

REVISTA
hsm

EDIÇÃO III

© Conteúdo exclusivo
HSM Management. Não
é permitida a reprodução
sem autorização.

ÍNDICE

1. **EU PIVOTAREI TU PIVOTARÁS ELES PIVOTARÃO**

2. **CONTAGEM REGRESSIVA COM RICARDO VAGAS**

3. **DEFENDENDO A DIVERSIDADE NA PRÁTICA**

4. **IATES, CARROS E CONTAMINAÇÃO**

5. **O PERIGO DO EX**

6. **AFOGADO EM DOCUMENTOS?**

7. **OS VALORES E O LIVRO INFANTIL**

8. **INTEGRE BRINCANDO**

9. **A GUERRA POR TALENTOS SERÁ SANGRENTA**

10. **SEGURANÇA: PRIORIDADE Nº 1**

11. **A CRISE DA MEIA-IDADE NO TRABALHO**

12. **COMO VIVÍAMOS SEM FEEDBACK?**

13. **SUAS REUNIÕES TÊM CADEIRA VAZIA?**

14. **O NARCISO POR TRÁS DO LÍDER**

15. **NASCE O EXECUTIVO DO CLIENTE**

16. **O CAMPO COMEÇA A GERENCIAR COM PRECISÃO**

17. **O LADO OBSCURO DA TI**

18. **O ENCONTRO DE TAMARA ERICKSON COM TRAINEES BRASILEIROS**

19. **O NOVO ECOSISTEMA TECNOLÓGICO**

20. **FORMATAR E REFORMATAR PROBLEMAS**

21. **GENTE PRECISA SER TRATADA COMO GENTE COM PROXIMIDADE**

22. **O CONSENSO NEM SEMPRE É O MELHOR CAMINHO**

23. **NASCE UM CLUSTER DE ALTA FERMENTAÇÃO**

24. **E A STARTUP QUE EXISTE DENTRO DA SUA EMPRESA?**

25. **NO BRASIL, O CAMINHO É MAIS LENTO**

26. **INOVE OU MORRA TENTANDO**

27. **QUANDO DAVI & GOLIAS ANDAM LADO A LADO**

28. **VOCÊ SABE PIVOTAR? OU QUER MORRER DEVAGAR?**

EU PIVOTAREI TU PIVOTARÁS ELES PIVOTARÃO

POR JOSÉ SALIBI NETO

Não me estranhe, caro leitor. Achei de bom-tom conjugar esse verbo no título, porque, após uma temporada exclusiva no mundo startup, ele se instala entre as empresas estabelecidas. “Pivotar” é um neologismo que significa girar, como o pião com que as crianças brincam ou o pivô do basquete no garrafão, mas, em gestão de negócios, remete a atuar em um novo mercado. Um didático artigo da McKinsey foi editado por nós em linguagem visual mais didática ainda para ensinar o essencial sobre essa ciência e arte.

Será que alguém já pivotou em gestão pública? Se sim, esse alguém foi o ícone dos gestores públicos, o ex-prefeito de Nova York Rudolph Giuliani. Ele fez sua cidade dar a volta por cima ao vencer a violência, tanto a crônica, que lá havia, como a aguda, vista no ataque terrorista de 11 de setembro de 2001. Em entrevista exclusiva, ele garante aos gestores públicos brasileiros que, qualquer que seja a cidade, segurança deve ser a prioridade da administração.

Sentindo-se inseguro, ninguém se educa, ninguém empreende, ninguém investe... Se Giuliani não tem papas na língua, o especialista em gestão de talentos Claudio Fernández-Aráoz, da Egon Zehnder, também não. Ele aborda com precisão a atual guerra por talentos que o Brasil e o mundo vivem, expondo causas e soluções – durante crises econômicas, inclusive. Outra área que requer sinceridade total é tema do

Dossiê: o serviço ao cliente. Nosso tratamento impiedoso não poupa o leitor sobre as reais tendências mundiais e o quadro brasileiro. Lembrando que agora atuamos em uma economia de serviços, eu lhe pergunto: você deixa uma cadeira vazia para o cliente em todas as suas reuniões? Tem um executivo-chefe do cliente?

SEXTA-FEIRA

Poderia escrever sobre o artigo que ensina os executivos a usar o nível de consenso ideal em decisões coletivas e outras matérias ótimas, mas hoje, enquanto escrevo, é sexta-feira. Então, seguindo conselhos de nosso artigo sobre o lado obscuro da TI, começo a me desconectar, com duas saborosas reportagens sobre cerveja artesanal. Uma explica por que um Golias como a AB InBev quis fazer parceria com um Davi como a Wäls (pronuncia-se “vals”), de Belo Horizonte. A outra conta a história de um cluster de microcervejarias de Porto Alegre. Saúde!

JOSÉ SALIBI NETO
Cofundador e CKO da HSM

CONTAGEM REGRESSIVA COM RICARDO VAGAS

ANDA DIFÍCIL GERENCIAR SEU PROJETO?
IMAGINE CONSTRUIR ESTRADAS NO
AFEGANISTÃO, RESPONDER À CRISE DO EBOLA
NA ÁFRICA OU DESTRUIR FÁBRICAS DE ARMAS
QUÍMICAS NA SÍRIA – AO MESMO TEMPO. É A
ROTINA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS DA ONU, CUJA ÁREA DE PROJETOS É
LIDERADA POR UM BRASILEIRO.

POR ADRIANA SALLES GOMES

Saiba mais sobre Ricardo Vargas

Quem é: Especialista em gerenciamento de projetos e diretor do grupo de práticas de projetos do Escritório de Serviços de Projetos das Nações Unidas (uNoPS, em inglês).

Trajetória: Engenheiro químico de formação, tem 18 anos de prática na área. Foi chairman do Project Management Institute (PMI) e é revisor oficial da publicação de referência da área, o PMBOK Guide.

Livros: Entre os 14 títulos que publicou sobre gerenciamento de projetos, inclusive em outros idiomas, estão Construindo Times Altamente Eficazes e Análise de Valor Agregado.

5 - Você é conhecido por seu trabalho com gerenciamento de projetos para empresas privadas. Como foi parar na ONU?

Três anos atrás, o telefone tocou e a voz do outro lado disse, em inglês, estar buscando uma pessoa para dirigir a área de projetos que a uNoPS estava montando. Minha resposta imediata foi: “vou pensar se tenho alguém para indicar”. Só que, depois, contando para minha esposa, ela achou que essa poderia ser uma oportunidade para mim mesmo e voltei atrás, delimitando um prazo de cinco anos para esse trabalho. Por quê? Minha profissão sempre foi tornar meu cliente mais rico e eu teria pela primeira vez a experiência de usar o conhecimento com finalidade humanitária. além disso, haveria a experiência de morar fora com minha família, em Copenhague, que é uma cidade maravilhosa. E também existia o potencial de aprendizado pessoal, tanto no aspecto operacional, já que os projetos têm complexidade muito acima da média, como no aspecto político. Dentro da ONU, temos uns 200 chefes no mínimo, os interesses são muito diversos e a estrutura é enorme – só no afeganistão há mais ou menos 400 pessoas, para você ter uma ideia

4 - Por que a ONU montou uma área de gerenciamento de projetos?

Porque a quantidade de projetos é imensa e é preciso melhorar constantemente a entrega, o que não é fácil. imagine o nível de planejamento necessário para construir uma escola a 500 km de Juba, capital do Sudão do Sul, onde nem estrada existe. o planejamento era feito individualmente – cada um dos 300 gerentes de projeto, que atuam no campo, fazia o seu, com dedicação máxima. agora, a uNoPS os apoia, integrando metodologia, processos, variação de risco e a parte da sustentabilidade e dando-lhes ferramentas. o que eu devo fazer é que os projetos sejam entregues no prazo definido, com custo otimizado, no processo e governança corretos.

3 - Como é a estrutura de vocês?

Somos três diretores responsáveis pelas chamadas práticas de entrega. Nós nos reportamos à diretora-executiva da uNoPS, grete Faremo, que, na Noruega, foi ministra da Justiça, do Petróleo e da Defesa. um é diretor de infraestrutura, que cuida da parte de design dos projetos. Cabe a ele, por exemplo, estabelecer como fazer para que uma ponte esteja sólida e capaz de se sustentar. um segundo dirige toda a parte de aquisições necessárias ao projeto: carros, remédios, cimento etc. E o terceiro sou eu, que tenho de fazer com que as melhores práticas de gerenciamento de projetos sejam aplicadas nos projetos para que os riscos sejam avaliados e as pessoas não desperdicem dinheiro, além de entregarem no prazo. Temos ainda os diretores responsáveis pelas regiões geográficas, como o diretor da África.

2 - Com que complexidade vocês operam?

Existe uma quantidade imensa de projetos sendo tocados ao mesmo tempo – cerca de 1,2 mil hoje – e a variedade é grande também: temos projetos de três a quatro dias e outros de três a quatro anos. Há operação de distribuição de remédios, de capacitação de governo, de planejamento de compras, de construções diversas, de remoção de minas terrestres etc. Como a maior parte de nossas operações é pós-conflito ou pós-desastre ambiental, são locais muito frágeis. agora há pouco três colaboradores nossos estavam dando uma consultoria para o governo do iêmen e tivemos de tirá-los de lá às pressas quando a instabilidade atingiu níveis intoleráveis. a gente sabe que, se falhar, pode morrer de verdade. Nunca esquecerei as pessoas cobertas com papelão por não terem o que vestir.

1 - Se você tivesse de destacar habilidades gerenciais que fazem diferença para lidar com tanta complexidade, qual seria?

ADRIANA SALLES
GOMES

Destaco duas: liderança e equilíbrio psicológico. liderança é necessária porque há muitas partes interessadas: nossas entidades-irmãs se o projeto nascer por iniciativa delas, doadores, governos locais etc. Na maternidade que estamos construindo no Haiti temos o governo, o unicef e o uNFPa [Fundo de População das Nações unidas] como stakeholders. E equilíbrio psicológico é fundamental porque, muitas vezes, estamos falando de um ambiente sem luz nem água, que tem malária, do qual é difícil sair e, com frequência, onde se trabalha com recursos mínimos. O profissional ainda tem de ser automotivado. E também ajuda bastante ter boa capacidade de planejamento pessoal – criar uma rotina para si é valioso.

DEFENDENDO A DIVERSIDADE NA PRÁTICA

NESTE DEPOIMENTO, GEORGE HALVORSON, EX-CEO DA KAISER PERMANENTE, DESCREVE AS ATITUDES QUE O TORNARAM UM CAMPEÃO EM DIVERSIDADE DE GÊNERO – HOJE, 59% DOS COLABORADORES DA EMPRESA VÊM DE MINORIAS.

POR GEORGE HALVORSON

Pouco depois de começar a trabalhar na Kaiser Permanente, em 2002, enviei uma carta a todos os funcionários dizendo que a diversidade seria um de nossos pontos fortes e trabalhei de perto com minhas equipes para cumprir essa promessa, com um conjunto de processos. Hoje, sinto orgulho porque 59% dos colaboradores da companhia são das chamadas minorias, a maior parte mulheres –e quatro das oito regiões da empresa têm mulheres como presidentes.

Ao longo do caminho, tivemos sorte o bastante para vencer vários prêmios relacionados com diversidade, e CEOs de outras companhias quiseram saber o que fazíamos de diferente. O que eu disse a eles vou dizer ao leitor: tudo tem a ver principalmente com as mensagens que o líder manda. Digamos que você comece em um emprego intermediário em uma empresa nova. Você pega o relatório anual e dá uma olhada nas fotos da diretoria.

Se todas elas são de mulheres negras, o que isso diz sobre sua ideia de chegar ao topo, caso não se enquadre na descrição? Você seria desencorajado. Não são só fotos, claro. Depende de quem o líder motiva e reconhece e de muito mais

Uma influência

Eu me juntei à Organização Nacional das Mulheres como sócio-fundador em 1966 e fui fanático por equidade de gêneros por muito tempo. Por que fiquei assim? Em meus dias de ensino médio, trabalhei para um banco local processando contas.

Lá havia quatro mulheres espertas e competentes, e eram basicamente elas que administravam o banco: organizavam os processos, abriam os cofres, faziam todo o trabalho. Havia alguns homens ali também, mas seu discernimento e desempenho eram bem menos impressionantes, embora nem todos fossem fracos. E eu, como processador de contas, sabia quanto cada um ganhava. Adivinha?

Aqueles homens ganhavam muito mais do que as mulheres, uma loucura! Um dia, eu, adolescente, disse a essas mulheres: “É preciso fazer algo a respeito disso”. Elas responderam: “Não! Não queremos perder o emprego. Não fale nada a ninguém”. Essa experiência me deu uma forte noção tanto da competência profissional das mulheres como da injustiça que enfrentavam. Percebi que era preciso mudar regras internas de uma organização, em todos os níveis, para protegê-las contra a discriminação, consciente ou não.

Uma regra

Na Kaiser, certifiquei-me de que, para todas as posições mais elevadas (de vice-presidente para cima), haveria três pessoas em desenvolvimento como potenciais sucessores, e não mais do que duas poderiam ter as mesmas características.

Essa regra nos permitiu identificar alguns candidatos muito fortes que, caso contrário, não estariam sob nosso radar. Uma mulher ou um candidato de minoria pode ter menos visibilidade, subestimado em termos de personalidade ou energia, mas muito forte quando observado de perto. Há grandes líderes que são quase invisíveis porque celebram outras pessoas, levantam o time.

Uma história

Fui também CEO da Health-Partners, em Minnesota, empresa com três dúzias de clínicas e dois hospitais. Um dia, decidimos construir uma grande clínica no centro de Minneapolis e, em determinado final de semana, tínhamos de fazer a mudança de 200 médicos e mil funcionários para lá. Um mês antes, chamei uma colega e pedi: “Mostre-me os planos para mudança”.

Ela respondeu: “Não tenho”. E eu disse: “Como assim? Quem vai administrar isso?”. Eis o que a gestora fez: levou cada uma das equipes dos departamentos para o novo local e as orientou, dizendo: “Vocês sabem o que precisam fazer. Quero que cada um apresente o plano de sua transferência, e disponibilizarei os recursos necessários”. Lembro de ter pensado que não ia funcionar.

Só que, quando chegou a hora, funcionou. Não houve caos nem anarquia. Ela transferiu 1,2 mil pessoas com perfeição, permitindo que cada uma delas se responsabilizasse por sua própria logística. todo o tempo ela me dizia: “Confie no grupo”. Por que aquilo funcionar me foi tão estranho? Percebi: porque era diferente do que eu faria. Há basicamente dois estilos de gestão –o alfa e o colaborativo– e eles não têm necessariamente a ver com gênero. No entanto, em geral, mulheres tendem a administrar mais pela colaboração, e

GEORGE HALVORSON

Foi presidente e CEO da Kaiser Permanente de 2002 a 2013. Este depoimento foi colhido em uma entrevista

concedida à McKinsey
Quarterly, feita por Thomas
Fleming, Holly Lawson e
Lareina Yee.

homens assumem o papel de macho alfa. Eu comecei como
alfa e mudei com o tempo. temos de aproveitar essa
diversidade.

IATES, CARROS E CONTAMINAÇÃO

COM FÁBRICA NO BRASIL, A AZIMUT YACHTS, FABRICANTE DE IATES E BARCOS A MOTOR DE LUXO, ESTÁ IMPLANTANDO UMA SÉRIE DE PRÁTICAS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA PARA DAR MAIS COMPETITIVIDADE A UM SETOR MARCADO PELA PRODUÇÃO ARTESANAL. É A ESTRATÉGIA DE CONTAMINAR, EXPLICADA POR SEU CEO, FERRUCCIO LUPPI.

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

A zimut dá saltos no Brasil

Com fábrica em Itajaí, Santa Catarina, a Azimut aposta em um mercado em expansão no País, que cresce de modo sustentável em torno de 10% a 15% ao ano. A demanda ainda se concentra no litoral do Rio e de São Paulo, além do catarinense, mas Davide Breviglieri, presidente da filial brasileira, crê em mais vendas de iates para represas e rios do interior paulista e do Centro-Oeste e para o litoral do Nordeste. Na fábrica catarinense, são feitas toda a estrutura de fibra dos barcos e a montagem, mas cerca de 65% dos componentes são importados, especialmente os mais tecnológicos.

Ali trabalham em torno de 300 colaboradores, que passaram por um intenso processo de treinamento, em parceria com o Senai e o Sesc e em cursos financiados pelo Pronatec. “Estamos criando um curso de qualificação de marinheiros, tripulantes e comandantes, porque não adianta pôr um produto de altíssima performance nas mãos de pessoas que não conseguem manusear bem esse produto”, afirma o CEO brasileiro. Apesar da crise, o Brasil ainda é um mercado muito promissor para a empresa – aqui, o tamanho dos barcos aumenta em saltos, não aos poucos, como em toda parte.

Iates são românticos. Além da mística que envolve viagens marítimas privativas, a produção das embarcações também tem um forte componente artesanal. Afinal, a indústria náutica trabalha com tapeceiros, marceneiros, carpinteiros, decoradores, profissionais que criam e executam projeto a projeto, manualmente, ainda que tudo seja montado sobre uma base de alta tecnologia.

Como dar escala a um romance? A Azimut Yachts, uma das maiores fabricantes de iates do mundo, trouxe da Fiat o CEO Ferruccio Luppi, que passou 26 anos no grupo, circulando por várias empresas (incluindo Ferrari) até se tornar CFO da Fiat em Turim. Uma das missões do executivo é o que ele chama de “contaminar”, ou seja, impregnar a indústria de iates de melhores práticas de outros setores, como o automobilístico.

Luppi esteve no Brasil visitando a única fábrica da empresa fora da matriz, na Itália – instalada há três anos em Santa Catarina (veja quadro) – e conversou com exclusividade com HSM Management sobre o modelo de gestão que está implantando na Azimut. A princípio, ele elegeu três aspectos da indústria automobilística que estão fazendo a diferença no processo produtivo dos iates:

1. Desenvolvimento de produto. Enquanto a indústria automobilística já trabalha há muito tempo sobre uma base sólida de TI, cada modelo de iate é praticamente uma obra de arte, segundo Luppi. No entanto, a matriz da empresa agora tem uma equipe de cerca de cem engenheiros e designers, que trabalham com um modelo de desenvolvimento de produto similar ao da indústria automobilística. “Como os carros, nada começa a ser produzido antes que todos os modelos virtuais estejam 100% testados e aprovados. Isso não acontece na indústria de iates, mas a tecnologia já nos possibilita padronizar cerca de 60% dos componentes de barcos do mesmo tamanho. E ainda podemos melhorar o processo, para aumentar a qualidade e reduzir custos”, explica o CEO.

2. Processo produtivo. A indústria de iates não permite a robotização da produção, como a automobilística, pois são produzidas apenas 30 a 40 unidades de cada modelo. Nas montadoras, porém, a Azimut incorporou a melhoria de processos e o controle rígido da qualidade, o que inclui melhor gestão de toda a cadeia de fornecimento. “Como temos uma quantidade enorme de fornecedores pequenos e até

artesanais, estamos ajudando-os a melhorar, a se tornar mais competitivos. Se não temos como implantar, por exemplo, o just-in-time, conseguimos intervir no processo como um todo, como a indústria automobilística fez”, diz Luppi.

3. Marketing e vendas. As vendas são feitas por meio de distribuidores, que mantêm todo o controle sobre os clientes. Luppi está trabalhando para tornar os distribuidores mais parecidos com as concessionárias de automóveis, que prestam serviços e têm uma interação mais próxima do consumidor. Isso pode se reverter não só em mais vendas, como também em informações cruciais para a melhoria dos produtos. “Normalmente, vendemos o produto e nossa relação com o cliente termina ali. Agora queremos continuá-la, estando mais próximos dos distribuidores para ficar mais perto dos consumidores finais”, conta Luppi.

No Brasil

Há mudanças específicas no Brasil? Sim, a empresa está experimentando o modelo de negócio das vendas diretas aqui, por conta das peculiaridades tributárias locais. “de modo geral, sempre nos adaptamos à realidade do país, embora tenhamos um alinhamento absoluto com a matriz em estratégia”, explica o presidente da filial brasileira, Davide Breviglieri.

Essa adaptação começa pela própria linha de produtos: os barcos recebem acessórios e ambientes conforme a cultura do país. As unidades vendidas no Brasil, por exemplo, têm churrasqueira, enquanto nas da China são instaladas mesas redondas giratórias. Em alguns países, os clientes querem amplas áreas ao ar livre e, em outros, tudo coberto. Como convém a um estaleiro, a Azimut navega em todos os mares, sejam estes quais forem.

O PERIGO DO EX

PESQUISA DA MIT SLOAN SCHOOL REVELA UMA GUERRA OCULTA DE TALENTOS, NA QUAL, SE SEU CLIENTE CONTRATAR UM EX-FUNCIONÁRIO DE SEU CONCORRENTE, VOCÊ ESTARÁ EM MAUS LENÇÓIS.

POR

Muitas empresas já descobriram que é bom manter um relacionamento com seus ex-colaboradores. Algumas até organizam redes e reuniões periódicas com eles – e sabem que isso é especialmente importante quando esses “ex” passam a trabalhar para um concorrente. Só que ninguém dá bola aos ex-funcionários de um concorrente, certo? Sim, mas deveria dar. Uma pesquisa de Seth Carnahan e Deepak Somaya, da MIT Sloan School of Management, publicada recentemente no *Academy of Management Journal*, revelou que mapear onde estão os ex-colaboradores de seus concorrentes é muito importante.

“As empresas pensam que os ex-funcionários de seus concorrentes não podem afetar seus negócios, mas podem”, afirmam os pesquisadores. Para eles, há uma guerra oculta de talentos. Carnahan e Somaya estudaram escritórios de advocacia especializados em patentes que trabalham para grandes empresas de tecnologia listadas nas 500 da revista *Fortune*.

E o que a dupla descobriu foi assustador: ex-colaboradores de empresas concorrentes podem prejudicar o relacionamento com os clientes. “Existe uma relação direta entre a quantidade de trabalho que um cliente passa para as empresas e a origem

de seus colaboradores”, explicam. Isso significa que um ex-funcionário da concorrência representa uma queda na quantidade de serviço para você.

A pesquisa mediu: a quantidade de trabalho de um escritório de advocacia para determinado cliente cai cerca de 11% para cada ex-funcionário da concorrência contratado. O número aumenta drasticamente quando os ex-colaboradores da concorrência estão mais próximos do poder: escritórios apresentaram queda de 50% no trabalho para determinado cliente assim que ex-colaboradores da concorrência se tornaram seus funcionários.

O.k., você dirá, mas não há como arcar com o custo de business intelligence para mapear ex-funcionários alheios. Duas ações baratas podem ajudar, dizem os pesquisadores:

- Incumbir alguém de acompanhar a movimentação dos profissionais em publicações especializadas e redes sociais.
- Orientar que todos os funcionários fiquem atentos a essas movimentações nos clientes. Daí é só fazer um contra-ataque preventivo nos clientes.

AFOGADO EM DOCUMENTOS?

PARECE UM PESADELO: ARQUIVOS ATIVOS CRESCEM 25% CADA 12 MESES E, SE SUA EMPRESA NÃO FAZ O ARMAZENAMENTO ADEQUADO, PERDE ATÉ QUATRO SEMANAS POR ANO NA BUSCA DE INFORMAÇÕES EM DOCUMENTOS. POR ISSO, ESSE SERVIÇO É CADA VEZ MAIS UM BOM NEGÓCIO.

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Oportunidade de empreender

Uma prova da oportunidade de empreender na área de gestão documental é a história de Paulo Carneiro, que há 12 anos começou a gerenciar documentos para empresas sozinho, com a cara, a coragem e uma casa de 300 m² em São Paulo. Hoje, sua empresa, a P3image, tem cerca de 500 funcionários, dois data centers e quatro galpões para a guarda física de documentos que somam 15.800 m². Entre os diferenciais, a empresa desenvolveu uma sala-cofre para a guarda de documentos ultraconfidenciais.

Parece cenário de filme: tem entrada por biometria, sistema de refrigeração para manter a integridade do papel que emite aviso se uma tomada aquecer mais que o normal, tecnologia anti-incêndio (com o gás FM200, que apaga qualquer princípio de fogo em cinco segundos) e monitoramento 24 horas. E os funcionários da P3image assinam um rígido contrato de confidencialidade. A empresa, que armazena atualmente cerca de 30 milhões de documentos e faturou R\$ 36 milhões em 2014, vem crescendo 50% a 60% ao ano. Mesmo em 2015, com a crise, prevê crescer 30%.

Você já precisou encontrar um documento em sua empresa e não conseguiu, como se duendes o tivessem escondido? Não é o único. É mais comum do que se pensa uma companhia ir crescendo e amontoando documentos em um “armazém” de pastas e caixas. Ter tudo organizado é essencial para cumprir determinações legais – nunca se sabe quando um fiscal baterá à porta.

E, principalmente, ajuda a tomar decisões fundamentadas – nos documentos é que está a base de conhecimento da empresa. só que a burocracia, a do Brasil e a da companhia, pode converter o que é difícil em um pesadelo. Os arquivos ativos crescem 25% por ano. uma empresa perde, em média, quatro semanas a cada 12 meses procurando informações em documentos.

E a substituição dos papéis por imagens não é possível; documentos digitalizados não têm valor legal. não à toa, cresce a terceirização da atividade. os fornecedores desse serviço movimentam cerca de R\$ 2 bilhões anuais no Brasil, um montante que cresce há dez anos consecutivos, segundo a Associação Brasileira de empresas de Gerenciamento de documentos (ABGd).

A tendência atual de organização é digitalizar os documentos mesmo e armazenar esses backups na nuvem (pública ou privada), como diz Paulo carneiro, fundador e presidente da P3Image, uma das empresas da área que mais vêm crescendo. embora sem valor legal, uma cópia digital pode eventualmente ser aceita como prova por um juiz na falta do original.

