compras. Depois de identificar as necessidades de serviços operacionais das empresas, pensei comigo que precisava criar uma empresa especializada em consultoria operacional em matéria de compras e iniciar meu próprio projeto empresarial.

Leaders League. Aos 25 anos você precisa ser bem obstinado para abrir uma empresa própria...

Flavien Kulawik. É verdade. Aconteceu um fato que foi determinante, convencemos o presidente de uma área da Valeo para que confiasse em nosso trabalho. Eles nos propôs um primeiro contrato para otimizar as compras indiretas, e foi isto que nos deu o primeiro empurrão.

Leaders League. Quais são os seus campos específicos. A marca de fábrica, o *savoir-faire*?

F.K. Nosso posicionamento foi evoluindo a partir da nossa primeira oferta de *cost killing* de compras no início da nossa atividade. Atualmente, nos dedicamos à implementação de projetos.

“Fala sobre como a inteligência prática faz com que se transforme uma ideia em um resultado concreto.”

Basicamente, se trata de colocar em prática projetos específicos, apoiados em dois tipos de conhecimento: gestão e concepção de soluções novas, ou seja, gestão de projetos de melhoria, por um lado, e execução e controle das operações com base em conhecimento específico das atividades, por outro. A combinação dessas duas soluções nos permite obter resultados excelentes. Repito: nossa especialidade é a implementação do projeto. A KLB Group -participa em projetos de produção, projetos operacionais, de desenvolvimento empresarial ou de funções de apoio, assim como em projetos de melhoria de desempenho, de otimização de custos e de transição organizativa.

Leaders League. Como suas equipes estão estruturadas?

F.K. A KLB Group está presente atualmente em cerca de dez países. Nossa organização se estrutura em *business lines*: redução de custos, melhora do rendimento, transição organizativa e projetos operacionais.

Leaders League. Como se organiza um projeto de fusão e aquisição

F.K. Quando uma empresa ou um fundo de investimento faz uma aquisição, é frequente ter como objetivo melhorias de sinergias para se economizar mais. Nós intercedemos para atingir estas *savings* nas compras, na cadeia de abastecimento e na melhoria de eficiência dos procedimentos. Formamos equipes para fazer a gestão conjunta de todos os projetos operacionais. Nossos projetos estão controlados pelo *cash*, o que permite gerar o *EBIT* () (LAIR) adicional. Na categoria compras, por exemplo, a KLB Group identificará, dentro do conjunto de gastos. Junto aos colaboradores da empresa,

repensamos as necessidades, as especificações e o abastecimento, negociamos novos contratos e, finalmente, implementamos estes novos contratos e controlamos o desempenho dos fornecedores. Além disso, a KLB Group pode intervir caso uma empresa queira reorganizar suas funções de apoio, principalmente através da constituição ou da reestruturação do centro de serviços compartilhados (CSC) e, especificamente, em situações em que o cliente não queira externalizar. Dentro dos casos de fusão é frequente, por exemplo, ocorrer deslocamentos ou mutualizações. São momentos como estes que a KLB Group apresenta uma solução para assegurar a transição. Nossas equipes implementam procedimentos novos, o que afeta a função contábil, assim como a administrativa, o abastecimento, as centrais de chamadas, recursos humanos, etc. Portanto, ajudamos a empresa a aplicar novos procedimentos, colocando à sua disposição verdadeiras equipes de transição com capacidade de controle para garantir o sucesso nesta fase crítica.

Leaders League. E no caso de uma *spin-off*?

F.K. Neste caso, a questão das compras é ainda mais relevante. A primeira pergunta que o responsável da nova entidade se deve fazer é: «como consolidamos nossos contratos com os fornecedores?» O desafio é imediato e é preciso enfrentá-lo sem demora. Do ponto de vista estratégico, este é também o momento de se perguntar se a empresa deve criar uma nova função de compras ou se deve externalizá-la. Também neste caso, a necessidade de aplicar soluções operacionais em muito curto prazo é prioritária. A KLB Group se empenha em acompanhar a empresa durante esta situação delicada para ajudá-la a conseguir, pelo menos, que os contratos sejam consolidados e que, na medida do possível, haja uma melhora no desempenho da empresa. Finalmente, nos encontramos em determinadas situações em que é preciso fazer auditorias prévias a aquisição para os fundos de investimento em LBO. Solicitam que estimemos os benefícios e a economia que se poderia alcançar com uma reorganização, e esta estimativa requer noções profundas da atividade e importantes conhecimentos do setor. No setor automobilístico, por exemplo, existe uma

tipologia de compra específica: a terceirização, os componentes eletrônicos, etc. A questão é identificar com rapidez os mecanismos que podem ser acionados.