E a digitalização não só ajuda a encontrar um documento com facilidade, como, ao permitir que seja acessado por várias pessoas (até ao mesmo tempo), evita que trafegue pela empresa. seu tráfego sempre aumenta o risco de perda e gera custos – de rearquivamento e de cópia. em geral, as imagens são colocadas em um portal, que é acessado pela internet com o auxílio de uma ferramenta de busca, de forma veloz e abrangente. no caso da velocidade, o portal da P3Image, por exemplo, usa a mesma tecnologia do Google, o que faz com que uma busca em uma base de 5 milhões de contratos armazenados tenha resposta em um segundo.

Em relação à abrangência, basta digitar o CPF de uma pessoa e aparecem todos os arquivos relacionados com ela, de maneira unificada, além de relatórios de apoio para entender melhor a informação solicitada. Vários fornecedores de serviços de gestão documental também fazem a guarda da papelada física, que costuma ser identificada com código de barras e armazenada. “em nosso caso, há dois tipos de guarda: a simples, na qual somos apenas um depósito de caixas lacradas, e a gerenciada, em que fazemos o controle do conteúdo e entregamos o prontuário conforme solicitado”, explica Carneiro.

Como a gestão documental vem se sofisticando no Brasil, já inclui um terceiro tipo de atividade: a terceirização dos processos dos trabalhos de gerenciar documentos. Por exemplo, em um banco que vai financiar um carro para seu cliente, um funcionário tem de receber todos os documentos exigidos pelo Banco central e fazer os processos de identificação, verificação, “formularização” do que está certo ou errado etc. Agora, esse banco pode contratar uma empresa de gestão documental para cuidar dos processos – e, assim, surge mais uma oportunidade de empreender.

SANDRA REGINA DA
SILVA

OS VALORES E O LIVRO INFANTIL

COMO VOCÊ DEFINIU OS VALORES DE SUA
EMPRESA? NA TIP TOEY JOEY, INDÚSTRIA DE
CALÇADOS DO INTERIOR PAULISTA, UMA
HISTÓRIA PARA CRIANÇAS FOI A INSPIRAÇÃO.

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Saiba mais sobre a **Tip Toey Joey**

A história da Tip Toey Joey começou em Londres, quando Ana Claudia conheceu Scott. Ela, brasileira de Franca, era formada em marketing, e ele, australiano, profissional de contabilidade. Grávida, Ana Claudia resolveu voltar para casa. O que os dois fariam, depois que a filha Sofia nascesse, que lhes permitisse estar no caminho entre Brasil e Austrália? Veio a ideia da empresa: uma fábrica de sapatos infantis que atuasse internacionalmente e prezasse o conforto e a beleza.

Era início dos anos 2000. Scott passou a estudar design e os pezinhos da filha. Criou os primeiros protótipos, que foram produzidos de forma terceirizada em Franca, um dos maiores polos calçadistas brasileiros, e viajou por toda a costa ocidental da Austrália para vendê-los: trouxe de volta as encomendas de 3 mil pares.

O dólar na época estava em alta e as exportações foram a base inicial do negócio, mas, em 2005, o casal decidiu investir em uma fábrica, que hoje produz 1,5 mil pares de sapatos para crianças de 0 a 8 anos por dia e vende em 600 lojas multimarcas no Brasil e 200 no exterior.

ERA UMA VEZ... um casal de empresários que decidiu implantar um processo de planejamento estratégico em sua fábrica de calçados, em 2012. Estamos falando dos proprietários da Tip Toey Joey, sediada em Franca, interior de São Paulo – a brasileira Ana Claudia e o australiano Scott McInerney. “Começamos a nos questionar sobre os valores, a missão e a visão da empresa e chegamos à conclusão de que

valores nunca podem ser impostos, têm de ser descobertos, porque empresas são feitas de pessoas, e as pessoas têm seus próprios valores”, relembra Ana Claudia.

Ela resolveu investigar os valores dos funcionários perguntando-lhes. No entanto, logo percebeu que perguntar era fácil, mas que a resposta autêntica requeria saber fazer a pergunta. “Encontrei sem querer o livro O Pote Vazio e, por coincidência, estávamos fazendo o jardim da empresa.” o livro, de origem chinesa, fala de um imperador sem filhos que busca um sucessor entre seus súditos e que, para escolhê-lo, distribui vasos e sementes para todas as crianças do país.

Ele lhes pede que se empenhem para cuidar da semente e fazê-la brotar e garante: quem lhe trouxer a planta mais bonita no ano seguinte será seu sucessor. A história é rica. o menino Ping, que adora plantas, dedica-se o ano inteiro a seu vaso, mas as sementes não brotam. Ele troca a terra, molha, cuida, e nada acontece. Um ano depois, vai com seu pote vazio até o imperador e, pelo caminho, encontra muitas crianças com plantas lindas.

Todas apresentam seus vasos, mas o imperador vai direto até Ping e lhe pergunta o que houve. Triste, ele conta sua história. o sábio governante então explica que todas as sementes estavam queimadas – nenhuma poderia brotar. só Ping foi honesto e, por isso, ele é escolhido o sucessor. “Quando lemos o livro, percebi que todos os valores em que nós pessoalmente acreditávamos estavam ali e nos identificamos com os dois personagens principais da história: o imperador, que procura um sucessor, e o menino, que faz de tudo para ser o escolhido.

Foi assim que tivemos a ideia de relacionar o processo da ‘Nossa Busca de Valores’ com o livro, que tem uma linguagem fácil de entender, universal e, o mais importante, amorosa”, diz Ana Claudia. Em paralelo com o plantio do

jardim, os colaboradores foram convidados a participar de workshops criativos e artísticos para literalmente “plantar” as sementes dos valores corporativos. Entre as ideias discutidas estavam as de que o jardim da empresa era um espaço comum que dependia do cuidado de todos, que a honestidade deve ser recompensada e que é necessário se responsabilizar pelas coisas.

O processo passou por várias fases. No plantio, cada colaborador escreveu em um papel especial a resposta à pergunta: “Que valores você tem que também enxerga na empresa?”. o papel foi colado em um palito de sorvete e “plantado” em um vasinho, que ficou sobre a mesa do colaborador até a fase seguinte.

Nesta, a da “germinação”, os colaboradores foram recebendo trechos da história aos poucos. Por fim, veio a colheita. “Dos mais de 300 valores cultivados, colhemos os que mais ‘floresceram’: amor, fé, determinação, humildade, honestidade e respeito.”

LIZANDRA MAGON DE
ALMEIDA

INTEGRE BRINCANDO

GAMIFICAR PROMETE SOCIALIZAÇÃO E APRENDIZADO MAIS EFICAZ.

POR SANDRA REGINA DA SILVA

O game da DuPont

Para a integração na DuPont, a iniciativa desenvolveu o Core Value Games. Cerca de 20 pessoas, reunidas em uma sala, são divididas em até cinco equipes para participar de um jogo com tabuleiro, cartas e fichas que dura três horas.

Cada equipe pega uma ficha contendo um dilema (“Você desliga o computador que seu colega esqueceu ligado?”) e desafia outra equipe a tomar uma decisão. Esta responde, as demais dizem se concordam com a resposta etc. A opção correta está na ficha, com base nos valores corporativos. Quem acerta pontua.

A demanda por jogos está aquecida na área de RH. O motivo, como diz o pesquisador Kelvin Miller, é que, após 72 horas, os adultos retêm 10% do que ouviram em uma sala de aula e 85% do que vivenciaram (ouvir, ver e fazer). Como integrar novos colaboradores se eles absorverão 10% das informações? Muitas empresas estão partindo para o uso de jogos, que proporcionam o tripé ouvir-ver-fazer.

Essa demanda está bem aquecida, por exemplo, na i9Ação, que há 14 anos produz jogos empresariais. “Os gestores de RH estão entendendo que a entrada de funcionários nas empresas ficou mais importante e deve ser renovada”, diz Fernando Seacero, sócio da i9Ação.

A gamificação normalmente utiliza ferramentas integradas de material digital e físico. “A geração Y, até 35 anos, é apaixonada por games digitais e os mais velhos gostam de cartas”, explica Seacero. A i9Ação desenvolve o game sob demanda para cada cliente, mas há padrões comuns: todos devem ter regras e mecânica simples e ser desafiadores, ou não despertarão interesse.

Toda integração gamificada também precisa ter um líder dentro da companhia, em geral alguém do RH, e recontar a história e os valores organizacionais. Como os objetivos principais são criar memória de longo prazo e aumentar o engajamento, um game integrador deve conseguir estimular as três grandes partes do sistema nervoso central: o cérebro reptiliano, o límbico e o neocórtex.

SANDRA REGINA DA
SILVA

A GUERRA POR TALENTOS SERÁ SANGRENTA

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, O ESPECIALISTA EM TALENTOS CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ ANTECIPA SEU NOVO LIVRO E EXPLICA POR QUE AS EMPRESAS DO BRASIL ESTÃO ESPECIALMENTE VULNERÁVEIS NESSE CENÁRIO.

POR ADRIANA SALLES GOMES

Duas fêmeas de macaco-prego dão pedrinhas a um pesquisador em troca de pedacinhos de pepino. Quando o pesquisador entrega a uma delas uma uva, a outra macaca, que continua recebendo o pepino, fica furiosa. O experimento, conduzido pelo primatologista Frans de Waal, é relatado pelo especialista em talentos Claudio Fernández-Aráoz, líder da Egon Zehnder, em seu novo livro, Não é Como nem O Que, mas Quem (ed. HSM), com uma provocação: macacos que entregam as mesmas pedrinhas devem receber prêmio igual; até os macacos sabem a diferença entre uma remuneração justa e uma injusta.

Vale a leitura porque...

... você entende a escassez de talentos que o mundo enfrenta, causada pela globalização, pela demografia e pelo pipeline de sucessão de líderes nas empresas. ... percebe o impacto que talentos individuais podem ter sobre a empresa, devido a sua maior produtividade em relação aos profissionais medianos. ... aprende que o potencial de talento pode ser medido de acordo com cinco características.

Nesta entrevista exclusiva, Aráoz fala sobre a questão-chave abordada em seu livro: a de que há uma guerra mundial por talentos executivos e, em países como o Brasil, ela tende a ser mais sangrenta. Ele explica por que e como virar esse jogo. Um de nossos problemas está no fato de poucos de nossos líderes compartilharem sonhos – ou uvas – com seus talentos.

Saiba mais sobre - Claudio Fernández-Aráoz

Quem é: Nascido e sediado na Argentina, é um dos líderes da empresa multinacional de recrutamento de talentos Egon Zehnder.

Atuação mundial: Além de dar palestras sobre talentos no mundo todo, é professor do programa “Driving Performance Through Talent Management”, da Harvard Business School.

Livros: Não é Como nem O Que, mas Quem, Grandes Decisões sobre Pessoas.

Seu novo livro trata da escassez mundial de talentos. Qual o grau de escassez no Brasil?

No mundo todo, na próxima década, o talento vai escassear, mas o Brasil tem um estoque de talentos particularmente limitado. Seu trabalhador médio apresenta uma produtividade muito baixa, como também acontece em outros países da América Latina. tentando olhar pelo lado positivo, hoje vemos um excedente de talentos na base da pirâmide, em grande parte pelo fato de que um número crescente de universidades privadas tem gerado, ao longo dos últimos 20 anos, uma oferta abundante de graduandos.

Só que há uma distorção: existe uma abundância de advogados no Brasil, porém há uma grave escassez de líderes técnicos qualificados, enquanto a Índia ou a China, por exemplo, formam dez vezes mais engenheiros a cada ano. nos níveis médio e superior da pirâmide, verifica-se uma brutal escassez de talentos qualificados, com 64% dos empregadores reportando dificuldades para preencher vagas. Para comparar, 40% têm a mesma queixa na China, e 16%, na Índia. O Brasil se tornou um dos mais caros mercados de talentos do mundo – e definitivamente é o mais caro entre os Brics [Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul].

Aqui a guerra é mais sangrenta, mas há quem esteja conseguindo driblar a escassez...

Sim, se quiserem, os líderes podem reverter a crise de talentos em suas organizações e ir contra a corrente do mercado geral. Há, por exemplo, o precedente do trio formado por Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira, que revolucionou o capitalismo brasileiro e agora conquista o mundo com seu fundo 3G. Eles escapam dessa crise sendo obcecados por talentos. tornaram-se mestres em contratar e

desenvolver pessoas excelentes e também em retê-las. O talento é escasso na América Latina e no Brasil, mas não inexistente; pode ser desenvolvido.

A inovação é uma saída para isso? Não tem deixado a desejar a inovação na área de recursos humanos, em especial em relação a talentos? O RH ficou defasado em inovação na comparação com outros campos. no entanto, acredito que esse cenário mudará drasticamente devido à escassez de talentos globais que prevejo para os próximos anos. Afinal, a necessidade é a mãe de todas as invenções. Isso já está acontecendo na Índia, onde o estoque de talentos nunca é suficiente, apesar da enorme dimensão do país e do grande número de pessoas altamente qualificadas.

Por exemplo, a TCS, divisão de serviços de informática das empresas do grupo indiano tata, contrata há mais de uma década, todo ano, dezenas de milhares de profissionais, como programadores de computador, que recruta diretamente nas universidades. Sabe como o RH da TCS inova? Em primeiro lugar, ele calcula a taxa de retorno de cada indivíduo contratado, divide sua produtividade por seus custos e chega a uma taxa média de retorno dos contratados oriundos de cada uma das universidades.

Então, passa a recrutar apenas nas universidades com as mais altas taxas de retorno, propondo a elas uma oferta que cobre toda a turma de formandos do ano, mesmo sem entrevistar nenhum dos candidatos. Por fim, trabalha em conjunto com as universidades detentoras dessas maiores taxas de retorno, desenvolvendo dois cursos a serem ministrados no último semestre letivo, que pré-treinam as pessoas em suas futuras tarefas. Os resultados desse esforço são extraordinários. A TCS tornou-se a companhia mais valiosa da Índia e aquela com o maior aumento de valor em tempos recentes.

Quem inova no Brasil? Em meu novo livro, cito Roger Agnelli quando liderou a Vale. Ele inovou no modo de promover gestores a altos postos internamente. Só o fazia depois de uma avaliação rigorosa de todos os candidatos internos e externos, com base na competência e no potencial, e um trabalho intenso de treinamento e mentoria.

Em um período de cinco ou seis anos, todos os mais altos postos foram ocupados por talentos desenvolvidos na empresa, imagine a inovação. Estou convencido de que foi isso que lhe permitiu obter uma das maiores criações de valor da história corporativa do mundo. O valor de mercado da Vale aumentou US\$ 157 bilhões no mandato de Agnelli. não foi à toa que a Vale se tornou a maior empresa privada da América Latina e uma das 20 maiores companhias globais. A Harvard Business Review elegeu Agnelli como o segundo melhor CEO do mundo.

Como lidar com talentos na crise

No novo livro que será lançado pela editora hsm em agosto, não é como nem o que, mas quem, claudio fernández-aráoz aborda, entre outras coisas, a gestão de talentos em época de recessão; confira um trecho:

Ranjay gulati, Nitin Nohria e Franz Wohlgezogen, da Harvard Business School, estudaram 4,7 mil empresas em três recessões e descobriram que 9% delas foram capazes de sair da crise em uma posição muito melhor do que quando entraram. o que esses vencedores tinham em comum era um foco “progressista”. Eles foram extremamente seletivos no que se refere a quando e onde fazer cortes e se mantiveram em busca de oportunidades de investimento. Em vez de pensar em termos do tipo “isso ou aquilo” – contratar ou demitir –, eles abraçaram a mentalidade do tipo “isso e aquilo”, percebendo que, com um pouco de perspicácia, daria para fazer as duas coisas.

Já os perdedores nas crises são os que costumam demitir em excesso ou equivocadamente. Em seu estudo de 2008 sobre a sucessão de CEOs, a então Booz & Company constatou que as empresas dos setores mais atingidos pela crise financeira global daquele ano tiveram um aumento descomunal (ou seja, irracional) na rotatividade de suas lideranças. No setor de serviços financeiros, essa rotatividade foi 159% maior que a média histórica; no setor da energia, que sofreu com enorme volatilidade dos preços do petróleo, 107% maior. Muitas dessas decisões demoraram demais para serem tomadas (finalmente se livrar de um CEO que nunca foi qualificado) ou não foram justificadas (culpar a pessoa e não as circunstâncias, ou o que os psicólogos sociais chamam de “erro fundamental de atribuição”).

Conselhos de administração e executivos tomaram medidas para mostrar que estavam fazendo alguma coisa, em vez de parar para ponderar qual seria a coisa certa a fazer. outro erro, talvez mais comum, que as empresas cometem durante as crises é congelar as contratações. Durante a recessão mais recente, o Boston Consulting group e a European Association for People Management fizeram um levantamento com 3,4 mil executivos, incluindo 90 executivos seniores de recursos humanos, em mais de 30 países, para ver como eles estavam reagindo à crise.

A ação (ou reação) mais frequente foi reduzir as ações de recrutamento. Ao mesmo tempo, os participantes do levantamento classificaram a contratação seletiva de colaboradores de alto desempenho dos concorrentes como uma das três reações mais eficazes à crise (de uma lista de 22 ações possíveis) e a reação que mais reforçou o comprometimento dos colaboradores. Esse tipo de mentalidade irracional é visto por toda parte. os que conseguem manter a cabeça no lugar podem se beneficiar da situação.

Tem certeza de que foi a gestão de talentos que causou isso e não a bonança da economia brasileira na época ou do mercado de commodities?

Sim, basta lembrar que o retorno total ao acionista (RTa) da Vale ajustado ao país foi de 934%, e o RTa ajustado ao setor, mundialmente, foi de 1.773%. É o talento que faz a diferença nos dias de hoje.

Agora, uma provocação: não é uma estratégia mais rentável investir em equipes formadas por pessoas medianas mas complementares do que em talentos individuais? Não investir o suficiente em talento nunca é a estratégia mais rentável para

uma empresa! Equipes complementares são uma condição essencial para o sucesso, naturalmente, porém isso não significa que você não precise investir, ao mesmo tempo, em grandes talentos – particularmente, em potencial. Cito novamente a TCS. Ela mediu e seus melhores programadores são 1.200% mais produtivos do que o trabalhador médio.

Você não ficaria feliz de pagar a um programador de ponta 50% a mais de salário, ou até o dobro, para ter essa produtividade? Eu ficaria. Equipes complementares medianas não fazem isso. Eu também acrescentaria que talento vale a pena por ser variável mais controlável pela empresa entre todas as que compõem o valor corporativo, o que não é pouco na América Latina, onde até o passado é imprevisível.

Explique melhor, por favor.. O controle está no fato de a empresa poder decidir quem contratar, reter e desenvolver. Se ela decidir bem, o escolhido conseguirá se adaptar, crescer, aprender e mudar quando preciso, de modo a ter desempenho em níveis muito elevados hoje e amanhã.

Por que, no Brasil, contam-se nos dedos os Ceos que realmente priorizam talentos?

É, um estudo da Harvard Business Review mostrou que, se o Brasil tem muitos dos melhores CEOs do mundo, também tem muitos dos piores. Eu responderia que os melhores líderes brasileiros, como o trio do fundo 3g, protagonizam histórias de sonhos compartilhados. É preciso compartilhar o sonho para atrair talentos, ou virão pesadelos horríveis em seu lugar. É o que acontece no Brasil e na América Latina de modo geral.

Por que tantos líderes aqui não compartilham sonhos? Acham que o Brasil ainda não exige tanta competitividade? Se acham isso, estão enganados. A necessidade de talento tem a ver não só com abertura de economia e a consequente competição; nesse caso, tem a ver com volatilidade.

Estou convencido de que selecionar e desenvolver talentos de maneira apropriada é a chave para sobreviver e ter sucesso em qualquer lugar, porém ainda mais em um mercado de volatilidade extrema como o Brasil. Sabe por quê? Em mercados voláteis recorre-se mais a decisões-chave de negócios e elas têm uma magnitude superior à das decisões tomadas na maioria dos países desenvolvidos. Isso torna o talento tomador dessa decisão muito mais crucial.

Exceção 2

O trio 3G, formado por Jorge paulo lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira, contrata, desenvolve e retém talentos obsessiva e apaixonadamente.

É possível focar talentos de uma forma, digamos, mais econômica?

Priorizar talentos potenciais em vez de talentos com experiência seria o mais econômico, mas requer investimento em desenvolvimento de todo modo, além de uma perspectiva de longo prazo. Eu particularmente estou seguro de que a seleção de potenciais elevados e seu correto desenvolvimento são a chave para o sucesso em nível mundial nos dias de hoje, e isso é ainda mais verdade no Brasil, por três motivos. O primeiro é óbvio: não há como saber se o mundo futuro será parecido com o atual. nesse cenário, o tradicional foco em competências específicas não é mais suficiente.

Em segundo lugar, a escassez de talentos também faz com que o potencial se torne o foco para a tomada de grandes decisões sobre pessoas. O Brasil não conseguirá resolver seu déficit de talentos coletivo só por meio de contratação, uma vez que,

quando uma empresa contrata e sai ganhando, outra acaba perdendo – e, na melhor das hipóteses, será jogo de soma zero.

O jeito de resolver esse desafio, em termos coletivos, consiste em cada empresa tornar-se muito melhor na tarefa de detectar os potenciais mais elevados, desenvolvendo-os da maneira apropriada. Por fim, o foco no potencial é vital no Brasil devido ao grande número de sucessões que acontecerão nos próximos anos, já que, em sua maioria, os líderes brasileiros são mais velhos que seus pares das demais economias emergentes. A média de idade de CEOs no Brasil é 51 anos, semelhante à da Europa e superior à da China, mas a diferença se revela ainda maior nos dois níveis seguintes da hierarquia corporativa: a média de idade de vice-presidentes e diretores é 49 anos, ante 40 e 36 anos, respectivamente, na China.

Nossas empresas sabem focar potencial?

Programas de trainees não faltam aqui e são disputadíssimos... A maioria das empresas ainda é mal preparada para isso, não só no Brasil. Falo com conhecimento de causa, porque, todo ano, leciono em um programa da Harvard Business School voltado para diretores de RH e CEOs do mundo inteiro, todos profissionais de grandes organizações. Ao sondá-los, descobri que 70% não dispõem de um modelo sólido para mensurar o potencial em suas empresas, e 80% admitem que lhes falta treinamento adequado para fazer esse tipo de avaliação. Como você pode identificar potenciais elevados se não sabe o que procurar nem como medi-los corretamente?

E potencial pode ser medido com precisão?

O potencial pode ser medido com acerto de 85%. no início dos anos 1990, como líder fundador da Egon Zehnder na Argentina, comecei a testar e formalizar um modelo robusto

de avaliação de potencial, aplicando-o inicialmente na América

Latina. Meus colegas globais continuaram a desenvolver e aperfeiçoar esse modelo ao longo dos anos. E, como resultado, nossa taxa de precisão – ou seja, a correlação entre nossa avaliação sobre o potencial de um executivo e seu desempenho – tem costumeiramente se mantido na ordem dos 85%. Sabe como se identificam potenciais elevados? Medindo cinco características. Em primeiro lugar, a motivação certa: essa é uma combinação paradoxal de comprometimento feroz com profunda humildade pessoal.

A partir daí, é preciso verificar as outras quatro grandes marcas do potencial: a insaciável curiosidade, que impele a explorar novos caminhos e ideias; o aguçado insight, que permite vislumbrar conexões que os outros não enxergam; o alto grau de compromisso com o trabalho e com as pessoas ao redor; e a determinação para superar contratempos e obstáculos.

Qual seria seu conselho número um para o departamento de RH nessa guerra?

Capturar a “vantagem feminina”. Com frequência me perguntam onde enxergo mais oportunidades e respondo que não é em um país, mas em um gênero: as mulheres.

Você aplica quando...

... segue o exemplo de líderes brasileiros que identificam, desenvolvem e retêm talentos, compartilhando sonhos. ... prioriza recrutar talentos por seu potencial e investe em desenvolvê-los de maneira organizada. ... contrata e desenvolve, prioritariamente, profissionais do sexo feminino.

ADRIANA SALLES
GOMES

SEGURANÇA: PRIORIDADE Nº 1

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, O ICÔNICO PREFEITO DE NOVA YORK RUDOLPH GIULIANI AFIRMA QUE, ENTRE AS CINCO PRIORIDADES DE UMA GESTÃO DE EXCELÊNCIA, COMBATER A VIOLÊNCIA É A MAIS FUNDAMENTAL.

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Segundo projeções, daqui para frente, a população urbana mundial será acrescida de 65 milhões de pessoas a cada ano, em especial em países emergentes como o Brasil. Será que um gestor público consegue administrar uma cidade com excelência nesse ritmo de expansão? A resposta é sim, se depender de Rudolph Giuliani, advogado ítalo-americano que por oito anos governou com enorme êxito a cidade considerada a capital do planeta, Nova York – durante a tragédia de 11 de setembro de 2001, inclusive.

Giuliani tornou-se um benchmark mundial da gestão pública de excelência pelos princípios que ele compartilha nesta entrevista exclusiva a HSM Management: planejamento exaustivo de curto, médio e longo prazos; apenas cinco prioridades de gestão, encabeçadas por segurança; uso intensivo de dados; conquista da opinião pública com divulgação maciça de informações e engajamento ativo etc. Reforçando a importância do empoderamento do maior

prefeito, algo que não acontece no Brasil, Giuliani destaca sua receita de excelência em uma espécie de lema: métricas e accountability.

Diante da corrida aos centros urbanos que se vê nas economias emergentes, como a gestão pública pode garantir que a cidade expandida seja boa para viver? Isso significa que as cidades terão de se preparar para uma expansão desde já, pensando em como serão daqui a 5, 10, 15, 20 e 30 anos. Quanto mais planejarem, mais eficiente e eficaz será essa expansão. Quanto antes começarem a planejar, melhor o resultado.

Saiba mais sobre - Rudolph Giuliani

Quem é: advogado, republicano (ex-democrata), prefeito de Nova York entre 1994 e 2001.

Origem: É de uma família ítalo-americana cheia de policiais e bombeiros.

Legado: o renascimento de NY com tolerância zero ao crime e o socorro da cidade entre o atentado e o fim de seu mandato, em dezembro de 2001.

Alguns dizem que a agenda de um prefeito deve ter no máximo cinco prioridades para conseguir excelência na gestão. O sr. concorda com isso?

Sim, mas uma prioridade vem bem acima das outras, porque nada funcionará sem ela: segurança. Se não é segura, uma cidade não pode crescer economicamente, não pode ter boas escolas, não pode ter inovação... Quando têm de se preocupar em salvar a própria vida, as pessoas não conseguem se preocupar com o resto, e quase nada funciona.

Já quando se sentem razoavelmente seguras, elas são muito mais produtivas. Com segurança, as empresas investem e as oportunidades naturais que a cidade tem podem ser adequadamente exploradas. Se a cidade for perigosa, por sua vez, as pessoas vão querer ir embora e ela começa a se deteriorar.

Nos EUA, por exemplo, Detroit permitiu que o crime saísse do controle e agora está falida. Já Nova York foi a cidade líder em crimes nos EUA antes de eu me tornar prefeito e agora, que é a cidade mais segura do país entre as grandes, segundo estatísticas, tem um desenvolvimento econômico enorme. Depois de segurança, vêm outras quatro prioridades: educação; desenvolvimento econômico; saúde ou cuidados com as pessoas em geral; e qualidade de vida, no sentido de fazer da cidade uma experiência boa com lugares bonitos aonde as pessoas irem.

A Segurança no rio

O que você prefere: bandidos carregando fuzis ou facas? a pergunta é cruel, mas necessária quando se fala em segurança, frisada por Rudolph Giuliani como a prioridade número um da gestão pública. a percepção da população é um grande desafio. a área de segurança pública no Rio de Janeiro passou por uma melhora radical de 2007 para cá, segundo estatísticas apresentadas pelo consultor Vinícius Brum, da Falconi consultores de Resultados, mas os recentes ataques a faca a ciclistas são percebidos como piora. “Ontem a arma dominante era fuzil, hoje é faca.

Não significa que o problema da violência terminou, mas representa um avanço considerável e que pode ser medido”, explica o consultor, que esteve à frente do projeto de reestruturação da área. “Quando enfrentamos um problema de gestão pública gigantesco como esse, é preciso desmembrá-lo em partes menores, para que as ações possam começar a ser feitas”, detalha ele. a troca de armas é uma dessas partes menores.

Brum observa que, na segurança do Rio, o problema era mais de gestão do que de falta de recursos. o trabalho de análise e coleta de dados, com o uso da tecnologia, a exemplo do realizado em Nova York, foi fundamental para que os recursos fossem distribuídos adequadamente. “só que temos de reduzir a criminalidade e, ao mesmo tempo, alterar a percepção da opinião pública em relação a essa redução, o que requer um protagonismo do gestor público como o visto em Giuliani em Nova York, algo que ainda não temos aqui”, diz Brum.

Tem havido um foco em cidades quando se fala em gestão pública. As cidades são melhores do que estados e países para administrar?

Não necessariamente; depende se a cidade tem uma estrutura de poder de “prefeito forte” ou “prefeito fraco”. Nos EUA, há cidades com prefeito fraco, em que sua responsabilidade é pequena – nem pelas escolas e pela segurança eles respondem.

No Brasil, em geral são os estados que cuidam de educação e segurança...

Pois é, assim, as cidades ficam bem complicadas de administrar. Elas já são mais complexas do que empresas, por exemplo, porque, em uma democracia, o prefeito precisa de apoio popular, não pode fazer só a vontade dele.

No Brasil, temos visto casos de “lacuna de poder”, em que o administrador não tem o apoio popular. Como ele pode se empoderar? Ele precisa ter o poder de fazer as coisas [segurança, educação] e também manter a opinião pública a seu lado.

Com propaganda?

Dou o exemplo da prefeitura de Nova York, que apresenta semanalmente um relatório público sobre a criminalidade da cidade, assinado pelo prefeito e pelo comissário de polícia. E faz o mesmo com as estatísticas sobre bem-estar e empregos. Isso permite que o prefeito seja avaliado com frequência pela opinião pública. Quando fui prefeito, por exemplo, o índice de criminalidade diminuiu 65%, o que colocou o público a meu favor. Agora, o índice subiu 18%, pondo o público contra o atual prefeito. Além disso, é preciso engajar o público nas causas da cidade. Eu costumava engajar os nova-iorquinos na captura de criminosos. Pegamos muitos criminosos usando a

TV e agora até ficou mais fácil, com as redes sociais. Também engajamos o público na ajuda aos atingidos pelo furacão Sandy e, claro, no 11 de setembro.

O sr. inovou mundialmente ao usar dados para mudar a segurança em Nova York; hoje há o big data. Priorizar a segurança passa por aí?

É insensatez não usar o big data hoje. Na análise dos crimes, a tecnologia permite ver coisas que não seriam vistas sem ela. Exemplo simples: ao mapear os locais em que há crimes e onde está a polícia no momento de cada crime, a TI mostra se a polícia está no local errado na hora errada ou não. É impossível controlar esse timing em uma cidade com milhões de pessoas sem a tecnologia.

E não vale só para segurança. O CompStat, nossa estratégia de gestão a partir de dados, foi implantado não só no departamento de polícia, mas em 25 agências. E a tecnologia vai além. Em Nova York, também ampliamos muito o uso dos exames de DNA, feitos em toda investigação de homicídio. Todas as cidades deveriam fazer algo semelhante.

O sr. mencionou o 11 de setembro e eu queria comparar suas experiência de lidar com violência crônica e com violência aguda. Como um gestor público se prepara para o 100% inesperado?

Se você é um bom líder, não espera uma emergência acontecer; treina as pessoas fazendo simulações. “O que faremos se houver um furacão?”, “E se um avião cair?”, “E se um ataque terrorista ocorrer no meio de uma partida de futebol?”. Isso é fundamental para saber como agir sob grande pressão emocional.

Como se simula isso?

Há três maneiras: a simulação como teatro; a mesa de emergência em que todos conversam sobre o que fariam na hipótese de algo acontecer; e o departamento de gestão de crises, que atende às emergências reais e, três semanas depois de ocorrido um fato, faz um balanço dos aprendizados. Sempre é preciso ter um responsável por isso e um centro de gestão de crises.

Que melhorias são chave no campo da educação?

A mais importante é tornar os professores responsáveis pelos resultados de seus alunos, avaliando-os e descobrindo os bons e os ruins – a avaliação, do professor e da escola, deve ser tornada pública. O passo seguinte é concentrar esforços em melhorar a escola que estiver tendo problemas.

Foi o que tentei fazer no sistema educacional de Nova York, e tivemos bons resultados. E sabe o que faltou eu fazer? Dar aos pais dos alunos mais opções na hora de escolher a escola de seus filhos. Em vez de o governo financiar a escola, seria melhor que desse dinheiro aos pais para eles serem responsáveis pela escolha.

Empresas e ONGs podem ajudar a gestão pública?

Se forem boas, sim. Eu sempre prefiro empresas; costumam ser muito mais eficazes.

Qual o lema da excelência?

Métricas e accountability.

Eu estava lá

No dia 10 de setembro de 2001, visitei o World Trade Center, em minhas férias em Nova York, a cidade governada por Rudy Giuliani. No dia 11, dois aviões o destruíram. Eu estava em um hotel do Upper West Side, distante do local da tragédia, mas pude ver como a violência rapidamente desestruturou a cidade. A recepcionista, exausta, não podia sair dali, porque seu substituto não chegava – o transporte público estava suspenso e os telefones, mudos. Fui para a rua querendo avisar família e amigos de que eu estava viva. Depois de finalmente conseguir fazê-lo, caminhei pelo Central Park até o Metropolitan, mas

em vão; todas as atrações turísticas fecharam. Então, fui para a Times Square, e vi as propagandas feéricas desligadas, o trânsito interrompido, um rapaz fumando baseado como se não houvesse amanhã. As pessoas estavam todas na rua; não queriam ficar sozinhas. Não me aproximei da área do resgate para não atrapalhar, mas queria me sentir útil. Tentei doar sangue em três hospitais, só que todos tinham uma placa recusando a oferta. Pensei: “todos já doaram”. “Não foi isso”, explicou-me Giuliani na entrevista: “o sangue não era necessário porque quase todos morreram”. A violência me calou.

A CRISE DA MEIA-IDADE NO TRABALHO

CHEGAR À ETAPA INTERMEDIÁRIA DA CARREIRA COLOCA OS EXECUTIVOS DIANTE DE NOVOS DESAFIOS – E DE UMA VALIOSA OPORTUNIDADE DE MUDANÇA.

POR HERMINIA IBARRA

Vale a leitura porque...

... registra a existência de uma crise de meio de carreira: quando se aproximam dos 40 anos, muitos profissionais passam a desejar novos desafios, e metas fixadas no início da carreira não lhes fazem mais sentido. ... coloca a crise em perspectiva, observando que ela não necessariamente resulta em grandes mudanças: às vezes, serve para reforçar convicções e compromissos do passado.

Falemos primeiramente de Harris. Aos 39 anos, ele se sentia paralisado, apesar da bem-sucedida carreira como especialista em assuntos regulatórios. embora trabalhasse para uma famosa empresa de biotecnologia, faltava-lhe algo. ele queria liderar um empreendimento, administrar lucros e perdas; queria desafios. Seu coach o aconselhou (mais uma vez) a ter paciência. sua esposa, em casa com dois filhos pequenos, o alertou sobre os riscos de uma startup, já que era ele quem trazia o sustento da família. No entanto, para harris,

não podia ser assim. era agora ou nunca. Na época, ele trabalhava dia e noite com a equipe de criação de um medicamento sem ter uma ideia clara do que fazer em seguida.

Agora, falemos de Susan. Sua função como chefe de gestão de mudanças de uma consultoria não a satisfazia em dois aspectos: ela queria um trabalho mais significativo e também melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com mais controle sobre sua agenda de viagens a trabalho. (e susan é mãe solteira.) aos 42 anos, ela concluiu que status e dinheiro não importam muito mais. Depois de planejar e de fazer uma poupança, deixou o emprego para procurar uma nova opção de carreira. Duas semanas mais tarde, um headhunter lhe apresentou o que ela definiu como “o trabalho perfeito, seguindo a implacável lógica de um currículo com Mba”. susan aceitou, mas logo percebeu que tinha cometido um grande erro.

Então, falemos de Gary. seu currículo preenchia todos os requisitos: cargos disputados no setor de investimentos e em consultoria e um Mba valorizado. apesar do sucesso, porém, aos 35 anos ele se sentia desconfortável. todos os seus papéis anteriores não haviam sido escolhas verdadeiras, mas passos dados para manter as portas abertas até que ele descobrisse o que realmente queria fazer “quando crescesse”. Dois fatos – apaixonar-se por uma mulher quando estava prestes a se casar com outra e receber a primeira avaliação profissional negativa – o alertaram de que estava na hora de assumir o comando de sua vida e de sua carreira.

Harris, Susan e Gary dividem bem mais do que os óbvios dilemas profissionais: os três chegaram a um ponto de virada em sua vida e as decisões que devem tomar envolvem bem mais do que uma mudança de emprego. Depois de atingir certo êxito na carreira, eles se perguntam se desejam mais do mesmo ou algo diferente. a essência da pergunta não se refere

ao tipo de trabalho, e sim ao tipo de vida. como as pessoas podem lidar com isso? como as empresas, os departamentos de recursos humanos, os chefes diretos, colegas e subordinados devem agir? Psicólogos que estudam o desenvolvimento adulto oferecem um ponto de vista útil sobre a questão.

Vida de adulto

Você conhece os conceitos de “crise da meia-idade” e “incômodo dos sete anos”? sua popularização é atribuída ao psicólogo Daniel levinson, cuja teoria sobre o desenvolvimento adulto, publicada pela primeira vez no livro *Seasons of a Man's Life*, tornou-se um clássico. a ideia central é que nossa vida evolui em períodos alternados de estabilidade e de transição. Nos primeiros, que normalmente duram por volta de sete anos, construímos nossa vida em torno de pilares fundamentais, em geral o trabalho e a família. as principais decisões que tenhamos tomado envolvendo a carreira e os relacionamentos íntimos se tornam as prioridades da vida, ao redor das quais encaixamos todo o resto. Nos períodos de transição, questionamos as escolhas feitas, exploramos alternativas e plantamos sementes a partir das quais pode nascer um novo período de relativa estabilidade. levinson sustenta que a mudança nem sempre é para melhor, mas que sempre crescemos nesses ciclos alternados de engajamento e dúvida, engajamento e dúvida. Quando abraçamos um caminho de vida (uma carreira, um relacionamento) sem questionar se é o certo para nós, abrimos mão de opções que podem ser mais gratificantes. Mas, quando duvidamos do caminho o tempo todo, sem nos comprometer com ele, renunciamos à possibilidade de amadurecer. Ser adulto significa conciliar engajamento e dúvida.

Perto dos 40

Segundo Carl Jung, nessa fase a vida de uma pessoa costuma ser bastante unilateral e desequilibrada, e a missão passa a ser mudá-la, sendo um indivíduo exclusivo, expressando-se de modo individualizado.

Quando é pior

Toda década da vida tem, como Levinson pontua, períodos de transição com seus questionamentos, mas a fase de maior turbulência acontece na faixa próxima aos 40 anos. Isso se explica por várias razões:

- Profissionalmente, a maioria de nós já ganhou experiência em uma ou duas possibilidades de carreira. Entendemos melhor do que gostamos ou não. Já vivemos, já passamos por mudanças, já começamos a querer coisas diferentes. Também sabemos mais sobre o que é possível ou não fazer. Alguns concluem que não vão conseguir o que queriam ou que não querem mais o que queriam; outros consideram o sucesso profissional ilusório; e há aqueles que passam a crer que o topo das organizações provavelmente é inatingível. Tem-se de lidar com um sentimento de sucesso profissional incompleto.
- Começamos a sentir nossa finitude. Por volta dos 40 anos, talvez já tenhamos vivenciado a morte ou a doença grave de um dos pais ou de um amigo. Podemos desejar ter filhos e sentimos o relógio biológico. Queremos fazer algo significativo com o tempo que resta, uma vez que as pessoas vivem mais e trabalham por mais tempo.
- Ignoramos muita coisa em nossa busca de prioridades – não dedicamos tempo e atenção ao cônjuge, aos filhos, ao bem-estar físico, à atuação na comunidade, aos amigos, aos

hobbies, às atividades criativas. os aspectos ignorados começam a reclamar mais atenção.

3 etapas como diz o psicólogo Carl Jung, perto dos 40, a vida de uma pessoa é bastante unilateral e desequilibrada, porque muitos aspectos individuais importantes ficam negligenciados, e a missão é expressar-se de maneira mais individualizada. Para Levinson, esse processo inclui três etapas:

1 Reavaliação do passado.

Perto dos 40 anos, muitas pessoas costumam fazer uma avaliação sobre seu relativo sucesso ou fracasso diante das metas fixadas anteriormente. também podem recuar um passo para avaliar se os objetivos mudaram. Durante esse período de transição, é importante fazer-se uma série de perguntas: “O que eu fiz com minha vida? o que realmente obtive dela e dividi com meu cônjuge, filhos, amigos, trabalho, comunidade e para mim mesmo? o que realmente quero para mim e para os outros? Quais são meus valores e como eles se refletem em minha vida? Quais são minhas habilidades e como as estou usando (ou desperdiçando)? o que fiz com meus sonhos de juventude e o que quero agora? Posso viver de uma forma que combine meus desejos, valores e habilidades atuais?”. com essas perguntas, muitos gestores concluem que estava equivocada sua ideia de juventude sobre carreira (de que subir degraus na empresa lhes daria poder e liberdade) ou que perderam sua “alma” na busca do poder e do dinheiro. outros se percebem em organizações com valores incongruentes.

2 Alteração ou renegociação dos propósitos.

Depois da reavaliação, algumas pessoas fazem mudanças radicais em aspectos visíveis de sua vida, como divórcio, um novo casamento

ou grandes alterações no estilo de vida, enquanto outras optam por mudanças suaves. Por exemplo, um executivo que queira começar o próprio negócio pode optar por permanecer em seu trabalho atual, assumindo, porém, um papel mais empreendedor. a única maneira de testar a importância da mudança

é experimentando. contudo, quanto mais opções exploramos, mais tendemos a encontrar resistência de outras pessoas, pois, como diz levinson, há “uma teia implícita de conformidade social que busca manter a ordem e impedir as mudanças”. o único modo de combatermos essa reação é incluir em nossa rede pessoas que estejam na mesma situação.

3 Mudança rumo a mais autonomia, integridade e significado.

Mudando – para uma nova empresa ou de carreira – ou permanecendo no caminho atual, todos lutamos para nos sentirmos parte de algo maior e livres o bastante para sermos nós mesmos.

Torne-se você

Pesquisas mostram que o processo de fazer mudanças nesse momento profissional raramente é simples. Muitas pessoas, como harris, susan e Gary, extraem grande parte de sua identidade de sua atividade profissional e, além disso, há resistência externa. No entanto, vale a pena ser quem somos de verdade, livres de nossa “obrigação do eu” (o que as pessoas importantes para nós esperam de nós).

HERMINIA IBARRA

É professora do Insead,
escola de negócios sediada
em Lausanne, na França.
Espanhola, é autora do livro
**Working Identity:
Unconventional Strategies
for Reiventing Your Career.**

Você aplica quando...

... reavalia sua trajetória e as escolhas feitas para identificar o que se mantém válido como objetivo e o que parece faltar para maiores realizações no futuro.

COMO VIVÍAMOS SEM FEEDBACK?

AO DAREM RETORNO AOS SUBORDINADOS, OS CHEFES CONTINUAM A SER EXCELENTES “MURCHADORES DE PESSOAS”, SABOTANDO O PRÓPRIO DESEMPENHO; ELES PODEM REVERTER ISSO COM TRÊS MEDIDAS BÁSICAS.

POR PEDRO MANDELLI

Nos últimos anos, as empresas conquistaram resultados extraordinários com o “kit básico de engajamento”: um sistema de metas e indicadores transparente, desafiador e mensurável. Esse “kit” colocou as pessoas no rumo desejado, porém, para mantê-lo, foi preciso que os chefes passassem a dominar os procedimentos e acompanhassem de perto a execução.

O resultado foi o microgerenciamento, ou seja, os chefes dominam tudo, da cor do parafuso à estratégia de negócios. Lembra-se de que, durante muito tempo, o “superior” se comportava como ser superior mesmo? Ele nem sequer se preocupava em dar algum retorno às pessoas de sua equipe. Quantas vezes não perguntamos sobre nosso desempenho e recebemos uma resposta curta e grossa: “Se não estou te falando nada, é porque está indo bem!” (a legenda seria: “Não me amole!”)? Esse mesmo modelo de relação entre chefe e subordinado se repetia em casa, aliás. Dificilmente um filho recebia elogios por seu desempenho positivo; nunca estava de fato à altura das expectativas dos pais. Bem, o mundo mudou.

De poucas décadas para cá, passamos a criar nossos filhos com autoestima bem mais alta e eles ficaram bem mais exigentes do que a geração que os criou. Tente deixá-los sem retorno sobre o que fizeram e verá a choradeira. O mesmo ocorre nas empresas. Entretanto, no ambiente corporativo, ainda implementamos mal o conceito de dar retorno às pessoas – ou feedback. Primeiro, nos concentramos somente nos períodos de avaliação de desempenho. Segundo, falamos frequentemente: “Seu trabalho ficou bom, mas...” – o “mas” transforma os chefes excelentes em “murchadores de pessoas”. Manter as pessoas devedoras, em cativeiro emocional, certamente não é um bom caminho para engajá-las. É tarefa das empresas ensinar os “superiores” a dar retorno de desempenho. Ao menos três premissas precisam ser incorporadas:

1. Procure, vasculhe e fique atento ao que podemos chamar de “feito superior”. Este ocorre quando a pessoa realiza um trabalho muito acima do esperado, o que lhe requereu dedicação acima da média. Dê-lhe retorno assim que identificar o feito; fale positiva e competitivamente e – importante –, mesmo que tenha correções a fazer, não as faça ainda. Espere algum tempo para a pessoa saborear o reconhecimento. Quando o “superior” fala que

“o trabalho ficou bom, mas...”, ele mata a autoestima!

2. Procure identificar também o feito inferior. Trata-se do trabalho malfeito, realizado para cumprir tabela sem nenhuma contribuição adicional. Seja claro com a pessoa: “Eu esperava algo no mínimo mediano, mas ficou muito ruim: quer que eu ajude você a melhorar isso?”. Se esse tipo de feito for corriqueiro em uma pessoa, não seja complacente: depois de dois retornos (feedbacks), decida o que fazer com ela.

3. Para os trabalhos que não se encaixam nas categorias anteriores, vá dizendo “muito obrigado”. Essa diferenciação de categorias de trabalho é obrigatória e o agradecimento está de bom tamanho.

Alta Performace

Dar retorno às pessoas é uma das chaves da criação de um ambiente de alta performance. Aos poucos, os líderes do Brasil entenderão isso, não só em relação aos subordinados, mas também aos pares, em nome da chamada “sinergia lateral”.

PEDRO MANDELLI

Consultor especializado em mudança organizacional, é professor da Fundação Dom Cabral em áreas como desenvolvimento de pessoas e liderança e autor, entre outros livros, de Muito Além da Hierarquia.

SUAS REUNIÕES TÊM CADEIRA VAZIA?

PESQUISAS DA FORRESTER RESEARCH MOSTRAM QUE A ÁREA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE SE REFORMULA A PASSOS LARGOS E COMEÇA A ENTRAR NA AGENDA DO CEO - O HORIZONTE É A EMPRESA REALMENTE CENTRADA NO CLIENTE, HOJE SIMBOLIZADA POR JEFF BEZOS E SUA AMAZON, ONDE O CLIENTE É REPRESENTADO PELA CADEIRA.

POR

Recentemente, uma telecom brasileira teve de gerenciar uma típica crise de serviço ao cliente: um atendente de seu call center assediou uma assinante por WhatsApp, ela o denunciou nas redes sociais e o episódio viralizou. De modo simbólico, o que veio à tona foi a nova vulnerabilidade que o serviço ao cliente impõe às empresas. Isso explica por que, em países onde essa tensão acontece há mais tempo, como os Estados Unidos, 2015 está sendo chamado de “o ano em que os CEOs incluirão o serviço ao cliente em sua lista de prioridades”.

Segundo o instituto de pesquisa norte-americano Forrester Research, que se dedica a estudar as mudanças na área, nos próximos dez anos o serviço ao cliente será, por conta disso, progressivamente mais capaz de lidar com esses problemas rapidamente, até antes que eles aconteçam. Um caminho para isso será o da tecnologia. Sensores, reconhecimento de voz e tecnologia móvel, entre outras ferramentas, permitirão que as

companhias se comuniquem com o consumidor direta e frequentemente, podendo gerar valor para ele de infinitas maneiras e impedir, assim, que o estresse tenha vez na relação.

Antes do arcabouço tecnológico, no entanto, há uma escolha filosófica a fazer. Por exemplo, o que aconteceria se esse episódio tivesse ocorrido com a Amazon de Jeff Bezos, mesmo sem toda a parafernália tecnológica? Ou isso não aconteceria, ou seria rapidamente resolvido, graças à escolha da Amazon de ser uma empresa centrada no cliente.

Desde os primeiros dias da Amazon, Bezos trabalha duro para que a companhia seja obcecada pelos consumidores de cima a baixo. Uma imagem arrebatadora sempre usada por ele é a da “cadeira vazia”. Por várias vezes, Bezos carregou uma cadeira vazia para as reuniões, informando seus executivos de que nela sentava-se “a pessoa mais importante da sala” – o cliente.

Durante as reuniões, todos tinham de projetar o que o cliente acharia disso e daquilo e, nas decisões, as preferências da “cadeira vazia” eram levadas em conta com peso extra. Não é gratuitamente que, no American Customer Satisfaction Index, a Amazon seja a campeã de satisfação do cliente, nem que seja a líder de vendas pela internet. O CEO da Amazon, talvez mais do que qualquer outro líder de negócios atual, abraçou a filosofia de realmente servir o consumidor.

**7 LIÇÕES DE
JEFF BEZOS**

"Este é um pedido de desculpas pela forma como nós vendemos ilegalmente cópias de livros Kindle e eBooks romances no Kindle. Nossa 'solução' para o problema foi burocrática, impensada e fora de sintonia com nossos princípios. Merecemos todas as críticas que recebemos. Vamos usar a cicatriz desse erro doloroso para ajudar a tomar decisões melhores daqui para frente; essa é nossa missão. Com um profundo pedido de desculpas a nossos clientes, Jeff Bezos"

Essa carta, escrita pelo fundador e CEO da Amazon para seus clientes, mostra por que a varejista online é uma das companhias mais customer-centric que conhecemos. A organização segue sete princípios definidos por Bezos.

1. NÃO TENHA MEDO DE PEDIR DESCULPAS
"Vamos usar a cicatriz desse erro doloroso para ajudar a tomar decisões melhores daqui para frente; essa é nossa missão."

2. ENTENDA O CLIENTE EM VEZ DE SO ESCUTA-LO
"Todo mundo deve estar habilitado a trabalhar no call center."

3. NUNCA RESOLVA APENAS 99%
"Não estaremos satisfeitos até os 100%"

44 hsmmanagement | edição 111

O fato de ter de construir uma empresa do zero o estimulou a isso, mas ele continua a fazê-lo mesmo que não precise – tem mais de 164 milhões de clientes. Como definir um serviço ao cliente eficaz? Seja para tirar uma dúvida antes da compra, seja para ajudar a resolver um problema pós-compra, ele tem quatro componentes-chave: ser indolor, proativo, profundamente personalizado e entregue com o máximo de produtividade possível.

Bem menos simples, contudo, é implementar esses quatro atributos. Diversas pesquisas da Forrester Research com empresas mundiais revelam que incorporar cinco premissas específicas e colocar três ações em andamento pode ajudar a fazer essa transição.