Leaders League. Nestes tipos de projetos, que fator passa a ser a chave do sucesso?

F.K. Quando controlamos um plano de savings, a rapidez é, sem dúvida alguma, um fator primordial. É preciso dar credibilidade aos resultados para conquistar a confiança do cliente, o que permite criar uma dinâmica positiva dentro da empresa. Para nós, é muito importante demonstrar nosso valor agregado. Os primeiros resultados precisam ser visíveis em menos de seis semanas e já devem ser bem concretos em menos de três meses.

Leaders League. Quais são os valores da KLB Group?

F.K. A filosofia da KLB Group é articulada em torno de três valores. O primeiro é o desempenho, vinculado a nossos princípios como empresa, já que começamos com um modelo de negócio baseado em *success fees*, que só é possível se você é capaz de se comprometer com seu desempenho. Apesar que atualmente utilizamos outros modelos de negócio, nossa missão diária é poder justificar o valor que foi criado para o cliente. A KLB Group se insere, portanto, na cultura de medição do desempenho. O segundo valor está relacionado com a responsabilidade e se apoia em dois pilares. O primeiro é que sempre pensamos no longo prazo e respeitamos todas as partes interessadas; o segundo é que atribuímos responsabilidades claras para motivar nossos colaboradores. Finalmente, nosso terceiro e último valor é o pragmatismo. Isto é o que falta em um consultor tradicional. Ele sabe muitas coisas, é especialista na sua área e tem excelentes relações, mas carece de algo: do conhecimento operacional. Aqui é onde a KLB Group entra em jogo: contratar e desenvolver consultores comprometidos aos aspectos operacionais. Por isso o perfil de nossos consultores é um elemento de diferenciação. Nossos métodos de contratação, avaliação e desenvolvimento de capacidades estão centrados neste aspecto. Como muitas empresas, valorizamos, a inteligência acadêmica e relacional, mas também buscamos

pragmatismo. É o que nós chamamos de inteligência prática, a que transforma uma ideia em um resultado concreto.

Leaders League. Você recentemente falou que «a política de compras públicas do estado precisava ser repensada. Tratase de um trabalho a ser feito ao longo de cinco anos que poderia gerar uma savings entre 15 a 20 bilhões de euros ao ano». A cifra parece muito ambiciosa. Como é possível?

F.K. As funções de compras das organizações governamentais foram desenvolvidas em grande parte a partir de restrições de caráter legal vinculadas às compras públicas. A atenção é colocada em respeitar as técnicas legais e estas funções são, de alguma maneira, especialistas em técnicas de licitação. Todo o empenho e atenção se concentra nisso. E é por isso que pode-se ganhar muito com as estratégias de compra, a reorganização das necessidades reais e o envolvimento dos fornecedores. O Estado pode conseguir poupar consideravelmente, há muito por melhorar. O poder público, por exemplo, precisa pensar

em termos de custo total mais do que no preço negociado. De maneira geral, as funções de compras do Estado são frequentemente pensadas com uma lógica de preço mais que de custo completo ao longo de todo o ciclo de vida. Também há muitos passos a serem dados no que se refere ao desenvolvimento da liderança das funções de compras. Novamente, o potencial de benefícios no setor público é considerável, seja para levantar infraestruturas, construir equipamentos urbanos, etc...oferecer serviços de consultoria.

Leaders League. Como sua atividade tem evoluído durante estes últimos anos?

F.K. Os clientes são cada vez mais exigentes em relação aos conhecimentos e as técnicas específicas que se esperam dos consultores. Não querem consultores júnior com apenas uma experiência superficial no seu domínio funcional; exigem verdadeiros especialistas com uma experiência concreta na sua atividade. A KLB Group só cresce porque consegue responder a esta demanda. Somos flexíveis e ao mesmo tempo oferecemos o tipo de perfil que os clientes.



Implement
smartly