Incorpore 5 premissas

1. Todo consumidor já é multicanais Algumas companhias, em vários países, já estão facilitando a vida dos consumidores permitindo que mandem mensagens do celular para o atendimento ao cliente. Nos EUA, mais de 50% dos consumidores preferem escrever a mensagem a ter de falar com um atendente.

O cliente tem de sentir que pode decidir como manter contato com a empresa, seja para comprar, seja para ser atendido. Um estudo realizado com 7 mil consumidores online descobriu que, em seis meses, 67% deles fizeram compras que envolviam múltiplos canais. No entanto, 87% reclamaram que a experiência ainda está longe da perfeição. A oportunidade bate à porta e as tecnologias em nuvem ajudam sua empresa a se preparar para elas, com modos inteligentes de seguir o consumidor conforme ele troca de canal.

2. O serviço é elitista Nos Estados Unidos, uma pesquisa recente da Forrester Conforme-se rápido com as 5 premissas do serviço ao cliente descobriu que o autosserviço da web é o canal de comunicação mais usado para o atendimento ao cliente, ultrapassando o uso do canal de voz pela primeira vez. Quanto tempo isso levará para chegar ao Brasil não se sabe,

mas é uma evidência inequívoca de que nem todos querem uma conexão emocional com a companhia. Isso não significa, porém, que você deva investir tudo em software. Tem de ser fácil para o consumidor poder escolher um contato humano se ele quiser.

3 Redes sociais são a chave Prestar serviço ao cliente nas redes sociais não é mais algo cool; é necessário. No entanto, muitas marcas ainda estão bem atrás nesse front, possivelmente por não quererem mudar práticas herdadas ao longo dos anos. Afinal, processos complicados e a tecnologia errada tornam o serviço frustrante para o consumidor.

4. Conteúdo é obrigação Hoje, qual a primeira coisa que o consumidor médio faz quando tem uma dúvida sobre um produto? Faz uma busca no Google. Ele quer acesso fácil às informações para resolver um problema e maximizar o valor do produto que tem.

Várias empresas estão se sobressaindo com canais de informações no YouTube, ligados a blogs e outras mídias. A futura tecnologia do sensor vai turbinar isso, porque as companhias saberão quando o consumidor tem dificuldades com seu produto e já vão antecipar-se, enviando-lhe um conteúdo de ajuda.

5. O serviço é foco do CEO Sim, a alta liderança das empresas finalmente vai dar bola para o serviço ao cliente, e este ganhará mais suporte financeiro, tecnológico e de recursos humanos. A tendência de certas companhias terem um executivo-chefe do cliente (CCO, na sigla em inglês) sinaliza isso.

Tome 3 iniciativas

1. Eleve o status da área Você pode decidir a maneira de fazer isso: fortalecendo um ouvidor ou até lhe dando o título de CCO, incorporando o que era um serviço de atendi

mento ao cliente terceirizado, aumentando a verba destinada à área, passando uma mensagem de que o CEO é o principal atendente do cliente, ou tudo isso junto e misturado. O importante é que esse novo posicionamento seja amplamente entendido pela organização e que a governança corresponda a isso.

2. Monte o melhor ecossistema tecnológico Como já comentado, uma pesquisa recente revelou que o autosserviço na web passou a ser o canal de atendimento mais utilizado pelo cliente nos Estados Unidos em 2014, superando o uso do canal de voz pela primeira vez. Sua empresa não deve ficar indiferente a isso, até porque se prevê uma escalada de esforços nesse sentido: os clientes exigirão mais e mais interações pela web e pelos smartphones, além de videochat ao vivo. Igualmente importante é a tecnologia que não aparece, como os aplicativos capazes de diagnosticar e corrigir problemas com a mínima intervenção humana, de antecipar-se às vontades e necessidades dos clientes e de oferecer, a cada um, um atendimento ultrapersonalizado. Também prepare-se aos poucos para o passo seguinte, que serão os sistemas de computação interativos que usam inteligência artificial para coletar informações e automaticamente construir modelos de compreensão e inferência e, em seguida, comunicar-se de maneira natural com o cliente.

3. Engaje o cliente proativamente O engajamento proativo antecipa o quê, o quando, o onde e o como para os consumidores, fazendo com que poupem tempo, um dos ativos que todos nós mais valorizamos hoje em dia. Pode ser você a tomar a iniciativa de uma conversa com o cliente nas redes sociais para resolver suas dúvidas, oferecer-lhe conteúdo informativo sem que ele tenha pedido ou até ofertas – entregues na hora em que ele precisa, não empurradas goela abaixo. Vale a pena destacar ainda a intensificação do uso do chamado decisioning, que é a prática de decidir de modo

automatizado a melhor resposta para a pergunta do cliente, e o aumento da análise preditiva, que permite oferecer um serviço sob medida para o perfil de um cliente, conforme dados históricos de interações passadas e transações e dados situacionais atuais, como a localização geográfica, do dispositivo e do navegador.

A lição de Jeff Bezos

Em 2009, o status da Amazon como melhor serviço ao cliente foi posta em xeque quando ela remotamente excluiu as cópias dos livros de George Orwell 1984 e Revolução dos Bichos do Kindle de seus usuários. O incidente gerou um clamor dos clientes, que apelidaram Bezos de “Grande Irmão”, conferindo-lhe um ar tirânico até então inexistente. Foi com a crise, contudo, que a Amazon confirmou a excelência na área. Bezos fez um pedido de desculpas informal e sincero.

E continuou com seu treinamento obsessivo no quesito “serviço ao cliente”, em que todos os milhares de gestores da Amazon, incluindo o próprio CEO, fazem dois dias de treinamento de call center todos os anos. A principal lição de Bezos vem de uma antiga citação de Henry Ford: os funcionários (e os acionistas) nunca devem esquecer que são os clientes que os remuneram. Para tornar sua empresa estrategicamente centrada no cliente, dê o primeiro passo hoje: deixe uma cadeira vazia reservada para ele em todas as suas reuniões, conferindo-lhe a autoridade que ele verdadeiramente possui.

Foco no design

A solução para a maioria das empresas do Brasil parece estar, ao menos neste momento, em inovar no design de seu serviço ao cliente. segundo o livro Feitas para Servir, das especialistas norte-americanas Frances Frei e Anne Morriss (ed. hsM), uma referência em serviços em geral, uma empresa precisa melhorar seu serviço investindo mais na cultura ou mais no design – “um design de serviços mais forte compensa uma cultura de serviços mais fraca e vice-versa”.

A cultura de serviços é o forte, por exemplo, da Amazon e também do Magazine Luiza, que é um estudo de caso do livro de Frei e Morriss, mas constitui exceção no País. uma cultura pode levar anos para se estabelecer em uma organização, enquanto o design é mais rápido (e ele mesmo vai moldando a cultura). Frei e Morriss fazem ainda duas importantes recomendações aos gestores. Uma é que não caiam no erro de subestimar a importância do serviço, porque ingressamos em uma economia de serviços.

A segunda é que definam bem como pagarão a conta de um serviço melhor. Elas descrevem dois princípios de financiamento: “Você pode encontrar uma forma palatável de passar esse custo para o cliente ou de reduzir seus custos enquanto aperfeiçoa a experiência em serviços”. uma terceira opção é “repassar parte do trabalho (e do custo) para os clientes”.

O NARCISO POR TRÁS DO LÍDER

OS MODELOS DE LIDERANÇA ATUAIS ATRAEM PERSONALIDADES NARCISISTAS; AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM ESTAR ATENTAS AOS EFEITOS INDESEJÁVEIS DISSO, ESPECIALMENTE AOS ALTOS ÍNDICES DE ESTRESSE QUE LÍDERES NARCISISTAS GERAM NOS LIDERADOS

POR ANGELA MACIEL

Certa vez, Narciso encontrou uma fonte límpida rodeada de relva e, ao inclinar-se para beber daquela água, foi seduzido pela imagem refletida de sua beleza, apaixonando-se perdidamente por si mesmo. Você certamente já aprendeu sobre esse mito grego. Para a psicanálise, uma personalidade de Narciso pode ser devastadora.

Pessoas narcisistas acreditam ser únicas. Em geral, fantasiam acerca de seu fabuloso sucesso, poder ou fama e, paradoxalmente, costumam ter baixa autoestima. Freud estudou o fenômeno: um indivíduo, quando apaixonado, priva-se de uma parte de sua energia libidinal, só recuperada ao ser correspondido; assim, quando um narcisista ama sem ser amado, perde a autoestima. Pois saiba o leitor que o mito de Narciso guarda estreita relação com a ação da liderança dominante hoje nas organizações. De acordo com um crescente número de estudos, de Manfred Kets de Vries e outros autores, gestores e consultores legitimam modelos de

liderança nos quais o indivíduo narcisista encontra as condições ideais para manifestar seu narcisismo, de modo reativo ou construtivo.

O líder narcisista reativo apresenta sintomas como exibicionismo, grandiosidade, impiedade, frieza e desejo de dominar. Ele só tolera bajuladores, é um tirano cruel, ignora as necessidades dos subordinados e não aceita críticas de maneira alguma. Há um segundo tipo de líder narcisista reativo, que, digamos, é mais “suave”. É o que se autoilude e apresenta sintomas como ausência de empatia, maquiavelismo, medo do fracasso, carência de ideais e foco nas próprias necessidades. Esse líder até mostra interesse por seus subordinados, mas o faz apenas para parecer simpático aos olhos dos outros.

No fundo, considera os subordinados como instrumentos e fere-se com as críticas vindas deles. E quanto ao narcisista construtivo? Ele existe, sim, e, quando manifestado na liderança, apresenta sintomas como senso de humor, criatividade, confiança em si, ambição, energia, obstinação e orgulho. trata-se de um líder meritocrático, inspirador, que desempenha o papel de mentor e consegue aprender algo com as críticas que lhe fazem. No entanto, observe-se que a orientação desse tipo de líder é ao mesmo tempo transformadora e transacional, ou seja, ele inspira os outros ao mesmo tempo que os usa para atingir os próprios objetivos. Será que você reconhece algum desses tipos na liderança de sua empresa? Possivelmente sim, porque as organizações contemporâneas estão especialmente sujeitas a líderes narcisistas em todos os seus níveis.

Direta e objetivamente, isso significa que as empresas estão sujeitas aos danos que podem ser causados por narcisistas. No entanto, diga-se que o líder com tendências ao narcisismo construtivo também tem muito a oferecer a seus liderados, como a inspiração que já destacamos. O problema é que,

ANGELA MACIEL

Diretora de soluções educacionais in company da HSM Educação Executiva, atua como consultora de empresas e é professora e gerente de projetos da Fundação Dom Cabral. Formada em psicologia pela PUC Minas, também é mestre em educação a distância.

mesmo no caso desse tipo de líder narcisista, a carga de estresse é grande – afinal, ele sente que tem de manter sua imagem, uma vez que adota o discurso de herói salvador, que cuida de seus subordinados e põe seus interesses à margem dos interesses organizacionais.

Nem todo líder é um narcisista que distorce a realidade, mas, já que cultivamos um modelo de liderança que atrai narcisos, precisamos redobrar o cuidado com os efeitos potenciais disso. Não são poucos: alto nível de rotatividade de pessoal e ameaça ao trabalho em equipe, à iniciativa dos subordinados, aos projetos inovadores.

NASCE O EXECUTIVO DO CLIENTE

SOB A SIGLA CCO, O NOVO CARGO SÊNIOR VEM SE DISSEMINANDO ENTRE AS EMPRESAS QUE BUSCAM CRESCIMENTO SAUDÁVEL E SIMBOLIZA AS MUDANÇAS DA ÁREA.

POR TICIANA WERNECK

Provavelmente em 2003, foi criado, em uma empresa dos Estados Unidos, o primeiro cargo de executivo-chefe do cliente (CCO, na sigla em inglês). Hoje, eles ainda são poucos: há 408 CCOs em atividade no mundo todo – cinco deles na América Latina. O Brasil já tem diretores do cliente, mas faltam-nos dados. É significativo, contudo, que o cargo venha se disseminando especialmente em organizações que buscam crescimento sustentável com base em estratégias centradas no cliente, e que, entre as cem maiores empresas dos EUA listadas pela revista Fortune, 22 já tenham um CCO. Isso mostra que a área de serviço ao cliente começa a ganhar a atenção do CEO, como concorda Curtis Bingham, fundador e diretor-executivo do CCO Council, sediado em Seattle, nos EUA, nesta entrevista a HSM Management.

Saiba mais sobre - Curtis Bingham

Quem é: Fundador, em 2009, do Chief Customer Officer Council e diretor-executivo da entidade.

Especialidades: Estratégia de clientes, engajamento de clientes, gestão da experiência do cliente, fidelização de clientes, crescimento centrado no cliente; atua como consultor e palestrante.

Experiência: Já trabalhou com mais de 200 CCOs.

Quais são as atribuições de um CCO?

Seu papel ainda não é padronizado; cada empresa define um modelo com base em suas necessidades. Mas as principais atribuições são monitorar a satisfação e a lealdade dos clientes, aperfeiçoando a experiência com a marca, e traçar estratégias para aumentar a lucratividade por meio desse relacionamento. Um bom CCO consegue balancear os interesses do consumidor, melhorando sua satisfação, com as da empresa, colaborando para o crescimento dos negócios. Outras áreas, como marketing, comunicação e vendas, devem poder usar as informações obtidas pelo CCO para gerar melhores resultados.

A quem o CCO se reporta?

Idealmente ao CEO, mas na prática eu o vejo reportar-se também ao responsável pelo marketing, por operações ou pela área comercial. Em minha visão, para ter sucesso, ele não pode estar mais que um nível abaixo do CEO.

Como é a estrutura que o CCO comanda?

Há pelo menos dois modelos. Em um, o CCO pode gerir estruturas reunidas em um departamento de relacionamento com o consumidor, como call center, pós-venda, comunicação com os clientes.

O outro modelo é ter uma estrutura pequena sob sua liderança, com um desafio adicional: criar formas de motivar e influenciar outros departamentos a ter melhor percepção das necessidades e dos desejos do consumidor.

Toda empresa precisa de CCO?

Não, porém a existência do cargo envia uma mensagem poderosa à organização, aos concorrentes e aos consumidores sobre centrar-se em clientes.

Como é a carreira do CCO?

Há uma estabilidade média de 34 meses no cargo – ainda pouca em relação a outras posições seniores mais maduras. Isso lhe dá vulnerabilidade. Por exemplo, na recente recessão de 2008, muitos CCOs perderam o emprego porque não conseguiram comprovar o retorno sobre o investimento [ROI, na sigla em inglês]. As contratações começaram a subir novamente em 2010. No entanto, em 2014, tivemos uma boa notícia: dos 89 CCOs que deixaram o cargo, a maioria foi promovida internamente, transferida lateralmente para assumir um papel relevante ou contratada por outra empresa.

Até onde vai o poder do CCO para alterar processos dentro da empresa?

Ele precisa ter autoridade, nem que seja uma “autoridade tomada por empréstimo”. Como? Cito o exemplo de Jasmine Green, CCO da Nationwide, empresa de seguros e serviços financeiros dos EUA. Ao apresentá-la aos demais executivos,

o CEO, Steve Rasmussen, disse: “Essa é Jasmine e ela fala por mim a partir de agora”. O CEO transferiu seu poder à CCO.

O sr. pode eleger uma habilidade-chave para o CCO?

Basicamente, o poder de influenciar os outros. Ele consegue mudar as coisas dentro de uma empresa à medida que os departamentos forem influenciados por ele e enxergarem os processos do ponto de vista do consumidor.

Um CCO sozinho resolve a insatisfação do consumidor?

Não. Todo CCO tem de reconhecer isso: ele depende da colaboração de diversas áreas, como produção, entrega, pós-venda, suporte e comunicação. E, por mais competente que seja, um CCO não faz milagre. Cito o caso da [telecom] Comcast, famosa por seu lastimável serviço ao cliente. Recentemente, ela contratou um CCO para ajudar a mudar a cultura interna e incluir o cliente nas decisões. Os atendentes estão sendo retreinados e os processos, ajustados, mas a insatisfação continua. Reconstruir a relação de confiança leva tempo.

Que lições um CCO e a empresa dele têm de aprender? O mais importante é gerar o comprometimento de todos os executivos do primeiro escalão com a causa do cliente. Se os colegas não estiverem convencidos da importância disso, até o melhor CCO terá suas iniciativas sabotadas.

Outro fator imperativo é criar métricas para medir a eficácia das iniciativas centradas no cliente; se nada é medido, não há como saber se os esforços estão surtindo efeito. O CCO tem de ser capaz de comprovar seu ROI em todas as oportunidades. Por último, eu diria que a equipe destacada para interagir com os clientes deve ser selecionada com base

na atitude e no interesse em ajudar. Fica muito mais difícil prepará-la adequadamente se não houver essa predisposição natural.

Qual deve ser a primeira iniciativa de um CCO?

Ele começa detectando e atacando os principais motivos de descontentamento dos clientes, mede a evolução disso e a comunica a toda a organização.

Qual será o futuro do cargo?

Antes eu acreditava que, uma vez que a empresa evoluísse para a cultura do cliente, gravaria isso em seu DNA e esse executivo não seria mais necessário. Mudei de opinião. Da mesma forma que não fica sem um CFO quando está indo bem financeiramente, uma empresa não deve ficar sem um CCO quando tornar-se centrada no cliente. Isso porque o mercado muda, o consumidor muda e a própria companhia muda – é preciso alguém que tenha esse foco permanente e claro. Com os consumidores mais impacientes, estou convencido de que o papel do CCO vai ganhar importância crescente.

O CAMPO COMEÇA A GERENCIAR COM PRECISÃO

O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO SE REINVENTA COM A AJUDA DA INOVAÇÃO, DA EDUCAÇÃO E DO EMPREENDEDORISMO; ALÉM DE O MEIO AMBIENTE AGRADECER, ESPERA-SE QUE A PRODUTIVIDADE DÊ UM SALTO

POR TICIANA WERNECK

Vale a leitura porque...

... mostra que inovação, aprendizado permanente e empreendedorismo são três tendências que vieram para ficar no mundo dos negócios, não importa para onde se olhe. ... permite aprofundar-se em como outro setor está trabalhando estrategicamente com inovação e importar o aprendizado para sua atividade.

“Vivemos um ponto de virada no setor rural brasileiro: agora, a única forma eficaz de competir é por meio da tecnologia.” A fala é do coordenador do Centro de Agronegócio da escola de administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), Roberto Rodrigues, ex-ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. “Se antes o tema não era nada ‘sexy’, hoje já é visto como o padrão a perseguir, e ninguém quer ficar de fora.” Isso se explica pelo contexto, que é extremamente desafiador para qualquer produtor rural: instabilidade climática, limitação de água, falta de mão de obra

especializada. E, para completar o quadro, estima-se que o planeta ultrapassará, até 2050, os 9 bilhões de habitantes, tornando imperativo o uso de sistemas de agropecuária realmente sustentáveis, que permitam alimentar esse adicional sem agredir o meio ambiente. Até pouco tempo atrás, as inovações em resposta a tamanhos desafios estavam relacionadas apenas com melhorias em sementes, fertilizantes e defensivos. Agora o salto é outro. “O avanço começa a ocorrer com melhor monitoramento e controle de equipamentos agrícolas, por meio da internet das coisas nas fazendas”, explica Eduardo Peixoto, executivo-chefe de negócios do C.E.S.A.R, centro de inovação de Recife, Pernambuco. O fato de um instituto de inovação notoriamente voltado para a indústria passar a atender o setor agropecuário com produtos e serviços como o de um monitor de irrigação é um indício claro da revolução tecnológica em curso.

DIVERSOS DESAFIOS

Os players do agronegócio começam a reescrever sua atividade vencendo enormes desafios com a ajuda da tecnologia da informação (TI):

Obter uma rede confiável

A falta de uma rede de dados confiável vem prejudicando a adoção de novas tecnologias no agronegócio de modo geral. Mas o problema pode começar a ser resolvido no final deste ano, quando o projeto piloto batizado de Loon, do Google, chegar ao mercado, após três anos de testes – realizados no Brasil, inclusive. Trata-se de balões inflados por gás hélio que voarão em regiões sem sinal de internet e celular, que serão alugados para as empresas de telecom fornecerem sinal às propriedades rurais. Ronei Sana, coordenador da SLC Agrícola, produtora de commodities agrícolas, comemora. “As redes 3G e 4G são ruins na maior parte das nossas 16

fazendas, o que inviabiliza o uso de muitas tecnologias, como a automação de coleta de dados de campo em tempo real”, conta. Sana vem sabendo driblar a dificuldade, no entanto, nos 370,1 mil hectares plantados, usando sinal de rádio e pagando por sinal de satélite de alta qualidade, o RTK. Assim, o plantio, a adubação e a pulverização de suas plantações já são feitos com máquinas guiadas por piloto automático. Elas analisam o terreno e aplicam os insumos (semente, água ou defensivo) de modo mais racional para obter o melhor rendimento. Foi assim que a SLC Agrícola conseguiu, por exemplo, corrigir o solo em uma das lavouras e aumentar a safra seguinte em 5% – ao mesmo tempo que reduziu o consumo de fertilizante. Isso que Sana faz, já há dez anos, tem nome: agricultura de precisão. Só que, com uma rede confiável, o processo ficará mais eficiente e acessível a todos.

Deixar-se guiar por dados

A agricultura de precisão é um alento tanto para a produtividade, que aumenta muito, como para a sustentabilidade. “Ocorre menor impacto ambiental justamente porque esse modelo de agricultura busca o não desperdício de recursos e o melhor uso de insumos”, explica Fátima Cardoso, country manager no Brasil da Fundação Solidaridad, ONG mundial especializada na área. A base desse tipo de agricultura são os dados. Como a SLC os obtêm? Ela separa terrenos destinados à pesquisa em todas as fazendas e uma equipe é encarregada de exclusivamente coletar dados e transformá-los em conhecimento tático para aplicar na próxima safra. “Usamos coordenadas GPS, imagens de satélite e sensores para acompanhar a vegetação em cada lavoura. Essa quantidade de informação absurda é processada por uma plataforma própria”, conta Sana. Antes não era assim: o monitoramento era feito por funcionários que

caminhavam pelo terreno munidos de equipamentos coletores de dados, o que reduzia enormemente a capacidade de coleta, processamento e uso das informações.

EMBRAPA, A VANTAGEM COMPETITIVA DO BRASIL

Para Maurício lopes, presidente da Embrapa, a Empresa Brasileira de Pesquisa agropecuária, todo esse movimento de instrumentação no campo, aliado aos dados, dará ao País o maior salto de produtividade já visto. O Brasil larga na frente por várias razões, entre as quais se destacam duas. Em primeiro lugar, dados não nos faltam; dependendo da região, a base de dados da Embrapa soma até 50 anos. “Sabemos onde estão os solos mais férteis, onde cada lavoura se adapta melhor e o respectivo zoneamento de risco climático”, explica lopes. Segundo ele, “os dados processados permitem gerenciar lavouras e criatórios com excelência, ditando as exatas fertilidade, taxa de lotação, adubação, produtividade e qualidade de cada área. Não enxergamos mais uma propriedade rural como uma coisa uniforme; trabalhamos sob medida cada pedacinho dela”. Também não dependemos somente de fornecedores multinacionais em pesquisa e desenvolvimento de equipamentos, sensores, componentes mecânicos e eletrônica embarcada. O laboratório de Referência Nacional em agricultura de Precisão (lanapre) da Embrapa, instalado em São Carlos (SP), vem servindo de plataforma para tudo isso. E destacam-se, ainda, os esforços de biotecnologia e genética feitos na empresa. do ponto de vista da inovação, o agronegócio, com a ajuda da Embrapa, dá o exemplo à indústria e ao setor de serviços brasileiros.

Preparar pessoas

O perfil do trabalhador do campo tem de mudar bastante para adequar-se à agricultura de precisão. “Antes, o homem comandava a máquina e agora ele só acompanha o processo”, diz Sana. “Precisamos cada vez mais de técnicos nas áreas de mecanização e elétrica para manejar as máquinas, e não é fácil encontrar gente com esse perfil aqui; acabamos tendo de desenvolver essa mão de obra internamente”, explica. De fato, muitos ainda não estão preparados, não só no campo em si, mas entre os gestores.

Exemplos disso se veem na Socicana, a Associação dos Fornecedores de Cana de Guariba (SP), que integra 1.743 produtores rurais. Se há quem gerencie toda a propriedade com tablets e monitore falhas nos canaviais usando drones, também há quem rascunhe impressões com papel e caneta. “Os produtores estão em estágios de evolução tecnológica distintos, e por motivos diversos: medo do novo, desconhecimento do que existe, falta de capacitação de pessoas para lidar com isso”, analisa José Guilherme Nogueira, diretor-superintendente da associação. “Fazer esse nivelamento de preparo entre os produtores é nosso grande desafio.” Vale a pena o esforço, porque um pequeno salto pode significar muito.

Há dois anos, as dez fazendas de soja e milho da Amaggi Commodities, em Mato Grosso, contam com tablets para monitorar o controle de pragas no campo. O que eles fizeram de diferente foi ter pessoas capacitadas. Não se contentaram em entregar aos trabalhadores tablets que têm GPS e são monitorados por satélite, dando-lhes noções mínimas de como usá-los: o aplicativo que está nos mais de cem dispositivos foi criado em parceria com esses trabalhadores, que sugeriram como deveriam ser a tela, o conteúdo e a funcionalidade.

Foi um salto de capacitação; a maioria nunca havia tido contato com um equipamento como esse e, agora, dá um clique e já insere no banco de dados informações sobre

controle de pragas e condições da lavoura. Eles também conseguem fotografar e gravar mensagens de voz de algum ponto crítico e dali mesmo acessam percentuais, mapas das fazendas, indicadores agrícolas e catálogos das máquinas. A tomada de decisão na Amaggi Commodities ganhou em velocidade e segurança só porque engajou os trabalhadores no processo – e estes evoluíram com o engajamento. Os próprios trabalhadores viram vantagem na mudança: antes faziam tudo no papel (utilizavam, por safra, cerca de 50 mil folhas), de maneira demorada (cinco dias, em média, em vez de em tempo real), e ainda corriam o risco de perder as informações.

ONDA DE EMPREENDER TAMBÉM É RURAL

“Na agricultura e na pecuária do Brasil existem muitos empreendedores. São pessoas que arriscaram, que mudaram de cidade e foram construir. O Mato grosso, por exemplo, é recheado de casos de empreendedorismo.” Quem conta isso é Miguel Cavalcanti. Sediado em Piracicaba, no interior paulista, o próprio Cavalcanti é um empreendedor.

Herdeiro de uma família que tem fazenda desde 1916, criou negócios que dão apoio à empresa rural. Seu primeiro empreendimento, há 15 anos, foi a BeefPoint, empresa de eventos e educação executiva especializada em pecuária. Só nos últimos três anos, a BeefPoint realizou mais de 25 eventos, com quase 400 palestras, sobre os melhores estudos de caso da pecuária brasileira e abordando temas como gestão de pessoas, integração lavoura-pecuária, gerenciamento, pecuária de cria (produção de bezerras) e confinamento.

Outro empreendimento de Cavalcanti tem menos de um ano; é a agrotalento. “Criamos uma escola para formar gestores capazes de fazer a diferença na pecuária e no agro. a receptividade nos surpreendeu: tivemos inscrições de vários países – Eua, Portugal, Bolívia, Paraguai e argentina – e muitas mulheres estão participando ativamente”, conta o empreendedor. Segundo ele, a receptividade à escola, que mescla curso online, encontro presencial e formação de comunidade, o fez adiar o plano de abrir uma BeefPoint nos Eua. Como diz Cavalcanti, não há mais diferença entre urbano e rural, da mesma forma que não há entre online e offline.

ABRAÇAR A INTERNET DAS COISAS

Os desafios para as propriedades rurais são desafios para os fornecedores das tecnologias. O laboratório de pesquisa da IBM Brasil está a toda por conta dessas oportunidades. “Usamos imagens, mapas, indicadores e estatísticas para analisar dados e simulações e gerar modelos para apoiar a melhor tomada de decisão dos clientes de agronegócio”, conta Bianca Zadrozny, gerente de analytics em recursos naturais do laboratório. Recentemente, a IBM mundial anunciou que investirá US\$ 3 bilhões na nova unidade de internet das coisas, que coletará e interpretará dados em tempo real. Um case experimental envolvendo um vinhedo de cabernet sauvignon no Napa Valley, na Califórnia, ajuda a entender o que está por vir. Usando o conceito de internet das coisas, o projeto analisou dados diversos para desenvolver um sistema de irrigação que variava de acordo com a necessidade do solo de várias partes da plantação. Assim, definiram-se quais áreas precisavam de mais e de menos água, equilibrou-se a liberação da água e o crescimento das vinhas foi maior.

USAR DRONES

Outro fornecedor que está aproveitando a internet das coisas é um velho conhecido dos leitores de HSM Management: trata-se de Chris Anderson, autor de teorias como a da cauda longa e da freeconomics, hoje dono da DIY Drones e da 3D Robotics. Anderson investiu em drones, que ele define como “parte da tendência de usar sensores e robótica para levar big data à agricultura de precisão”. O mercado vem crescendo nos Estados Unidos e deve disseminar-se logo no Brasil também. Equipados com GPS, câmeras e sensores, drones já podem ser adquiridos por lá por menos de US\$ 1 mil – sai mais barato do

que comprar imagens de satélite, e sua resolução é melhor, já que os drones se posicionam abaixo das nuvens e os satélites, acima.

Nos modelos da 3d Robotics de Anderson, diferentemente de outros dirigíveis que precisam de alguém comandando-os do solo, é o piloto automático, que faz o trabalho de decolagem e pouso – o voo é planejado pelo software e este vai sendo alimentado pelas fotos vindas do céu para traçar mapas em 3D e indicadores.

Anderson lista os tipos de problemas que já é possível descobrir com as imagens feitas pelos drones: de irrigação, de variação do solo, de infestações de pragas não detectadas a olho nu. E os drones ganham novos usos no campo a cada dia que passa, conforme mais empreendedores prestam atenção a esse mercado. Um ex-engenheiro da Nasa, a agência espacial norte-americana, recentemente lhes deu a função de semeadura: anunciou que semeará 1 bilhão de árvores por ano (36 mil por dia) usando drones a fim de estancar o desmatamento em áreas críticas.

Além de fazer o mapeamento das áreas a serem replantadas, gerando imagens em alta resolução, esse drone semeador descerá a três metros do solo e lançará sementes pré-germinadas, que possuem alto índice de absorção na terra. Na última etapa, o drone monitorará as áreas semeadas, alimentando os sistemas com informações sobre o crescimento das plantas.

TODOS OS ESFORÇOS NO CONHECIMENTO

Nesta entrevista exclusiva, antonio alvarenga, presidente da sociedade nacional da agricultura (sna), conta como a entidade tem investido em desenvolver pessoas

Muito se fala que o perfil do produtor rural Mudou. Como o sr. o definiria atualmente?

Ele nunca esteve tão longe das figuras folclóricas do caipira, do senhor de engenho e do barão do café, enfim. Nosso produtor rural acompanha a cotação do dólar e das lavouras na bolsa, as projeções das produções, os estoques mundiais, os indicadores de preço, aplica as mais avançadas tecnologias nas colheitas. Sua atuação é cada vez mais cercada de informações e conhecimento para ajudar a tomada de decisão. Sua gestão é moderna; por isso ele precisa de profissionais especializados.

Ele os encontra?

Não. O mercado de ensino brasileiro é muito urbano e forma profissionais para as cidades; a área rural está carente de bons profissionais. Os grandes produtores acabam investindo eles mesmos em formação

A SNA é fornecedora de formação?

Temos a mais antiga instituição de ensino voltada para o agronegócio, a Escola Wencesláo Bello, criada em 1899 no Rio de Janeiro, que oferece mais de 50 cursos de capacitação de curta duração, como administração rural, e específicos em diversas culturas, criações e manejos a mais de 2 mil alunos por ano. O campus inclui uma faculdade de veterinária e em breve terá uma de agronegócio, gestão ambiental e comércio exterior.

Também organizamos cada vez mais eventos e congressos na área, publicamos duas revistas e ainda temos o Centro de inteligência em Orgânicos, que tem por objetivo contribuir para o fortalecimento da cadeia produtiva brasileira de alimentos e produtos orgânicos, por meio da integração e difusão de informação.

MELHORAR MÁQUINAS

O maquinário utilizado no campo também não parou no tempo; avança seguindo a tendência de maior comunicação e rapidez – e um desafio dos produtores brasileiros é acompanhar isso. Com o objetivo de plantar mais com menos trabalho, grandes competidores como Caterpillar, General Electric, New holland etc. lançam modelos com mais funcionalidades. Tratores, colhedoras e pulverizadoras, guiados por GPS, plantam e colhem de maneira quase autônoma, com precisão impressionante, e sensores de produtividade e umidade acoplados os monitoram.

Ainda há operadores e, segundo Felipe Ruy, especialista em tecnologia da Caterpillar, a própria máquina informa quando está sendo mal utilizada e quais operadores precisam de mais treinamento. “Também é possível fazer o monitoramento remoto analisando a localização da máquina e sua disponibilidade e assim diminuir o tempo de parada e gasto com combustível”, completa Ruy.

USAR MAIS BIOTECNOLOGIA E GENÉTICA

As grandes empresas de biotecnologia e melhoramento genético também têm feito avanços importantes em suas áreas. Segundo Roberto Castro, diretor de pesquisa e desenvolvimento da Syngenta no Brasil, a empresa vem “investindo no desenvolvimento de produtos que gerem um aumento da produtividade agrícola por meio de ganhos genéticos das sementes combinado com o controle das pragas”.

TER ABORDAGEM HOLÍSTICA

A Embrapa, estatal brasileira que é referência mundial em inovação, já trabalha com essa abordagem por sua própria natureza [veja quadro na página 107]. Mas agora também a Monsanto quer oferecer uma abordagem holística aos clientes. Foi por isso que comprou a subsidiária brasileira da Precision Planting, empresa de equipamentos de agricultura de precisão, e incorporou a The Climate Corporation, que entrega um conjunto de produtos de monitoramento, análise e gestão de risco durante todo o ano-safra. O objetivo da Monsanto é auxiliar os agricultores a proteger e melhorar suas operações agrícolas como um todo. Isso tudo é parte de um conceito que a empresa batiza de “agricultura de decisão”, como explica Maria Cláudia Souza, diretora de assuntos corporativos.

TEMOS UMA DAS AGROPECUÁRIAS MAIS PRODUTIVAS DO PLANETA:

- Incorporamos uma larga área de terras degradadas dos cerrados, responsável por quase 50% de nossa produção de grãos.
- Quadruplicamos a oferta de carne bovina e suína e ampliamos em 22 vezes a oferta de frango – números que devem subir ainda mais após o anunciado fim do embargo chinês à carne brasileira.
- Exportamos um total de us\$ 100 bilhões em 2014, o que “salvou” a balança comercial do país.

É APENAS O INÍCIO

“Tocamos a ponta do iceberg”, diz Maurício Lopes, presidente da Embrapa. “As mudanças vão exigir do mundo produtivo uma adaptação tremenda”, diz com entusiasmo. Para Souza, da Monsanto, usando essas inovações, “não há dúvida de que o Brasil será o grande protagonista da agricultura no mundo”. Ao ver os vaqueiros de uma fazenda utilizarem WhatsApp de cima de uma mula, sabe-se que Lopes e Souza têm razão em suas previsões.

Você aplica quando...

... investiga, em sua empresa, que áreas e atividades poderiam se beneficiar de big data analytics e de tecnologias novas como internet das coisas, drones etc.

... estabelece o investimento em inovação como uma prioridade estratégica de longo prazo.

TICIANA WERNECK

O LADO OBSCURO DA TI

POR CAUSA DO USO EXCESSIVO, AS TECNOLOGIAS DIGITAIS ESTRESSAM 65% DAS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO, SEGUNDO UMA PESQUISA, LEVANDO A UM TERRÍVEL PARADOXO: QUANTO MAIOR O USO DE TI, MENOR A EFICIÊNCIA NA EMPRESA

POR MONIDEEPA TARAFDAR, JOHN D'ARCY, OFIR TUREL E ASHISH GUPTA

Vale a leitura porque...

... relata vários estudos segundo os quais as mesmas qualidades que tornam a TI útil (confiabilidade, portabilidade, facilidade de uso e processamento rápido) estão afetando a produtividade e o bem-estar das pessoas. ... mostra que algumas empresas estão atentas a isso e começam a tomar medidas para evitá-lo.

Um estudo realizado em unidades de tratamento intensivo de dois grandes hospitais dos Estados Unidos mostrou que os médicos têm de fazer verdadeiros malabarismos entre monitores diversos para conseguir acessar todos os dados de um paciente e que a maioria deles se ressentiu disso. O que esses médicos sofrem pode ser chamado de “estresse tecnológico”, causado pelo uso intenso e quase contínuo dos sistemas de TI. Trata-se de um fenômeno generalizado, que

vem apresentando a conta para profissionais de todos os tipos e para todas as formas de organizações. Entre as várias razões que levam a essa sobrecarga, quatro parecem destacar-se:

- A pressão para executar múltiplas tarefas em fluxos de informações simultâneos e de diferentes dispositivos.
- A permanente conexão com os sistemas de TI e com o ambiente de trabalho, por conta da atuação a distância e em horários flexíveis.
- Os curtos ciclos das tecnologias, ocorridos mediante pressões dos fornecedores para modificar as interfaces, telas e funcionalidades, muitas vezes sem o apoio adequado.
- A existência de interfaces complexas que não se encaixam naturalmente nos fluxos de tarefas.

À primeira vista, a tecnologia aumenta a eficiência desses profissionais e até lhes permite desfrutar atividades de lazer em pleno ambiente de trabalho, como o uso do Facebook – ainda que muitas empresas limitem o acesso a redes sociais, é possível conectar-se com dispositivos móveis. No entanto, a TI parece “viciar” esses mesmos profissionais. Um estudo com usuários de e-mail de empresas apontou que 46% apresentam sintomas compatíveis com dependência, em graus médio e elevado.

Com a TI, as pessoas acabam levando trabalho para casa e respondendo a e-mails profissionais em períodos que seriam destinados ao descanso, durante a semana à noite (em média 23 minutos por dia), no trânsito (12 minutos), no fim de semana (42 minutos) e nas férias (43 minutos) Como acontece com outras formas de “vício”, o desejo pelo estímulo da TI torna-se cada vez mais difícil de ser satisfeito e as pessoas buscam novas maneiras de “turbinar” a dose.

NO BRASIL POR HED FERRI

A geração Y parece estar radicalizando o estresse com a TI no Brasil. Isso porque, embora os nascidos de 1980 para cá sejam mais preocupados com qualidade de vida, eles são mais viciados na vida digital. Os dados brasileiros da pesquisa mundial Consumerização de TI, realizada pela Wakefield Research a pedido da Avanade, provedora de soluções de TI, mostram que o uso de tecnologias de computação pessoal no trabalho é maior no Brasil do que em muitos países, chegando a 97% – nos EUA, por exemplo, é de 89%.

Há um combinado implícito que é perverso: as empresas deixam que as pessoas usem redes sociais e sejam menos produtivas, porque elas compensam isso estendendo o horário de trabalho para entregar sua tarefa. E aí mora o problema, na opinião do consultor de RH Felipe Cortoni, líder da consultoria LCZ. “Isso está por trás de muitos transtornos mentais relativos ao trabalho. Não é só pelo overuse dos dispositivos de TI, mas pela ansiedade de ter de dar respostas tão velozes quanto a TI – e o tempo todo.” Para Irene Azevedo, diretora da consultoria LHH, os profissionais têm de limitar esse círculo vicioso, mais do que as empresas, seja selecionando seus empregadores, seja desligando o celular no fim de semana. Já Cortoni acha que as companhias devem agir: estresse com TI gera custos de saúde e segurança.

**POR QUE OS LÍDERES PRECISAM FICAR
ATENTOS**

O fato é que o estresse tecnológico e o vício em TI representam sérios riscos para a produtividade e a inovação das empresas. Quanto mais tempo e esforço os colaboradores dedicam a se manter atualizados, a tentar compreender e utilizar os recursos tecnológicos, menos tempo têm para o trabalho que essas ferramentas deveriam apoiar. Um estudo envolvendo gestores seniores e de nível médio apontou que, quanto maior o uso de TI, menor a eficiência. Por exemplo, a pressa em responder às informações leva a processar, em geral de maneira ineficiente, apenas o que está disponível de imediato.

Essa abordagem pode travar a inovação, processo que costuma exigir a avaliação lenta e pensada de dados variados e, se possível, completos. Outro problema é que a distração criada pelo uso da TI parece interferir na construção dos relacionamentos, comprometendo o desempenho das equipes. Além disso, o uso excessivo pode afetar o bem-estar dos colaboradores, aumentando o custo com recursos humanos. Há relatos de funcionários que deixaram o emprego por causa do estresse de ter de aprender aplicativos e fluxos de trabalho em alteração constante, e o estresse é motivo para licenças médicas. Também vale ressaltar os riscos monetários e de reputação, lembrando que o uso descontrolado da TI – seja com comentários indesejáveis nas redes sociais, seja com a revelação de informações confidenciais – pode gerar publicidade negativa e desvantagem competitiva para a empresa.

É possível, ainda, que funcionários dependentes de sites de mídia social postem informações confidenciais que não têm autorização para compartilhar fora da organização. Medidas aparentemente inócuas, como comentários sobre um novo produto ou patente, potencialmente ajudam hackers a atentar contra a propriedade intelectual. Mais um perigo é o que envolve a integridade técnica e a viabilidade operacional do próprio sistema de TI, acarretando custos indesejáveis.

Algumas práticas viciantes, como a visita a sites com jogos online ou pornografia, são ímãs para contrair malwares. Até iniciativas aparentemente pouco graves, como o uso de programas sem licença, o download de anexos de e-mail ou o compartilhamento de senhas com colegas de trabalho, podem colocar os dados e os sistemas em risco. A adoção de programas não licenciados pode levar a períodos de inatividade; o envio ou o recebimento de vírus apresentam o risco de tornar o sistema indisponível; e o compartilhamento de senhas compromete a eficácia das medidas de controle, além de dificultar as possibilidades de auditoria e a prestação de contas.

O QUE FAZER?

As atitudes dos líderes das empresas são essenciais para promover comportamentos que revertam esse quadro. Cabe a eles capacitar os colaboradores para a atuação prudente e consciente em relação à TI e aos possíveis impactos positivos e negativos. Isso significa, sobretudo, mudar a postura em vez de apenas se concentrar nos benefícios gerados pela TI, o líder passa a enxergar o quadro inteiro. As lideranças devem:

- Estimular os colaboradores a refletir não só sobre a forma de uso da TI em seu trabalho, mas de modo geral.
- Organizar e promover “usos conscientes da tecnologia”.
- Criar um ambiente capaz de fazer com que as pessoas compreendam realmente os recursos que utilizam no trabalho – as aplicações de TI não devem ter mais funcionalidades do que o necessário; os colaboradores precisam se apropriar dos dispositivos e aplicativos.

Não são iniciativas tão complexas assim. Os líderes podem orientar os profissionais do departamento de TI a intensivamente instruir os profissionais sobre os aspectos importantes dos sistemas e aplicativos, tanto para que as funcionalidades não sejam percebidas como desperdício pelos colaboradores quanto para que a segurança geral aumente. A propensão dos profissionais a fazer uso inadequado de recursos revelou-se cerca de 40% menor nos locais onde os líderes de TI se esforçaram para oferecer treinamento e orientação de segurança.

Também é possível valer-se de um vídeo sobre os riscos do uso excessivo da tecnologia – um estudo mostrou que, em uma organização, um simples vídeo sobre o uso excessivo da internet elevou consideravelmente a disposição dos colaboradores em controlar sua presença na rede. Outra medida dos líderes pode ser promover fóruns para que os funcionários troquem experiências sobre TI: empresas cujos colaboradores foram estimulados a compartilhar seu aprendizado com novos aplicativos registram níveis de estresse 20% inferiores aos das demais.

RH É RESPONSÁVEL

Cabe ao RH avaliar as consequências do estresse tecnológico na empresa? Segundo os autores deste artigo, sim. Os gestores de pessoas precisam atuar em conjunto com os responsáveis pela tecnologia da informação para desenvolver métricas capazes de aferir esse estresse regularmente e um sistema de monitoramento de quando os colaboradores são negativamente afetados – com prejuízo à produtividade e à inovação. Também devem criar programas de combate ao estresse.

TREINAMENTO E GUARDRAILS NÃO BASTAM

É preciso entender, por fim, que as medidas protocolares da maioria das organizações na área de TI são insuficientes para lidar com o desafio atual – sejam os programas de treinamento tradicionais, sejam os guardrails técnicos.

Os treinamentos em geral são apresentados em “dose única”, solucionando apenas parte das necessidades de formação. Para a maior parte dos aplicativos, os funcionários precisam entender como combinar e usar recursos e funções de maneiras diferentes do padrão, a fim de acomodar suas tarefas e atividades específicas. E aprender a usar o sistema fora do padrão usual implica um processo de ajustes para encontrar recursos, soluções alternativas e atalhos.

A adoção de guardrails técnicos também desempenha um papel importante na redução do uso indevido dos recursos, e os líderes de TI podem criar um ambiente no qual a organização se mantenha vigilante para o problema. No entanto, nossa experiência mostra que o maior conhecimento dos colaboradores nesses guardrails – envolvendo-os na concepção e implementação de medidas preventivas – é crucial. Está mais do que na hora de as empresas enfrentarem o lado obscuro da tecnologia.

MONIDEEPA
TARAFDAR, JOHN
D’ARCY, OFIR
TUREL E ASHISH
GUPTA

Monideepa Tarafdar é professor de sistemas de informação na Lancaster University, EUA ; John D’Arcy, professor de gestão de sistemas de informação na Alfred Lerner College of Business and Economics, da University of Delaware; Ofir Turel, professor de sistemas de informação na California State University; e Ashish Gupta, professor

Você aplica quando...

... entende que isso pode representar sérios riscos para a produtividade e a inovação. toma medidas pessoais, como definir momentos de desconectar-se. ... toma medidas organizacionais, como proibir que certos colaboradores respondam a e-mails fora do horário de trabalho.

**Charmen Gupta, professor
de análise de sistemas de
informação na University of
Tennessee Chattanooga.**

O ENCONTRO DE TAMARA ERICKSON COM TRAINEES BRASILEIROS

ACOMPANHE A MESA-REDONDA DA PESQUISADORA DE AMBIENTES DE TRABALHO INTERGERACIONAIS TAMARA ERICKSON COM OS TRAINEES CARLA FRONTINI (UNILEVER), CLARICE AMORIM (PWC) E GUILHERME BARROS (THYSSEN KRUPP), ORGANIZADA DURANTE O FÓRUM HSM DE LIDERANÇA

POR TAMARA ERICKSON, SOFIA ESTEVES, ADRIANA CHAVES, CARLA FRONTINI, CLARICE AMORIM E GUILHERME BARROS

Família. Flexibilidade. Hierarquia. Futuros subordinados. Lacunas de habilidades. Prática versus teoria. Os temas abordados na conversa entre uma das maiores estudiosas das gerações no ambiente profissional, Tamara Erickson, e três trainees selecionados por nós foram quentes, reveladores de desafios intergeracionais e possíveis soluções.

Carla Frontini – Eu me reconheço em tudo o que a palestra da Tamara Erickson fala sobre a geração Y, mas o que achei interessante mesmo foi aprender sobre as outras gerações. Tomei um monte de notas pensando no meu chefe, para saber conversar melhor com ele. Também foi bom saber sobre a próxima geração, que eu estarei liderando. Nunca tinha

pensado nela; sempre penso nos mais velhos. Agora me dei conta de que os mais novos serão diferentes e de que preciso me preparar para liderá-los.

Tamara Erickson – É perspicaz de sua parte pensar tanto nos mais velhos como nos mais jovens. Já antecipo que os mais novos serão diferentes mesmo. Sinto na própria pele: quando converso com mulheres mais jovens, elas são críticas sobre minhas escolhas de vida. O importante é tentar entender o outro. Minhas escolhas podem não ser as melhores para você hoje, mas foram as possíveis para mim naquela época, naquele ambiente.

Guilherme Barros – Achei interessante quando você disse que seremos vistos como tradicionalistas do futuro...

Erickson – Claro, porque vocês vão se tornar líderes e aprender a enfrentar seus desafios de certa maneira. Alguns vão se adaptar a maneiras posteriores, mas muitos vão querer agir sempre da mesma maneira. E então haverá jovens que vão dizer: “Por que eles estão querendo fazer assim? O mundo mudou!”. É importante manter o frescor, viram?! Conversem com seus filhos! (risos)

Sofia Esteves – Vou falar de um desafio de vocês. Em 2014, mais de 1,3 milhão de jovens passaram por processos seletivos organizados pelo DMRH/Cia de Talentos, no mundo todo. Desse total, tivemos dificuldades de contratar 5 mil candidatos, ou seja, o índice de aprovação é menor que 0,01%. por quê? Concluimos que o principal motivo é a falta de capacidade analítica e de argumentação dos jovens.

Erickson – Eu vejo a mesma coisa, no mundo inteiro. Escrevi um livro para a geração Y, chamado Plugged In, e nele digo que esses jovens precisam aprender duas coisas fundamentais. A primeira são as habilidades financeiras – eles têm de saber o que é retorno sobre o investimento – e a segunda é saber argumentar para defender seu ponto de vista, por escrito. As

duas coisas faltam à geração Y. E é preciso aprender isso antes de trabalhar, ainda durante a faculdade. nos EUA, algumas empresas estão começando a trabalhar com crianças no ensino médio para fechar esse gap.

Barros – Falta prática. Acho que esse gap é muito forte aqui no Brasil. Estamos sempre aprendendo a prática tarde, só no programa de trainee. na faculdade, e antes dela, recebemos teoria e mais teoria.

Adriana Chaves – Vocês se surpreenderam muito com as empresas em que ingressaram?

Clarice Amorim – Eu me surpreendi muito, e positivamente, com a quantidade de cursos e atividades e por ter um coach.

Frontini – gostei da flexibilidade de horário e de local de trabalho, que está no DNA da empresa. isso me motiva.

Erickson – Sabem por que os jovens da geração Y procuram flexibilidade cada vez mais? é porque gostam de família, pensam nas mães e pais que querem ser. As organizações precisam entender isso.

Frontini – interessante, porque outra surpresa é que estou gostando bastante do convívio com um chefe da geração X, que é a mesma dos meus pais. Assim como meus pais querem saber das minhas conquistas, meu chefe mostra interesse pela minha família. para mim, isso é demais.

Erickson – A relação com os pais é tão forte nessa geração que muitas empresas estão abrindo espaço para os pais de seus funcionários. A geração Y confia em seus pais – se vocês perguntarem quem são os heróis deles, muitos dirão que são os pais. Eles querem compartilhar as boas notícias com os pais. pedem conselhos aos pais, mais que aos amigos. um

“truque” das empresas é fazer os pais se sentirem orgulhosos de os filhos as terem escolhido como empregadoras, às vezes com um mero folheto dirigido a eles.

TAMARA ERICKSON,
SOFIA ESTEVES,
ADRIANA CHAVES,
CARLA FRONTINI,
CLARICE AMORIM E
GUILHERME BARROS

Tamara Erickson é Consultora especializada em mudança da força de trabalho, integra o ranking Thinkers 50, de maiores pensadores mundiais da gestão. Sofia Esteves é Fundadora, sócia e presidente do grupo de consultoria DMRH. Adriana Chaves é sócia do grupo DMRH, responsável pela divisão de desenvolvimento e carreira. Carla Frontini Trainee é da Unilever Brasil. Clarice Amorim Trainee é da PwC Brasil. Guilherme Barros é Trainee da Thyssen Krupp.

POR QUE A HIERARQUIA SURPREENDE

Como acontece com muitos trainees atuais, a hierarquia é uma das maiores surpresas de quem chega a uma empresa. “Ter um chefe, que tem um chefe, que tem um chefe, e só poder falar com o chefe direto” mostra ser um incômodo. Tamara Erickson disse compreender a estranheza que isso causa aos jovens. Como a especialista explicou, “não existe essa hierarquia tão rígida na família de agora e, de repente, o jovem entra na empresa e não tem permissão para conversar com certas pessoas; é um choque”. ou seja, o problema é que a empresa de hoje não espelha a organização familiar, como acontecia anteriormente.

O NOVO ECOSISTEMA TECNOLÓGICO

EM VEZ DE TER APENAS O OBJETIVO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL, AS TECNOLOGIAS GANHAM PROTAGONISMO; DEFINEM TODA A CADEIA DE INTERAÇÕES DA EMPRESA COM O CLIENTE PARA QUE SEJA FORNECIDO UM SERVIÇO “INDOLOR”.

POR TICIANA WERNECK

Lembra-se de quando a gente tinha de estar em casa para falar ao telefone? Hoje, com nossos smartphones, falamos onde estivermos. E não só de viva voz, mas com voz gravada, texto, imagem parada, imagem em movimento e até em grupo. É natural que os consumidores esperem a mesma conveniência em sua interação com as marcas. Eles querem se conectar do jeito que crie menos atrito.

O problema a resolver é graúdo. Segundo o mais recente levantamento da Forrester Research, 67% dos norte-americanos estão insatisfeitos com o serviço ao cliente como ele é hoje. Em outros países, como o Brasil, estima-se que a insatisfação seja igual ou superior. Isso vem obrigando as empresas a mudar o design de seu ecossistema tecnológico de atendimento adotando um novo foco: em vez de associar as tecnologias apenas à maior eficiência operacional, a proposta é usá-las para que a organização se torne, de fato, centrada no cliente.

O ecossistema deve mesclar muito bem as interfaces tecnológicas e as humanas para aumentar a probabilidade de a empresa oferecer interações “indolores” ao cliente, nas quais tudo seja fácil e rápido, como define a especialista Kate Leggett, da Forrester Research. Conforme apuração de HSM Management, o ecossistema precisa viabilizar ao menos quatro ações do cliente: autosserviço, migração de canais, escrever mais e contato humano.

autosserviço O ano de 2014 foi o primeiro em que a maioria dos entrevistados da Forrester Research (76%) disse preferir usar as páginas de FAQ (perguntas frequentes) a falar com alguém. Mais importante: não se trata de tique da geração digital.

Os canais de autosserviço consistentemente crescem em todas as faixas etárias. O mesmo pode ser percebido no Brasil. No Bradesco, por exemplo, o autosserviço por comando de voz recebe 1 milhão de ligações por dia. “Cumprindo um menu verbal, o cliente consegue realizar inúmeras transações sem interagir com ninguém”, explica o diretor de canais digitais do banco, Luca Cavalcanti.

Migração de canais Outra demanda clara do consumidor é poder migrar de um canal de contato para outro sem precisar repetir tudo de novo.

A estratégia que atende a isso é a do omnicanal, quando todos os canais estão integrados. O próprio Bradesco está rumando para esse modelo. Segundo Guilherme Porto, CEO da Plusoft, empresa especializada em aplicativos de CRM, a tecnologia correspondente já está disponível e os desdobramentos são inúmeros. “Uma única plataforma reúne na tela as interações com aquele consumidor em todos os canais. Ela não só permite um atendimento sem silos de canais, como dá à empresa maior chance de tirar proveito das informações”, comenta.

Renato Morsch, vice-presidente de vendas da Salesforce, cita outra integração: a conexão entre os consoles de atendimento e os canais de mídias sociais. “Isso possibilita, por exemplo, que uma reclamação no Twitter automaticamente abra um chamado de atendimento para o cliente”, conta.

Canais de atendimento mais usados nos EUA

76% FAQ (perguntas frequentes) - 73% Telefone - 68% E-mail - 58% SMS e chat ao vivo - 50% Fóruns online - 43% Chat com agente virtual - 37% Twitter.

Escrever mais

A força das mídias sociais é parte de uma tendência de atendimento mais ampla, que se origina do modo pelo qual muitas pessoas preferem se comunicar hoje: por escrito. Cresce o uso de canais como as redes sociais, os chats ao vivo e os fóruns online. Haja tecnologia para dar conta disso na velocidade que os consumidores esperam. Por exemplo, entra em cena o chat virtual, assim chamado porque quem responde às perguntas é um robô.

“O programa faz análises das interações e formula respostas específicas para cada caso, sem o envolvimento de um operador humano. Se a resposta não foi objetiva, o consumidor é encaminhado para um agente”, explica Porto. O cliente não tem de esperar e, para a empresa, há um ganho tremendo em custo e agilidade.

Na telecom T-Mobile US, o chat virtual funciona 24 horas todos os dias, com 75% de assertividade, e chega a fazer sugestões de produtos. Já nos fóruns online, a companhia provê a plataforma e consumidores respondem a questões de consumidores (que, em geral, são sobre o funcionamento de

produtos). Para garantir o acerto das respostas, a empresa mantém um software que as monitora e, em caso de erro, põe um especialista para fazer esclarecimentos. A mesma dinâmica é usada em programas para interação nas redes sociais.

Contato humano

Com vídeo e áudio em tempo real, tenta-se atender ao desejo de humanizar o atendimento sem criar atrito. Uma das tecnologias para isso é a de screen sharing, ou compartilhamento de telas, no qual um agente humano interage com o consumidor conforme este navega pelo site, explicando o que deve ser feito em cada etapa.

O e-commerce inglês de calçados Schuh tem se beneficiado dessa opção para vender e os resultados são animadores: a taxa de conversão de vendas é quatro vezes superior à média. O videochat [veja quadro da página ao lado], que dá cara ao atendente humano do outro lado, registrou 78% de satisfação, mais que os 68% do chat ao vivo (de mensagens de texto).

Chat com robô

Para atender ao desejo do cliente de poder usar qualquer canal a qualquer hora, as empresas estão se valendo do chat virtual, no qual um robô responde às pergunta

A evolução dos canais

Antes

Carta ou telefone (com menus extensos e espera para ser atendido por agentes engessados em scripts)

Hoje

Os canais não param de aumentar e acompanham as preferências do consumidor. podem ser:

- Canais que a empresa decidiu colocar à disposição (telefone, e-mail, chat, SMS);
- Canais que o consumidor elegeu para se expressar (redes sociais, fóruns online). há discordância sobre se é preciso ou não estar em todos os canais, porém os especialistas concordam que, nos escolhidos, o serviço prestado deve ser top, com atendentes equipados e autônomos.

Futuro (não tão distante) haverá:

- Reconhecimento biométrico da voz no atendimento telefônico para que o consumidor não precise fornecer dados pessoais;
- Mais analytics de big data e modelos preditivos, que tornarão possível um atendimento personalizado com base em informações do perfil e do histórico transacional, seja humano ou digital;
- a internet das coisas e um novo CRM, fazendo com que cada produto seja um canal de comunicação entre cliente e marca (é o multicanal levado às últimas consequências).

Além de fazerem a vontade do cliente, quase todas as tecnologias desse novo ecossistema geram um manancial de informações gigantesco, que ajudam a empresa a entender melhor o cliente e a responder a ele de maneira cada vez mais rápida. “Agora, cada apontamento do consumidor deve ser analisado e efetivamente produzir uma resposta estrutural da empresa”, confirma Valéria Borges, diretora de contact center da Resource IT, de prestação de serviços terceirizados. Por exemplo, quando as tecnologias de omnicanal entregam dados condensados à empresa, uma simples ferramenta de inteligência de negócios (BI, na sigla em inglês) pode fazer projeções e traçar tendências de demanda e comportamento. “Isso permite identificar problemas em uma escala muito mais precisa e veloz e criar oportunidades de venda”, diz Porto.

Monitoramento

E como se avalia o desempenho do serviço ao cliente com a ajuda desse ecossistema? “As empresas precisam fazer monitoramento ostensivo para identificar gaps e formular melhorias”, como argumenta Kate Leggett, da Forrester. O especialista em métricas do serviço ao cliente Claiton Galdino, da Cliente Amigo, diz que as métricas devem ser geradas rotineiramente com a ajuda da tecnologia, receber do CEO a mesma atenção dos indicadores financeiros e ser divulgadas a todos em tempo real. Podem ser métricas mais operacionais, como abandono, resolução na primeira chamada e tempo médio de atendimento, ou mais estratégicas, como NPS (recomendaria para um amigo?) e conversão em cross-selling e up-selling.

Terceirização Tanta tecnologia explica por que se mantém forte o movimento de terceirização do atendimento. “São os terceiros que normalmente conseguem investir bastante em tecnologia e na seleção e treinamento de pessoas para lidar com ela”, finaliza Valéria Borges.

Ao vivo

O consumidor quer ter contato direto com quem possa decidir – seja o presidente da empresa, seja um atendente com autonomia. E é isso que explica a ascensão meteórica do recurso do vídeo ao vivo. oferecer assistência por videochat ao vivo está se tornando prioridade para muitas empresas nos Estados Unidos que desejam emular experiências pessoais em seus sites e aplicativos, em todos os canais. um exemplo é o amazon Mayday, suporte de vídeo ao vivo sobre o Kindle Fire. outro caso é o do e-commerce de moda para gestantes Isabella oliver, que lançou o vídeo ao vivo eStylist.

A cliente marca uma consulta em seu site para discutir roupas adequadas para festas ou uso diário com um personal stylist bem treinado. O estilista consegue não apenas mostrar roupas para ela em tempo real, como também compartilha sua página de web, para explorar junto com a cliente, como screen sharing. a iniciativa é ganha-ganha: clientes satisfeitas e a empresa convertendo 94% das consultas em vendas. além disso, o valor médio dos pedidos é 28% mais elevado do que os feitos sem o eStylist.

FORMATAR E REFORMATAR PROBLEMAS

POR QUE E COMO A CAPACIDADE DE “REENQUADRAR” PROBLEMAS AUMENTA NOSSA CAPACIDADE DE RESOLVÊ-LOS

POR SARA BECKMAN E MICHAEL BARRY

O buzz atual sobre o design thinking é impressionante, mas poucos parecem enxergar o benefício central da metodologia, bem específico: a capacidade de formatar e reformatar um problema a ser solucionado. Por que isso é tão importante? Porque o mundo da gestão empresarial é limitado por processos predominantemente lineares e analíticos – graças ao treinamento de gestão da qualidade, à ferramenta 6-Sigma e afins. Quanto mais linear e analítico for um processo, menos possibilidades exploratórias ele nos abre.

O design thinking faz o contrário (e essa é a real razão de ser tão celebrado): ele nos ensina a formatar e reformatar um problema a resolver e, assim, permite que embarquemos em explorações que conduzem aos melhores e mais inovadores caminhos. Os acadêmicos Sara Beckman e Michael Barry, professores de Berkeley e Stanford, advogam essa tese. Em uma linguagem visual, HSM Management apresenta as três lições e as quatro habilidades que eles propõem para a reformatação de problemas, para que o gestor possa desenvolvê-las imediatamente.

Lição 1

Às vezes, precisamos de várias reformatações de um mesmo problema para conseguir ver as muitas soluções possíveis.

Entender o porquê por trás de um problema pode gerar uma ampla gama de opções para solucioná-lo. Ferramentas como gestão da qualidade total (TQM, na sigla em inglês) e seus cinco porquês também ajudam a identificar mais perspectivas para o problema, mas o design thinking leva isso um passo além, sobretudo quando o problema simplesmente não pode ser resolvido com o formato atual.

A fabricante de microfones e fones de ouvido Shure identificou uma catastrófica perda de audição dos roqueiros que consomem seus produtos, em consequência do som ensurdecedor dos alto-falantes no palco. Tentou propor soluções para protegê-los, mas todas foram encaradas com desdém pelos roqueiros, que temiam parecer vovôs com aparelhos auditivos. Quando os profissionais da empresa passaram um bom tempo em campo ao lado das bandas, famosas e de garagem, foram capazes de reenquadrar o problema: o protetor auricular tinha de ser um objeto de desejo; mais que proteger a audição, devia ser charmoso e melhorar o desempenho no palco. A solução foi um fone de design incrível (tão incrível que a Apple se inspirou nele para seus fones de ouvido) e com recursos de monitoramento do áudio que realmente ajudam a melhorar a performance dos artistas.

Lição 3

Às vezes, os formatos em si devem ser metafóricos para conseguirmos unir todos os elementos de um problema perverso e ver como a mudança em um deles pode afetar os demais. Gostamos de pensar nisso como um processo de histórias que entram e histórias que saem:

Todas as empresas estão acostumadas com esses formatos metafóricos, ainda que usem para eles o nome que Peter Senge lhes deu: “modelos mentais”. “São imagens, generalizações e histórias que carregamos em nossa mente sobre nós mesmos, outras pessoas, instituições e todos os aspectos do mundo. Sutilmente determinam o que vemos.”

Histórias que entram:

São comuns as histórias que vêm diretamente dos consumidores, permitindo-nos trazer à tona contradições, normas tácitas e explícitas, sucessos e fracassos fundamentais, ajudando-nos a realmente entender as necessidades deles. Tais histórias nos fazem entender os modelos mentais de nossos consumidores, o que, por sua vez, nos faz entender nossos modelos mentais. Em cerca de dez entrevistas, uma equipe de design consegue coletar centenas de histórias; a equipe as vasculha para identificar padrões interessantes, oportunidades e melhorias, assim como histórias paralelas que possam dar origem a novas histórias.

Lição 2

Alguns problemas não conseguimos resolver da maneira em que são formatados; precisamos de um enquadramento totalmente diferente. Existem problemas sistêmicos altamente perversos, nos quais há muitos elementos inter-relacionados que têm de ser trabalhados em conjunto para chegar a uma solução. Redesenhar um sistema de cuidado com a saúde ou descobrir como lidar com a mudança climática são exemplos clássicos de problemas perversos, mas criar experiências bem integradas para o cliente também pode ser visto como um problema perverso sistêmico. O resolvidor precisa manter em mente o sistema inteiro ao mesmo tempo e, nesse caso, uma boa abordagem é o uso de metáforas.

Há dez anos, a fabricante de chicletes Wrigley queria mudar o consumo de seu produto na China, fazendo-o passar de “algo agradável mas esporádico” a “um refrescante bucal diário e importante”. Havia barreiras. Por exemplo, a empresa descobriu que, na China, falar sobre mau hálito é um grande tabu. Então, criou uma metáfora forte, ligada à ideia de “porta”, que é muito importante na cultura chinesa – o chiclete Wrigley Doublemint começou a ser simbolizado como um “abridor das portas da confiança”. Na embalagem do novo produto, os gestores da fabricante combinaram todas as formas de usar e significados do chiclete de menta e produziram anúncios bem-humorados, que mostravam as portas profissionais abrindo magicamente diante do chiclete. Em dois anos, as vendas aumentaram 13% e a China se tornou o maior consumidor da marca depois dos EUA.

Histórias que saem:

Emanando do processo de design, há histórias que motivam uma equipe a imaginar soluções novas e interessantes e, quando contadas fora da empresa, inspiram os consumidores a participar de uma nova história. As histórias mais inspiradoras parecem seguir as três estruturas dramáticas primárias de trama, como descritas por Chip e Dan Heath em *Made to Stick*: a trama do desafio, a trama da conexão e a trama da criatividade.

As três são desenvolvidas conforme a equipe de design brinca com os dados, extraindo insights significativos deles, formatando e reformatando o problema a ser resolvido para os consumidores, gerando soluções alternativas para ele.

HABILIDADES

Conheça agora as quatro habilidades necessárias para identificar formatos e recriá-los, e que aumentam nossa capacidade de captar as histórias que entram e criar histórias que saem.

Chegar ao porquê

Essa talvez seja a parte mais difícil do processo de estruturação do problema. Na verdade, exige que você identifique o “tema” mais importante da história que o cliente está vivendo hoje (a história que entra), o que lhe permitirá escolher um tema para a nova história que você vai contar (a história que sai). Esse tema, por sua vez, orientará todos os outros elementos da “trama”, determinando o conjunto de soluções gerado e a escolha de soluções a serem entregues.

Também implica encontrar padrões em conjuntos ambíguos e complexos de dados, extraindo pedaços de informações das histórias dos consumidores e descobrindo as histórias que revelam preocupações ou interesses compartilhados. Sistemas de pensamento e uma gama de ferramentas podem ser usados nesse estágio.

Nas histórias que entram

Desenvolver empatia: No coração do design thinking, que costuma ser chamado de design centrado no usuário ou no ser humano, está o desenvolvimento de uma compreensão profunda das necessidades do consumidor. Extrair e capturar histórias dos clientes exige interesse, curiosidade e empatia. Especificamente, ter empatia permite identificar pressupostos dos consumidores, em especial sobre como vivem e sobre a cultura em que atuam. A capacidade de se colocar no lugar do outro é fundamental para enquadrar os problemas de modo que eles possam ser resolvidos.

Gerar e selecionar ideias

Dito de modo simplista, divergir é a capacidade de chegar a uma ampla gama de ideias alternativas, enquanto convergir é a capacidade de selecionar entre as opções, combinando-as e refinando-as para criar uma melhor. A “pegadinha” é que você não pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo, e sim gerenciar um equilíbrio dinâmico entre as duas, que vai além da geração de muitas ideias. Gerenciar esse equilíbrio dinâmico implica deixar em aberto a possibilidade de escolher um formato para o problema, ao menos até que se tenha aprendido o suficiente sobre ele e as alternativas para resolvê-lo. Isso significa desenvolver a capacidade de divergir e permanecer nesse estado.

Nas histórias que saem

Aprender pela experimentação: No cerne da capacidade de experimentar está ser capaz de ir do tudo ao nada. Descartar uma história, ideia ou protótipo não é uma indicação de fracasso, mas parte do ciclo de aprendizado. Esse é o estágio no qual as estruturas escolhidas em estágios anteriores são colocadas em teste. Tal habilidade é especialmente difícil de ensinar a pessoas com tendência a se apegar às primeiras soluções identificadas, que se fecham a soluções alternativas e têm grande dificuldade de abrir mão das soluções que desenvolveram. Levar as pessoas a aprender com o fracasso exige ensiná-las a desenvolver experimentos baratos por meio dos quais elas possam aprender sobre vários aspectos das soluções propostas. Isso, por sua vez, requer que pensem nos riscos associados a suas soluções, o que, para muita gente, exige uma mudança de mentalidade: de escolher e implementar uma solução única passa-se à ideia de brincar e de experimentar múltiplas soluções.

SARA BECKMAN E
MICHAEL BARRY

Este artigo foi traduzido em linguagem visual sobre um texto original dos autores, publicado na revista Rotman Management. Sara Beckman é fellow e palestrante da Haas School of Business, da University of California em Berkeley, e diretora de aprendizado do Jacobs Institute of Design Innovation do College of Engineering, da mesma universidade. Michael Barry é professor do programa de design do Hasso Plattner Institute for Design, da Stanford University, e sócio da empresa de design PointForward.

GENTE PRECISA SER TRATADA COMO GENTE COM PROXIMIDADE

QUANDO UM LÍDER PARTICIPA DE EVENTOS INTERNOS COM OS COLABORADORES, COMO UM CAMPEONATO DE VIDEOGAME, ISSO PODE SER TÃO IMPACTANTE NOS RESULTADOS QUANTO UMA ESTRATÉGIA

POR JOÃO PEDRO PARO NETO

Empresas são feitas de gente. Por incrível que pareça, e aqui perceba o tom de ironia, até empresas de tecnologia são feitas de gente, pois também nas organizações onde máquinas constituem o foco das atenções quem entrega os resultados são as pessoas. Constatar isso é simples. Complicado é fazer pessoas, e não máquinas, caminharem na direção desejada para entregar tais resultados. Não faltam fórmulas de engajamento e motivação às organizações, mas, muitas vezes, elas estão esquecendo o fundamental: gente precisa ser tratada como gente. O que é um tratamento de gente?

É levar as pessoas a perceberem que fazem a diferença no ambiente em que atuam e se reconhecerem como protagonistas de projetos. É pouco provável que se possa extrair o melhor delas sem estabelecer as condições para tal protagonismo. Pessoas só podem produzir de modo excepcional se esse tratamento prevalecer.

O que fazemos na MasterCard é levar cada liderança a trabalhar para fomentar essa cultura. A essência disso está em o líder mostrar-se como um ser humano com o mesmo valor de todos os outros da empresa e, assim, inspirar os liderados a reproduzir seu exemplo. De maneira prática, o líder deve definir – e mostrar valorizar – momentos de interação periódicos com todos os colaboradores. Assim ele contribui para aproximar as pessoas de diferentes níveis hierárquicos e estimula as conexões pessoais, decisivas quando se almeja um ambiente de trabalho de verdadeira e produtiva colaboração.

Por exemplo, toda última sexta-feira do mês, interrompo qualquer atividade que estiver fazendo para celebrar os aniversários com todos os funcionários do escritório. Participo também de muitos eventos internos – como, recentemente, um campeonato de videogame –, o que me dá oportunidade de estar mais próximo do time e demonstrar que somos todos iguais, apenas ocupamos posições distintas. Atitudes básicas como cumprimentar todos os colaboradores e, na medida do possível, aprender o nome deles constituem formas simples – mas eficazes – de distinguir as pessoas e despertar nelas o sentido de pertencimento.

É por isso que não abro mão de procurar, em cada contato, ampliar meus conhecimentos sobre cada um dos que fazem a MasterCard. O líder também jamais deve deixar de reconhecer o papel de todos para o sucesso da empresa. Pessoas são diferentes e podem abordar um mesmo problema de maneiras diferentes. Sempre que está de verdade ao lado das pessoas e respeita sua individualidade, um líder sabe a diferença que cada uma delas pode oferecer à empresa.

A proximidade com os liderados e a capacidade de “ler” cada um deles são marcas do líder que se importa genuinamente com as pessoas, a ponto de criar oportunidades para todas elas e gerar resultados para a organização.

JOÃO PEDRO PARO NETO

Graduado em engenharia mecânica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), é presidente da MasterCard Brasil e Cone Sul desde 2013, sendo responsável pela área comercial da empresa desde 2008.

O CONSENSO NEM SEMPRE É O MELHOR CAMINHO

RESULTADOS ESTATÍSTICOS DESAUTORIZAM A PRÁTICA DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO (E DE MUITAS EQUIPES GERENCIAIS) DE BUSCAR ALTO NÍVEL DE CONSENSO PARA AS DECISÕES IMPORTANTES. É PRECISO DECIDIR COMO DECIDIR

POR FELIPE A. CSASZAR E ALFREDO ENRIONE

Vale a leitura porque...

... derruba mitos em relação à tomada de decisão no mundo empresarial, como o de que uma decisão sempre deve ser tomada de maneira consensual. ... explicita as peculiaridades dos três tipos principais de decisão em grupo: por unanimidade, por maioria e por delegação. ... as ideias expostas são aplicáveis a qualquer instância organizacional de decisão, embora este artigo use como unidade de raciocínio as decisões tomadas em conselhos de administração.

Suponha que você seja o presidente do conselho de administração e que, depois de horas de conversações sobre adquirir ou não um concorrente, três membros se oponham fortemente à compra, enquanto você, quatro membros e o ceo a aprovam. o conselho tem de tomar uma decisão já, porque,

se não comprarem a empresa logo, um concorrente o fará. como você pode combinar as opiniões dos nove membros para chegar à melhor decisão? há, ao menos, três opções:

1. Você argumenta: “esta é uma decisão crucial; só seguiremos adiante se houver unanimidade”. como não há, vocês não compram.

2. Afirma: “Temos uma maioria clara; então, ela prevalecerá”. com seis membros a favor da compra, do total de nove, vocês compram.

3. Delega a decisão ao CEO, dizendo: “o CEO e seu time trabalharam meses em cima dessa decisão; eles são os especialistas no assunto e não devemos interferir”. e vocês compram.

As três opções correspondem a três regras de como uma decisão deve ser tomada: por unanimidade, por maioria ou por delegação. o que você talvez não saiba é que, ao definir essa regra, você pode influenciar significativamente se a decisão será um acerto ou um erro. hoje, um dos traços mais importantes de um líder empresarial é saber combinar opiniões de decisores variados em uma equipe – não só um conselho de administração. em outras palavras, todo líder tem de ser um gestor de decisões, sabendo “decidir como decidir”.

DOIS TIPOS DE ERRO

Seja por unanimidade, por maioria ou por delegação, existem argumentos a favor das três regras e todas fazem sentido. Qual deve valer? Você pode beneficiar-se de resultados estatísticos – muito importantes, embora pouco conhecidos – que dizem qual regra decisória induz as melhores escolhas. antes, porém,

você precisa entender os dois tipos de erro normalmente cometidos em tomadas de decisão: de comissionamento e de omissão.

Na prática dos negócios, um erro de omissão significa perder um projeto bom, e um erro de comissionamento, levar adiante um projeto ruim. Por que é preciso compreender os erros de comissionamento e de omissão? Porque a probabilidade de cometer erros de comissionamento e de omissão em uma decisão depende do nível de consenso necessário para aprovar essa decisão, e isso é algo que o líder pode influenciar – diminuindo a probabilidade de a companhia cometer erros caros.

Um exemplo numérico torna isso claro. imagine um conselho em que cinco pessoas tenham de tomar decisões de aquisição de dez empresas. apenas cinco das dez companhias provarão ser bons negócios, mas os decisores não podem afirmar com certeza quais compras darão certo. Suponha, ainda, que cada conselheiro tenha 60% de probabilidade de escolher corretamente.

Se o conselho apenas aprovar decisões por unanimidade, então a probabilidade de comprar cada companhia é de cerca de 8% ($60\% \times 60\% \times 60\% \times 60\% \times 60\%$). cada empresa terá 92% de probabilidade de não ser comprada. Portanto, em um caso assim, a unanimidade produziria muitos erros de omissão (no pior cenário, cinco boas empresas não seriam adquiridas), mas bem poucos erros de comissionamento.

Se, de outro lado, em vez de aplicar a unanimidade, o conselho comprar uma empresa por delegação – porque alguns de seus membros gostam dela –, as probabilidades são o oposto: 92% de probabilidade de serem compradas e 8% de probabilidade de não serem.

Poucos erros de omissão seriam cometidos dessa maneira, já que a maioria das empresas seria comprada, mas haveria vários erros de comissionamento, uma vez que muitas empresas ruins seriam adquiridas.

Em suma, a exigência de consenso pleno minimiza erros de comissionamento, enquanto a exigência de menor consenso minimiza a incidência de erros de omissão. Já as decisões por maioria, intermediárias entre a regra da unanimidade e a da delegação, produzem níveis de omissão e comissionamento também intermediários.

NA VIDA REAL

Testamos nossa suposição sobre a relação entre nível de consenso e erros de decisão estudando mais de 100 mil decisões de escolha de ações por fundos mútuos ao longo de 30 meses. É tudo explícito nessa indústria: alguns fundos usam a unanimidade, outros delegam as decisões para gestores de fundos individuais. Um erro de omissão faz perder um bom investimento por não realizá-lo e um erro de comissionamento é realizar um investimento que depois gera maus resultados.

Além disso, nos fundos, é possível testar exaustivamente a relação entre a maneira de tomar decisões e o erro. o estudo de fundos mútuos de investimento confirmou a lógica intuída:

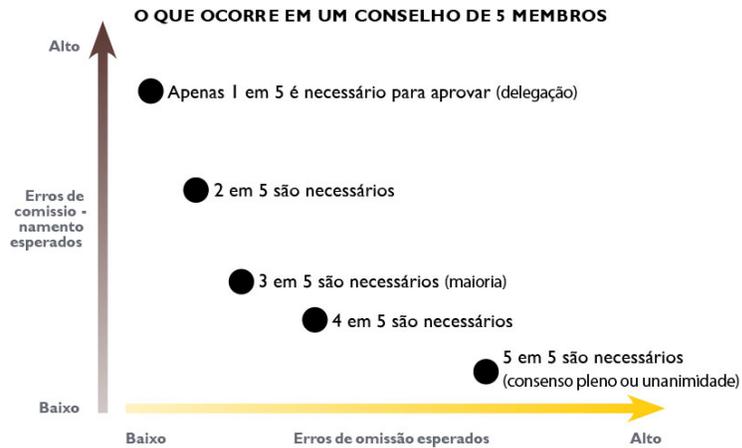
- Fundos cujos gestores aplicaram a unanimidade tenderam ao erro de omissão, perdendo boas oportunidades de investimento.
- Fundos cujos gestores agiram independentemente tenderam ao erro de comissionamento, ao comprar ações que depois foram mal.

CONTRA O SENSO

Creem os sensatos que o maior consenso é sempre melhor. não é verdade. como o nível de consenso influi na probabilidade de determinados erros serem cometidos – de comissionamento ou de omissão – de modo previsível, o melhor nível de consenso depende do custo relativo desses erros. Por exemplo, no caso de empresas para as quais perder a próxima onda tecnológica é fatal, como o Google ou a Samsung, o baixo nível de consenso é indicado, uma vez que minimiza erros de omissão. Já em companhias como a P&G ou a coca-cola, para as quais tentar uma nova fórmula pode ser arriscado, adotar alto nível de consenso é o mais apropriado, pois minimiza erros de comissionamento. Sua empresa precisa adotar níveis de consenso diferentes para decisões diversas:

- Decisões que tipicamente têm custo de omissão mais alto são, por exemplo, as de investimento em pesquisa e desenvolvimento, em compliance e em canais de denúncias.
- Decisões que têm custo de comissionamento mais alto incluem contratação de ceo, aprovação de empréstimo vultoso ou fusão.

Se o tamanho e a composição da equipe que decide forem fixos, seu líder deve entender que reduzir um tipo de erro tende a aumentar o outro. cabe-lhe, então, decidir que tipo de erro causará o maior dano e promover a regra decisória que o minimize.



COMO INFLUENCIAR

Como o líder influencia o nível de consenso na prática? Para levar o conselho a tomar uma decisão com base em unanimidade, evitando erros de comissionamento, ele pode:

1. estimular os membros que estão em desacordo a expressar completamente suas opiniões.
2. Propor a criação de um comitê para estudar os argumentos contrários em mais profundidade.
3. Sugerir adiar a decisão, o que dará aos membros tempo suficiente para argumentar melhor a respeito de sua posição contrária à decisão.

Já para ajudar a prevalecer um nível menor de consenso, evitando erros de omissão, esse líder pode:

1. Debater sobre onde se deve situar a fronteira entre decisões do conselho e do ceo e analisar se essa decisão em especial poderia ser delegada ao ceo.
2. Identificar as preocupações antes da reunião com o conselho e dar a apoiadores bem preparados a oportunidade de falar antes dos demais e por mais tempo.

3. Sugerir delegar a decisão a um comitê que inclua os apoiadores mais fortes.

Quando, porém, erros de comissionamento e de omissão parecem ser igualmente onerosos, o presidente do conselho talvez deva adotar a regra da maioria. nesse caso, o menos difícil dos três, o líder pode:

1. Frisar que tempo é fundamental e que desperdiçá-lo tentando chegar ao consenso pleno pode resultar em alto custo de oportunidade.

2. Explorar posições individuais e, então, assinalar que, se a questão for votada, haverá vencedores e perdedores. essa atitude pode levar a minoria a ceder para manter o status.

Nosso método não garante que uma decisão em particular seja ótima, mas aperfeiçoa a capacidade de decidir do grupo – o que não é pouco.

Você aplica quando...

... identifica e passa a evitar os dois erros básicos quando se trata de tomar decisões: o de comissionamento e o de omissão. o conselho erra no comissionamento quando encarrega alguém de tomar uma decisão e essa pessoa tem desempenho ruim. Erros de omissão, de outro lado, envolvem oportunidades perdidas. ... passa a minimizar o custo de potenciais erros gerados pela decisão ao influenciar o modo pelo qual a decisão será tomada, exigindo unanimidade quando for preciso minimizar erros de comissionamento e requerendo menor consenso quando o maior perigo for o dos erros de omissão. ... previne erros de omissão nas decisões de investimento em pesquisa e desenvolvimento, em compliance e em canais de denúncias; antecipa erros de comissionamento em casos de contratação de líderes, aprovação de empréstimo vultoso ou fusões.

FELIPE A. CSASZAR E ALFREDO ENRIONE

Felipe A. Csaszar é professor-assistente de estratégia na Ross School of Business, da University of Michigan, em Ann Arbor, Michigan, EUA. Alfredo Enrione é professor de governança corporativa na ESE Business School, da Universidad de los Andes, em Santiago, Chile.

NASCE UM CLUSTER DE ALTA FERMENTAÇÃO

COM DEZ FÁBRICAS E UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, O BAIRRO ANCHIETA, DE PORTO ALEGRE, CONSTITUI O MAIS NOVO POLO DE CERVEJARIAS ARTESANAIS DO BRASIL

POR TATIANA RECKZIEGEL

Assim como vem acontecendo mundialmente, as cervejarias artesanais se organizam em clusters no Brasil. Um dos casos mais recentes se encontra na capital gaúcha, onde o bairro Anchieta, tradicional reduto de indústrias e armazéns, rapidamente se converte em um dos mais promissores polos cervejeiros do País.

Lideram essa mudança dez fábricas e uma distribuidora de bebidas, todas concentradas em um raio de apenas quatro quilômetros. O negócio delas ganhou um senhor impulso com o cluster. Juntas, estão ganhando bem mais escala – o que significa aumentar o poder de barganha na cadeia de valor – e se transformando em um player fortalecido da indústria nacional de cervejas. Isso é bem perceptível com a pioneira Seasons, que em 2010 era a menor cervejaria em atividade no Brasil, com uma produção mensal de 700 litros, e hoje faz cerca de 20 mil litros por mês. Com crescimento médio de 110% ao ano, ela já lançou 15 rótulos (alguns descontinuados) e tem outros 15 prontos para serem lançados em breve.

Além disso, essas cervejarias vêm se inserindo em uma segunda indústria: a do turismo cervejeiro, normalmente associado a destinos europeus como Munique, Bruxelas e Dublin e, no Brasil, a Blumenau (SC). O Anchieta já oferece algumas das melhores variedades artesanais da bebida do País, como a BasiliCow, da Seasons, uma witbier com toque de manjeriço que recebeu o prêmio de melhor cerveja de 2015 no último Festival Brasileiro da Cerveja, realizado em março em Blumenau (SC) – o mais importante evento do setor no Brasil. O jovem cluster também abriga a tupiniquim, que foi eleita no mesmo evento a melhor cervejaria do País e no ano passado já havia sido vencedora da South Beer Cup, a “Copa Libertadores da América” dos cervejeiros.

Diversidade como vantagem competitiva

o Brasil conta com aproximadamente 350 cervejarias artesanais, de acordo com a Abracerva, entidade que representa o setor microcervejeiro, e tudo indica que há espaço para mais. Afinal, estima-se que as cervejarias artesanais respondam por algo entre 0,5% e 1% do volume total de cervejas produzidas no País.

O movimento de buscar uma nova gama de sabores e colorações é visto como uma aposta estratégica inteligente no longo prazo. Primeiro, porque o mercado doméstico tende a repetir o fenômeno ocorrido nos Estados Unidos: lá, as pilsens industrializadas, unanimidade até a década de 1990, começaram a ser trocadas por variedades de sabores mais acentuados. Hoje, as fábricas artesanais são responsáveis por 7,8% da produção norte-americana de cervejas e embolsam 14,3% das receitas. Em segundo lugar, porque o consumidor de cerveja especial é mais fiel. “Ele gosta de diversidade e novidade, o que nos diferencia e nos protege da concorrência industrial”, avalia Leonardo Sewald, sócio da Cervejaria Seasons. À direita, sinta um pouco do gosto da diversidade no Anchieta, vista em sete de suas fábricas:

Baldhead

uma de suas cervejas é a Kojak, Indian pale ale (iPA) com aroma intenso e amargor equilibrado, produzida com um único tipo de lúpulo.

Babel

Em seu portfólio destaca-se a lucky Jack, ale inglesa de amargor moderado com toque de caramelo e leve sabor frutado.

Irmãos Ferraro

A Caturripa, de cor amarelada, é uma iPA norte-americana. Parece leve, mas tem sabor marcante.

Lagom

A Mogango Ale, lançada para celebrar o Halloween, tem entre seus ingredientes abóbora, cravo, canela e noz-moscada.

Seasons

A Funhouse, uma Belgian blond, foi a primeira cerveja da marca. No aroma, destaca-se um leve cheiro de laranja. Tem espuma densa e cremosa.

Tavola

Feita de malte de cevada e de um blend de lúpulos, a Tavola Blonde Ale, de cor amarelo-clara, é leve e refrescante, com amargor suave.

Tupiniquim

A Extra Fancy iPA é forte e tem consistência bem perceptível. Possui cor acobreada e um sabor cítrico que vem do limão, parte da receita.

ELAS APRENDERAM A COMPRAR BRIGA JUNTAS

no limite de Porto Alegre com outras cidades da região metropolitana e próximo ao aeroporto, o bairro Anchieta tem uma grande qualidade para quem fabrica cervejas sofisticadas: a facilidade logística. Ali simplifica-se a chegada de insumos tanto por rodovias como por avião. Outro aspecto positivo é sua histórica vocação industrial, que facilita a obtenção de

licenças e certificações. Quem logo percebeu isso foram Leonardo Sewald e sua esposa, Caroline Bender, fundadores da Seasons, a primeira a se instalar ali, em meados de 2010.

E a empresa logo começou a chamar a atenção. em pouco tempo, um sócio-investidor entrou na equipe, o que serviu não apenas para fortalecer a marca, mas também para atrair mais empreendedores para as vizinhanças. Uma a uma, outras nove cervejarias se instalaram no Anchieta. naturalmente surgiu a ideia de compartilhar mais do que a mesma rua: hoje, as dez marcas vêm se organizando na forma de um cluster, compartilhando processos e custos na busca de maior eficiência.

Só ao ratearem o frete para aquisição de garrafas, por exemplo, elas conseguem economias de até 50%. “Compramos juntos muitas brigas: lutamos por redução de custos, melhorias de preço e, agora, negociamos para tornar o transporte mais barato”, explica Sewald. O efeito cluster é evidente. A ascensão meteórica da tupiniquim, instalada no Anchieta desde o final de 2013, é em parte explicada pela rede.

Comercializa 42 rótulos e produz cerca de 60 mil litros por mês. Cresce tanto que já vê a necessidade de sair do bairro. Sim, em breve, a tupiniquim deve transferir suas operações para o Distrito Industrial de Viamão e Alvorada, também na região metropolitana de Porto Alegre. talvez o cluster das microcervejarias seja posto à prova. Será ele capaz de fazer seus membros ganharem autonomia de voo tão rapidamente?

TATIANA
RECKZIEGEL

E A STARTUP QUE EXISTE DENTRO DA SUA EMPRESA?

VOCÊ SABE O QUE ESTÁ FAZENDO COM ELA? É MELHOR SABER, PORQUE, SE TIVER DE ESCOLHER UMA ÚNICA MEDIDA PARA SEU NEGÓCIO SE TORNAR MAIS INOVADOR, QUE SEJA ESTIMULAR OS INTRAEMPREENDEDORES

POR ANDRÉ BARRENCE

Toda vez que se fala em inovação no Brasil, parece haver um descolamento entre o falar e o fazer. Quer uma prova? Confira as posições pouco auspiciosas que o país sempre ocupa nos rankings globais de competitividade, lembrando todas as evidências sobre a importante relação entre inovação e competitividade.

Obviamente, a inovação só é sentida em médio e longo prazos. mas o que tem sido posto em prática hoje para de fato tornarmos nossas organizações mais inovadoras e competitivas? tem-se feito, por exemplo, o diagnóstico da dor (da não inovação) que se deseja curar? diagnosticar é imprescindível, porque, embora muitos insistam em associar inovação à descoberta do novo (isso está mais para invenção), inovar é, principalmente, dar uma solução objetiva e estruturada para problemas reais e concretos, solução essa capaz de criar oportunidades e vantagens comparativas, gerar ganhos de eficiência ou reduzir riscos de negócios.

Assim, o primeiro passo é diagnosticar de maneira precisa o problema real e concreto que se deseja resolver, bem como identificar os que mais sofrem suas consequências. tem-se mexido em time que está ganhando? Sim, isso também é necessário, porque, ao contrário do que se possa imaginar, a inovação precisa mexer em time que está ganhando, pois da ruptura com o presente dependem os caminhos emergentes para o futuro. e os obstáculos culturais? pois é, um dos principais obstáculos à inovação é a cultura, o conjunto visível e invisível de normas, valores e padrões que em grande medida determinam quais os comportamentos desejados e quais devem ser repreendidos, levando as organizações à inércia. Não há receita de como mudar uma cultura, mas, quando olhamos para lugares como o mítico Vale do Silício, na Califórnia, vemos ingredientes culturais interessantes: um ambiente que é competitivo e colaborativo ao mesmo tempo, a existência de incentivos para que ideias ganhem vida, a enorme diversidade de empreendedores – incluindo os questionadores, os desajustados e os hackers.

Como dizia Joseph Schumpeter, o “pai” da economia da inovação, os empreendedores, dentro ou fora das empresas, são os principais agentes da inovação (e da destruição criativa). Nossas organizações deveriam, neste momento, estar se reinventando como pequenos ecossistemas onde pode florescer uma nova cultura pró-inovação – isto é, menos avessa ao risco, menos punitiva aos erros, mais livre, adaptativa e com mais confiança de que todos podem propor e criar, como o que se observa em empresas como Google e Zappos, entre outras.

A construção dessa nova cultura organizacional demanda tempo, disciplina e uma longa sucessão de esforços, assim como dão trabalho o diagnóstico dos problemas e a mexida em times vencedores. Se fosse para tomar só uma iniciativa a

ANDRÉ BARRENCE

Considerado um dos empreendedores que mais impactaram o ecossistema brasileiro de startups, foi cofundador do SEED, uma das principais aceleradoras

**da América Latina, e atua há
mais de dez anos em
projetos de inovação
pública e privada.**

fim de começar a mudar, eu escolheria um radical estímulo ao
intraempreendedorismo. A você, que está dentro de uma
empresa, eu digo: arrisque-se.

NO BRASIL, O CAMINHO É MAIS LENTO

ESTÁ HAVENDO UMA EVOLUÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE CONSUMIDORES E EMPRESAS, COM A ABERTURA DE VÁRIOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO, ESPECIALMENTE POR MEIO DAS OUVIDORIAS E DAS REDES SOCIAIS. MAS AINDA É NECESSÁRIO MELHORAR MUITO PARA QUE O SERVIÇO AO CLIENTE SEJA ESTRATÉGICO NO PAÍS.

POR SANDRA REGINA DA SILVA

A nos atrás, explodiu uma geladeira novinha de um fabricante nacional. O problema foi levado ao ombudsman da companhia e, com a área técnica, ele conseguiu identificar uma falha no compressor de um lote inteiro do eletrodoméstico. Recomendou à fábrica que retivesse a parte do lote que ainda estava em estoque e que recolhesse os poucos produtos já distribuídos no varejo e com consumidores. O ombudsman foi acatado, os compressores foram refeitos e o fabricante – cujo nome nunca foi divulgado – não sofreu maiores consequências por uma explosão que poderia ter sido trágica em todos os sentidos. Ele teria perdido muito dinheiro e arranhado sua imagem; os compradores seriam vítimas do pior. O pior não aconteceu porque a empresa tinha uma estratégia de serviço ao cliente clara e estruturada, além de uma equipe, na ouvidoria, realmente dedicada a conhecer e resolver os problemas dele. O caso comprova que as organizações brasileiras avançaram significativamente em sua atenção aos consumidores. Isso é observado não apenas no fato de as ouvidorias ficarem

empoderadas (ou nos muitos consumidores que querem falar direto com ouvidores). O aumento das iniciativas de serviço ao cliente nas mídias sociais também revela a evolução. Só que a maioria das empresas segue bem distante do ideal. Por quê? Como mudar?

Nossos Canais

Segundo a pesquisa Hábitos e Comportamentos dos Usuários de Redes Sociais no Brasil, realizada pela E.life de setembro a dezembro de 2014 com 1.059 consumidores, os principais canais de atendimento ao cliente acionados são:

71,9% telefone

39,4% REDES SOCIAIS

31,1% SITES

51,5% E-MAIL

E o ponto de vista das empresas? Estudo da GfK mostra que elas adotam cada vez mais as redes sociais como canal de atendimento – 87% das 219 pesquisadas tinham esse canal em 2014 – e que o chat ao vivo não emplacou – 41% no mesmo ano. Para 2015, o WhatsApp pode despontar como um canal promissor.

A história – parte 1

Nas organizações brasileiras, a função de atendimento ao cliente viveu seu primeiro ponto de virada 25 anos atrás, com a publicação do Código de Defesa do Consumidor. Por conta da possibilidade concreta de punição e também de consumidores mais exigentes, ganharam destaque a

ferramenta “Fale Conosco” e o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), por meio dos quais as empresas passaram a ouvir o que não ouviam.

Em teoria. O que aconteceu na prática é que as reclamações de consumidores explodiram nos órgãos de defesa de seus direitos e, em um segundo momento, nas mídias sociais. Foi quando as agências reguladoras de alguns setores passaram a exigir que as empresas tivessem ouvidores, que começaram a se disseminar. Ouvir realmente e ter autonomia para investigar e solucionar questões não resolvidas pelo SAC são as principais características das ouvidorias. Só que as reclamações continuam a crescer.

E, pior, no topo dos rankings de reclamações dos Procons, os programas de defesa do consumidor, presentes em vários estados e municípios, estão exatamente as organizações reguladas e obrigadas a ter ouvidores. Como se explica isso? Muitas empresas contratam ouvidor somente para cumprir a determinação legal. “Acho isso constrangedor”, opina o advogado Edson Vismona, presidente-executivo da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO) e que era o Ombudsman do fabricante de eletrodomésticos da história mencionada no início desta reportagem.

“As que avançaram significativamente foram poucas; muitas têm a ouvidoria mais como um SAC 2, se tanto, e ainda há as que têm ouvidor como um sujeito oculto, alguém que ninguém consegue acessar”, critica ele, que foi secretário da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo de 2000 a 2002. Além disso, ainda são poucas as empresas que investem na instituição de uma ouvidoria de maneira voluntária, sem serem obrigadas por lei. E a ouvidoria que atende tanto clientes externos como internos (os funcionários), tida como mais avançada, é mais rara ainda.

Com ouvidoria, a lógica seria que o número de reclamações contra uma empresa diminuísse, na opinião de Denise Delboni, professora de relações trabalhistas dos cursos de administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM-SP). “Como acontece o oposto, ou a ouvidoria não funciona de modo eficaz, ou está lá só pro forma”, endossa ela. Elici Bueno, coordenadora-executiva do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec), define o que torna uma ouvidoria eficaz: desempenhar um papel corretivo concreto e interferir em outras áreas da empresa para resolver os problemas e evitar que ocorram novamente.

“A ouvidoria tem muito o que melhorar em sua atuação”, afirma. Delboni percebe que há boas ouvidorias principalmente na indústria de consumo, mas em empresas de serviços, por exemplo, essa prática ainda deixa a desejar. “As empresas até estão preocupadas com o tema, porque têm de prestar contas aos acionistas, mas precisam amadurecer bastante e em muitos aspectos; a mudança não é tão simples”, afirma.

A história – parte 2

O atendimento ao cliente está vivendo um novo ponto de virada desde que as mídias sociais passaram a ser vistas como canal de comunicação e relacionamento entre as marcas e os clientes, explica Carla Falcão, consultora que trabalha com mídias sociais com foco estratégico. “No início, as redes eram usadas só para divulgação das marcas, sem que as empresas dessem importância ao conteúdo.

Depois, perceberam sua força como canal de relacionamento e passaram a dar atenção a gerar conteúdo relevante para que este fosse replicado”, relembra ela. Então, os consumidores se deram conta de que podiam reclamar por esses canais, o que, em um primeiro momento, provocou crises, mas a mensagem começa a ser compreendida por muitas companhias.

“Hoje, a forma mais fácil de se fazer ouvir por uma empresa no Brasil já é chegar a seu departamento de marketing escrevendo no campo de mensagem direta de sua fanpage em uma rede social”, garante Falcão. Segundo a especialista em atendimento em mídias sociais, cerca de 90% das empresas com fanpage em redes sociais já têm um atendente dedicado a olhar isso e a encaminhar as mensagens, o que significa que o retorno é dado rapidamente.

Quem é esse atendente? A primeira unanimidade é de que não se trata de um profissional barato; ele custa bem mais do que o atendente de um SAC, por exemplo, até porque improvisa mais e usa menos script – pode ter um, mas menos engessado. O ideal, segundo os especialistas, é ter um profissional que esteja dentro da empresa, o que lhe possibilita conhecê-la em profundidade e ter trânsito livre por todas as áreas para agilizar a solução de problemas.

O caso da Luiza

Enquanto, em nível mundial, o atendimento ao cliente apenas começa a entrar na agenda do CEO, uma empresa brasileira tem sua presidente a serviço do cliente desde a fundação. “no Magazine Luiza, o atendimento é a única área operacional que se reporta diretamente à presidência”, conta Nicolau Camargo, gerente-geral de atendimento da varejista. “Além disso, o contato com a Luiza Helena Trajano está em nosso site, colocando-a ao alcance dos clientes”, completa.

Luiza Helena já telefonou diretamente para muitos clientes e costuma envolver vários diretores na solução de seus casos. O fato é que o serviço ao cliente é um valor ativamente cultivado no Magazine Luiza. Conforme Camargo, a “regra de ouro”, presente nos crachás de todos os colaboradores – “Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você” –, dá o tom da relação de respeito com os clientes. Tal valor é traduzido por uma política omnicanal, que utiliza todos os canais de comunicação simultaneamente. Por exemplo, uma loja física pode apoiar a solução de problemas de compras por e-commerce, e o call center dar suporte às lojas físicas; há, ainda, o atendimento por telefone 0800, e-mail, chat, Facebook, Twitter, Blog da Lu (vendedora virtual) e o app do Magazine Luiza.

A empresa também montou o comitê de clientes, com representantes de todas as áreas da companhia e liderado pela própria Luiza, que se reúne todo mês para fortalecer o atendimento e o relacionamento. “já saiu desse comitê, por exemplo, o programa ‘resgate já’, um fundo que dá autonomia para nossas 756 lojas negociarem e resolverem os problemas com os clientes de imediato. As queixas no Procon caíram com isso.”

Para camargo, o serviço ao cliente só funciona mesmo porque a organização investe nas pessoas. “um funcionário de call center fica 45 dias em treinamento antes de prover o serviço final.” no treinamento, e com os líderes e pares, ele entende que “todos aqui querem aprender com os clientes”.

É mais comum, porém, a terceirização, quando a incumbência é delegada a agências de publicidade, assessorias de imprensa e, mais recentemente, empresas de call center. A área de social media terceirizada perde em poder na empresa, mas, além de oferecer um custo mais baixo, costuma ter mais tecnologia, mais empatia com o consumidor e maior nível de cobrança de desempenho. No entanto, muitas companhias estão bem atrás nessa evolução histórica do serviço ao cliente brasileiro. Como Falcão comenta, as do setor de construção civil ainda costumam apagar comentários negativos postados. “Isso é prova mais do que suficiente de que elas não estão preparadas para estar nas redes sociais”, avalia.

Dentro ou fora?

Quando o atendente de redes sociais é funcionário contratado pela empresa, ele costuma conhecê-la melhor e ter mais trânsito nas áreas que podem resolver o problema; terceirizado, pode ter mais empatia com o cliente, mais tecnologia e maior cobrança.

4 Desafios

Quais são os principais desafios a vencer para que as organizações brasileiras fiquem em sintonia com as tendências mundiais mais avançadas da área de serviço ao

cliente? HSM Management identificou quatro nesta reportagem: diagnóstico, capacitação e monitoramento, tecnologia e governança corretos.

Diagnóstico

Sua empresa efetivamente sabe em quais circunstâncias seu serviço ao cliente é ótimo, oferecendo uma relação custo-benefício melhor para o negócio e para o consumidor, e em quais ele é péssimo? A maioria das companhias não conhece seu próprio serviço; faltam indicadores. Não há algo como um cliente oculto para que elas saibam quão difícil é chegar a alguém que possa resolver seu problema. Segundo Edson Vismona, da ABO, se fizerem um diagnóstico honesto, as empresas perceberão que o acesso à ouvidoria precisa ser bem mais facilitado. Elici Bueno, do Idec, concorda com ele: “Não há facilidade de acesso a esse agente transformador”. Por incrível que pareça, as organizações do setor público estão mais avançadas do que as do privado – ao menos, em ouvidoria.

“Nos últimos 20 anos, percebemos que o poder público ousou muito mais”, diz Vismona. No estado de São Paulo, por exemplo, todos os órgãos executivos têm ouvidoria, formando uma rede. As empresas de economia mista e as concessionárias paulistas também são subordinadas à mesma legislação. Só em órgãos públicos do governo do estado são 257 ouvidores, de acordo com a ABO, e ainda há os que atuam em hospitais, universidades, empresas como Sabesp e concessionárias, que atenderam mais de 1 milhão de demandas em 2014.

Capacitação e monitoramento

Bom seria que as empresas em geral seguissem o exemplo do investimento em treinamentos de ouvidorias de companhias como Grupo Bradesco Seguros e Algar Tech, mas não é o que acontece. “Todos os profissionais do nosso grupo são

qualificados em serviço ao cliente, independentemente da função que ocupam”, explica Eugênio Velasques, diretor da Bradesco Seguros e responsável pela área de ouvidoria, criada em 2003.

O grupo reúne 32 profissionais nessa área, mas o slogan de todos os 7,2 mil funcionários e estagiários é: “Somos todos ouvidores”. Eles devem prestar informação e tratar as demandas da ouvidoria. Para capacitar as pessoas para isso, a empresa tem a Universeg, plataforma de treinamento e atualização continuada, que totalizou no ano passado cerca de 15 mil horas de treinamento. Paralelamente, a Universeg fechou parceria com a ABO, em 2014, e implantou a certificação em ouvidoria in company, da qual todos os funcionários do grupo podem participar e que está na quinta turma.

O caso da Algar Tech também é significativo. Em 2004, depois de registrar um crescimento de 308% em seu faturamento em relação ao ano anterior, o comitê diretivo da empresa decidiu criar sua ouvidoria. A ouvidora Lúcia Farias e dois analistas, todos pós-graduados, tiveram uma imersão para conhecer a companhia, sua cultura, processos, fluxos de trabalho, produtos, serviços, clientes e fornecedores. Em seguida, receberam treinamento focado no serviço, sendo certificados pela ABO.

“Sempre fazemos cursos de aperfeiçoamento e de atualização sobre as leis que regem relacionamento e consumo”, conta Farias, cuja equipe não atende apenas às demandas de clientes, mas também às de fornecedores e funcionários da Algar Tech, tendo uma visão abrangente dos problemas. Seria interessante que qualquer profissional do atendimento pudesse ter ao menos noções do que um ouvidor aprende, em vez de só decorar scripts.

Por exemplo, os 49 ouvidores contratados pela AES Eletropaulo estudam regulamentação de ouvidoria; ética, mediação e solução de conflitos em ouvidoria; direitos e defesa dos consumidores nos âmbitos público e privado; comunicação; e, no aspecto próprio do negócio, condições gerais de fornecimento de energia elétrica. Para garantir o conhecimento do negócio, muito importante, a NET recruta ouvidores entre os colaboradores de outras áreas.

O que faz um ouvidor

No BraSil, é a figura Mais Próxima do CCO

É a voz do consumidor dentro da empresa.

Tem autonomia para avaliar qualquer questão de modo imparcial e, se for justa e verdadeira, encaminhar sua resolução.

possui poder de persuasão e instrumentos precisos de ação estratégica na empresa (poder de decisão sobre outras áreas ele ainda não costuma ter).

É independente e tem trânsito livre para fazer recomendações para as áreas envolvidas em um caso.

Reporta-se à alta gestão – se não ao CEO, ao menos ao vice-presidente operacional. Só assim esse profissional consegue fazer um trabalho com resultado mais efetivo.

Tem foco no coletivo, mas também atende a interesses individuais.

Atua em sinergia com todos os canais de comunicação da empresa, incluindo as redes sociais

De mãos dadas com a capacitação precisa andar o monitoramento de desempenho, com métricas claras, que possa premiar o bom atendimento e punir, de algum modo, o ruim. No caso de call centers terceirizados, isso é feito por meio de SLA (acordo de nível de serviço, na sigla em inglês), com métricas como a do retorno a uma manifestação de consumidor em no máximo dez horas.

Além de a ouvidoria investigar as iniciativas de atendentes próprios e terceirizados, não faltam mecanismos para monitorar o serviço, segundo o especialista Claiton Galdino, da Cliente Amigo, como as pesquisas de cliente oculto, de satisfação, de pós-vendas etc. No entanto, as avaliações nem sempre são feitas na frequência desejável e, quando são, o resultado não necessariamente é acompanhado de uma ação corretiva, como apurou HSM Management.

Tecnologia

Ter o sistema tecnológico correto com o objetivo de aumentar a qualidade do serviço ao cliente, e não de reduzir custos, é um grande desafio. Onde se veem avanços tech nesse sentido? Em primeiro lugar, nos autosserviços que têm sido implantados sobretudo no setor bancário.

O caso da Mercedes

Eleita a empresa do ano de 2014 pelo Prêmio consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao cliente, a subsidiária brasileira da montadora alemã Mercedes-Benz, fabricante de carros de luxo, caminhões, ônibus e utilitários, é um caso inspirador de serviço ao cliente. Seu ecossistema para a área lhe permite prestar bastante atenção a tudo o que é postado na web.

Também disponibiliza não somente chat online, como chat para deficientes, central de atendimento 0800 e ouvidoria – sem ter a obrigação legal de fazê-lo. Mais que isso, a Mercedes-Benz criou um programa, intitulado “A voz do cliente”, para reforçar o posicionamento de empresa centrada no cliente. o objetivo é dar ao consumidor acesso às áreas internas da montadora e estreitar seu contato com elas, por meio dos canais de comunicação. A central de relacionamento com o cliente (crc), que organiza esse programa, é composta por cinco áreas:

- captação de clientes,
- acionamento de serviços (acompanha ocorrências do atendimento assistencial a veículos em pane, por exemplo),
- internet e redes sociais,
- ações de relacionamento com o cliente (responsável pelo Welcome call, ou chamada de boas-vindas, que contata todos os clientes que adquirem novos produtos) e
- ouvidoria. o crc se reporta ao cEo, tem cerca de 130 colaboradores e atende em média a 30 mil demandas por mês.

Empresas de grande porte também têm registrado a história do relacionamento do cliente com a marca por meio de um sistema que integra todas as manifestações dele, seja em postagens nas redes sociais, por e-mail, em atendimentos realizados por telefone etc. Assim, em um próximo contato, o atendente tem acesso a esse histórico e pode, se bem preparado, atender o cliente muito melhor. Ainda há os sistemas que distribuem as demandas dos clientes com mais eficiência. Foi o que fez a AES Eletropaulo ao detectar que cerca de 75% dos atendimentos da ouvidoria não deveriam estar lá. A solução veio com o sistema Nova URA (Unidade de Resposta Audível), em 2013: quando o consumidor liga para a ouvidoria, é, conforme seu histórico de contatos, transferido automaticamente para o call center. Em 2014, 43% das chamadas dirigidas à ouvidoria da AES Eletropaulo foram transferidas, via URA, para o call center da companhia. Porém, nesse caso, o foco parece continuar principalmente na eficiência para a empresa. E nas mídias sociais? Ali ainda está quase tudo por fazer. Conforme Falcão, é preciso identificar as melhores ferramentas, como aplicá-las, como deixar o cliente mais satisfeito e até mesmo qual é o profissional ideal e de qual área para ser responsável por essa comunicação. “Estamos em um momento de aprendizado”, explica.

Governança

Não há no Brasil um executivo-chefe do cliente (CCO), como tem surgido nos Estados Unidos [veja página 50], mas o ouvidor é o mais próximo disso, especialmente quando está ligado ao dirigente máximo da companhia ou ao conselho de administração, como ocorre na Algar Tech. “Isso é necessário porque, se a reclamação é procedente e não for resolvida, vai virar processo contra a empresa e ficar mais caro”, justifica a ouvidora Farias. A ouvidoria da Algar Tech já recebeu 19,6

mil manifestações (reclamações, denúncias, críticas, dúvidas) nos dez anos de existência, das quais 80% eram procedentes e só três foram à Justiça.

Na Bradesco Seguros, a ouvidoria também se reporta ao comitê diretor e, na NET, dirige-se diretamente ao presidente. Mas não se pode dizer que esse é o padrão da governança do atendimento ao cliente no Brasil; não há padrão. Por exemplo, na AES Eletropaulo, o ouvidor se reporta ao departamento comercial, mas é empoderado a participar das reuniões com as áreas gestoras de processos. Conforme a empresa, os atendentes de mídias sociais se reportam ao departamento de marketing, ao de comunicação, ao de relações públicas etc.

O ideal continua a ser a ligação direta com a presidência ou o conselho para reforçar o empoderamento da área, transmitindo a mensagem, a todos da organização, do valor estratégico dela – não só para evitar o desgaste gerado por uma reclamação, como também para melhorar os processos da empresa, aprendendo com aquele erro. A vida real, contudo, está longe de ser assim, segundo a ABO. “Já ouvi gestor dizer que o ouvidor só lhe traz problemas. É preciso entender que o ouvidor é um termômetro que mede a intensidade de problemas já existentes; é preciso querer saber o grau dessa febre e tratá-la, ou ela corroerá a organização”, diz Vismona.

Cliente no Centro A empresa centrada no cliente ainda parece ser um passo maior do que a perna para a maioria das organizações brasileiras. No entanto, fica cada vez mais evidente que é um passo necessário. O sucesso de uma empresa como a Uber, que desbanca a concorrência com um serviço indolor, confirma a necessidade. Quem não melhorar seu serviço será ameaçado. A boa notícia é que várias empresas já enxergam isso, assim como percebem o teor estratégico, se não de todo o serviço ao cliente, ao menos da ouvidoria.

SANDRA REGINA DA
SILVA

“No Grupo Bradesco Seguros, a ouvidoria é um canal estratégico de relacionamento e nos faz aprimorar processos e identificar oportunidades”, diz Velasques. “Nossos relatórios viram estratégias adequadas ao consumidor e às tendências da sociedade”, garante Vera Rennó, diretora de ouvidoria da NET, departamento criado em 2002, que tem 40 profissionais atuando em processos, estratégia e relatórios, e 500 atendentes, que cuidam de 0,78% das demandas que chegam ao SAC. O fato é que a ineficiência do SAC é cada vez menos tolerada. “O consumidor se cansou de repetir sua história várias vezes para, no final, não resolver nada”, resume Falcão. O SAC, como o conhecemos, estará em extinção? Talvez não, mas o serviço ao cliente tem de ser repensado no Brasil, ainda que o caminho seja lento.

INOVE OU MORRA TENTANDO

CINCO RAZÕES PELAS QUAIS AS STARTUPS ABALAM TANTO AS EMPRESAS ESTABELECIDAS; UMA DELAS É QUE, HAVENDO DISPARIDADE ENTRE O MAPA E O TERRENO, ELAS FICAM COM O TERRENO.

POR GUSTAVO CAETANO

O WhatsApp e o Instagram já estão sendo utilizados como mídia por muitas empresas – disseminam seus produtos entre o público conectado sem requerer o investimento da publicidade convencional. O Google logo passará a competir diretamente com a Fiat e outras montadoras. O Airbnb já vale mais que a maior rede de hotéis do planeta, o Hilton. É inegável que o consumidor está muito mais disposto a experimentar novidades e, nos últimos anos, vimos milhares dessas startups derrubarem o domínio de empresas tradicionais.

A grande questão, portanto, é: por que algumas startups conseguem se antecipar às mudanças e tendências com mais facilidade do que outras e do que as empresas tradicionais em geral? A primeira coisa que percebo é que os empreendedores de startups focam nichos de mercado, tentando resolver um problema muito específico. Aqui na Samba, por exemplo, usamos a estratégia de “pinos de boliche”. É uma analogia, claro: focamos um pino de cada vez, assim como focamos um mercado de cada vez, tentando dominar um grande player, geralmente o maior, até que caia e derrube os outros players.

(Nossa bola é a excelência em atendimento e a estratégia de negócios.) Os empreendedores de startups também se diferenciam pelo propósito de inovar, que pode ser resumido em melhorar a vida de alguém, arrumar algo que não funciona ou dar escala para algum produto ou serviço. E os empreendedores de startups buscam, de alguma forma, planejar menos e fazer mais. Eles parecem seguir uma regra do exército canadense, de que eu particularmente gosto bastante: “Se houver disparidade entre o mapa e o terreno, fique sempre com o terreno”. Em nosso mundo, isso significa que os empreendedores precisam ter flexibilidade para identificar mudanças de cenário e para alterar rápido os rumos da empresa, razão pela qual devem testar seu produto no mercado – e falhar quanto antes, se for o caso de falhar.

GUSTAVO CAETANO

É fundador e CEO da Samba Tech, que oferece uma espécie de “YouTube” corporativo, ajudando as empresas a se comunicar por meio de vídeos online.

Se quiserem se antecipar às mudanças, empreendedores e empresas estabelecidas têm de adotar essas três regras e incorporar mais duas dicas, se me permitem. Uma delas é aprender a aproveitar o poder das redes, criando sua própria – terceirizando aquilo que não é sua especialidade, usando os clientes como fonte de inspiração. A outra, importantíssima, é perder o medo de inovar. Que inovem ou morram tentando, se preciso for.

QUANDO DAVI & GOLIAS ANDAM LADO A LADO

ENTENDA AS RAZÕES ESTRATÉGICAS DA AB
INBEV NA PARCERIA COM A CERVEJARIA
ARTESANAL WÄLS; HÁ MUITA COISA EM JOGO

POR MAURÍCIO ANGELO

Vale a leitura porque...
... você conhece melhor a primeira cervejaria latino-americana a vencer a copa do Mundo das cervejas, a brasileira Wäls, de Belo horizonte. ... entende a estratégia da AB InBev de rapidamente adquiri-la, por meio de seu braço mais ousado no Brasil, a Bohemia.

e em um galpão escondido na região da Pampulha, em Belo Horizonte, Minas Gerais, nasceu uma cervejaria. O ano era 1999 e ela começou produzindo apenas um chope pilsen de qualidade padrão, para abastecer uma rede familiar de lanchonetes na cidade. Ninguém poderia prever que a Wäls Cervejas (pronuncia-se “vals”) se tornaria uma estrela do mercado artesanal: desde que os irmãos José Felipe e Tiago Pedras Carneiro assumiram o comando do empreendimento, houve uma guinada nos negócios. Apostando na escola cervejeira belga, a mais tradicional do mundo, a Wäls colocou no mercado cervejas do estilo dubbel, tripel e quadrupel. Foi um acontecimento. em 2014, sua dubbel levou a medalha de ouro na World Beer Cup, nos estados Unidos, um dos prêmios

mais prestigiados do planeta, que ocorre a cada dois anos, e sua quadrupel, a de prata. Foi a primeira vez que uma cervejaria da América Latina conquistou o posto mais alto da competição, que, em 2014, foi disputada por 1.403 cervejarias do mundo todo, avaliadas por 219 jurados. Tudo isso não passou despercebido pela Bohemia, o braço mais ousado da gigante AB InBev no Brasil, e, em fevereiro último, o Golias das cervejas comunicou ao mercado sua união com o Davi mineiro. Como afirmam tanto Daniel Wakswaser, diretor da Bohemia, como José Felipe Carneiro, sócio e mestre-cervejeiro da Wäls, ambas as partes têm poder decisório igual na companhia, mas os termos do acordo em si são mantidos em sigilo.

Sabe-se, contudo, que movimentou o mercado de novo. Desde a aquisição das marcas artesanais Baden Baden, eisenbahn e Devassa pela Schincariol (hoje Brasil Kirin), em 2007, nenhum passo semelhante tinha sido dado. Wakswaser explica a aproximação estrategicamente: “Nós, da AB InBev, estamos muito atentos ao que está acontecendo, vendo que o consumidor cada vez mais procura cervejas de sabores diferentes, para ocasiões especiais”. Nesse contexto, a notoriedade conquistada pela pequena Wäls foi a isca perfeita. “Chamaram nossa atenção os diferentes tipos de cervejas que eles faziam e os inúmeros prêmios que ganharam, por isso resolvemos conversar com eles e entender como enxergam o mercado”.

A parceria ganha contornos inéditos pelo formato que adotou. Não é uma aquisição, e sim uma sociedade, porque o espírito inovador da Wäls precisa ser mantido. As duas empresas viraram uma por questões principalmente burocráticas; reuniram-se sob um guarda-chuva só todos os ativos e o portfólio da Bohemia (com exceção da pilsen e da lager de massa) e da Wäls, mas, para o público externo, elas continuam a ser independentes. A união ainda se destaca pelo impacto potencial que pode causar às duas parceiras.

Do lado das microcervejarias, é possível que o impulso ao crescimento seja enorme. elas representam, hoje, somente 0,15% do mercado brasileiro e, medindo pelo segmento premium, que engloba todas as cervejas de maior valor agregado, artesanais ou não, chega-se a algo próximo de 7%.

É um número muito inferior ao de países como os estados Unidos, em que somente as artesanais representam mais de 10%. Do lado da AB InBev, trazer a Wäls para dentro de seu portfólio foi um passo-chave. A maior companhia cervejeira do mundo, com apetite incontrolável de aquisições nos últimos anos, anda sob ataque das cervejas artesanais norte-americanas – anunciou-se este ano que elas, somadas, produziram cerca de 16 bilhões de barris, empatando com a Budweiser. A empresa capitaneada pelos brasileiros Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Sicupira agora faz um movimento não para aumentar de tamanho, e sim como uma carta de intenções sobre a direção que vai tomar.

escala e escopo A estratégia da AB InBev é investir em escopo, mas não dá para dizer que a Bohemia seja uma novata em multiplicar variedades. Desde os anos 2000, a Bohemia escura, a Bohemia weiss (de trigo) e a Confraria (de inspiração belga) integram seu portfólio. ela também lançou receitas diferentes em caráter sazonal ou promocional. Foi o caso da Royal Ale (estilo old ale), da Oaken (wood age beer), da Chocolatier (escura, produzida com chocolate) e da Imperial (lager mais encorpada). Só que nenhuma empolgou realmente os conhecedores.

Mais recentemente, a Bohemia investiu, ainda, na Reserva Barley Wine (cerveja densa, complexa, de um estilo raro no País), que, ao preço sugerido de R\$ 120, teve maior receptividade, tanto que em sua esteira vieram três lançamentos: Jabutiba (Indian pale ale com jabuticaba), Bela Rosa (witbier com pimenta-rosa) e Caá-Yari (blonde ale com erva-mate). e, é claro, isso tudo deu impulso à parceria com a

empresa mineira. A união com uma das microcervejarias mais inovadoras do Brasil é um passo muito mais incisivo da Bohemia (e da AB InBev) em relação ao ganho de escopo e à construção de um futuro nesse nicho de mercado.

Para a Wäls, as mudanças à vista também são muito claras, tanto em termos de ganho de escala como em condições e fornecedores mais bem estruturados. A cervejaria mineira terá não apenas capilaridade – a distribuição em todo o território nacional é praticamente impossível para uma empresa de seu porte sozinha –, como acesso a insumos (matéria-prima cervejeira), a uma estrutura laboratorial e a uma equipe de primeira linha.

A celebração do negócio, com inovação, já ofereceu indícios sobre o rumo tomado. Foi lançada em março uma edição limitada de 2 mil litros de Saison d’Alliance, cerveja do estilo saison/farmhouse ale com sálvia, gengibre e hortelã, comercializada em garrafas arrolhadas de 375 ml. “Para mostrar ao consumidor o potencial de criatividade de nossa parceria, escolhemos a saison, que é um estilo curinga no mundo da cerveja, e colocamos sálvia, que nunca tinha sido usada antes”, conta José Felipe, o responsável por algumas das receitas mais curiosas dos últimos anos no Brasil.



MERCADO DO BRASIL

• Em 2014, foram vendidos **14,1 bilhões** de litros de cerveja.

• Em uma década, o consumo cresceu **64%**.

• **Consumo** anual por **habitante** é cerca de **68,3 litros**, no 24º lugar do ranking do planeta.

• Cerca de **200 milhões de litros** são de pequenas e microcervejarias.

• Há mais de **350 microcervejarias** no País.

• Os produtores artesanais estão concentrados nas regiões **Sul e Sudeste** do País.

• **R\$ 300 milhões** por ano é a receita da fatia premium o que representa **6,5%** da receita total. A participação das microcervejarias é de 0,15%.

• As vendas aumentam, mas ainda lentamente; a participação das microcervejarias deve chegar a **2%** do total em 10 anos.

• **É o 3º maior produtor** de cerveja do mundo.



MERCADO DOS EUA

• Em 2014, foram vendidos **22,1 trilhões de litros** (197,1 bilhões de barris) de cerveja.

• Em uma década, o consumo ficou praticamente **estacionado**.

• **Consumo** anual por **habitante** é cerca de **77,1 litros**, no 14º lugar do ranking do planeta.

• Cerca de **2,5 trilhões de litros** (21,7 bilhões de barris) são de cervejarias artesanais.

• Há **3.464 fábricas** de cerveja artesanal no país.

• **Califórnia, Texas, Nova York, Pensilvânia e Colorado** são os 5 estados produtores principais.

• **US\$ 19,6 bilhões** foi a receita da fatia artesanal em 2014, o que representa **6,5% do volume e 10,2% da receita total**.

• Esses 10,2% da receita total representam **17,6% de crescimento** em 2014 em relação a 2013.

• **É o maior produtor** de cerveja do mundo.

PRIORIDADE É INOVAR

O recado que os sócios da Wäls dão é claro: inovação jamais foi e continuará não sendo apenas uma palavra bonita de marketing. “Nossa missão será criar tendências para que o consumidor conheça cada vez mais variedades e seu paladar vá evoluindo e mudando”, explica José Felipe. Não à toa, a Wäls é uma das únicas quatro cervejarias do mundo a produzir o estilo brut, com método champenoise autêntico, ao lado das consagradas belgas Deus e Malheur e da eisenbahn (com a eisenbahn Lust).

A ideia de fazer a Wäls Brut nasceu de uma aposta entre os irmãos José Felipe e Tiago do tipo “Você consegue? Duvido”. A complexidade é alta de fato. Nos nove meses que a cerveja leva para atingir a maturidade, suas garrafas têm de ser giradas manualmente duas vezes por dia, e todo o processo é feito dentro da própria cervejaria. essa é apenas uma das muitas histórias que ilustram a sede de experimentação dos mineiros.

Outra é a da Saison de Caipira, cerveja saison feita com cana-de-açúcar, que eles lançaram em parceria com o mestre-cervejeiro Garrett Oliver, da cervejaria norte-americana Brooklyn, referência mundial. Uma terceira? A Wäls 42 leva amêndoas, limão, abacaxi e café na receita. Se forem colocadas na conta cervejas feitas com cogumelos (Hiratake), abóbora (Abróba), pimenta (Hot Petroleum), chips de cachaça (Quadrupel), baunilha (Vanilla Hoopy Cookie), figo, uvas passas, coentro e cascas de laranja (Bière du Celeiro), o leitor se convencerá do espírito aventureiro dos líderes da Wäls, certo?

O desafio maior talvez seja cultural: será que a Bohemia incorporará o mesmo espírito aventureiro? ela precisará muito disso, porque o consumidor brasileiro ainda está habituado com cervejas leves, refrescantes, de baixíssimo amargor e baixo teor alcoólico.

Tudo longe dos paladares que se intuem nos slogans da Wäls – “Novo Brasil Cervejeiro” e “Cerveja Arte”. Wakswaser, da Bohemia, parece abraçar a ideia dos paladares aventureiros: “O Zé e o Tiago têm liberdade total para desenvolver. Não necessariamente vamos concordar em tudo, mas sem dúvida chegaremos a um acordo”. Wakswaser mostra ter paciência:

“Sei que nem sempre vamos lançar cervejas de que o público gostará no primeiro momento; o paladar terá de ser direcionado. A gente quer inovar muito, trazer coisas que ninguém fez até agora – o Zé é mestre em inovar mais rápido do que o consumidor médio está acostumado a ver. Leva tempo para que o consumidor compreenda essa complexidade, e paciência é uma das virtudes necessárias aqui”. O risco de que a AB InBev comprometa a experimentação e a excelência da Wäls parece um receio infundado por enquanto. “Sabemos que o crescimento virá com o tempo e nossa ideia é fazer tudo da melhor maneira possível. Queremos fazer coisas boas tanto para o ultraconhecedor de cerveja como para o consumidor médio”, afirma Wakswaser. Uma evidência disso, segundo José Felipe, é que não se pretende aumentar exponencialmente a produção do dia para a noite. “Temos a crença de que a cerveja precisa ser tratada com carinho e cresceremos quando pudermos crescer com qualidade”, diz o mineiro.

OS MUNDOS SE CRUZAM

O mercado cervejeiro brasileiro é altamente concentrado – hoje está nas mãos de quatro fábricas, conforme o volume vendido: Ambev, da AB InBev (68%), Petrópolis (11%), Brasil Kirin (11%) e Heineken (8%). No entanto, quase ironicamente, ele tem alimentado o mercado dos pequenos cervejeiros. José Felipe, por exemplo, estudou em uma faculdade cervejeira bancada pela Ambev, sediada em

Vassouras, no Rio de Janeiro. Foi lá, em 2009, que o jovem mestre-cervejeiro pôde desenvolver um pouco mais do estilo que, seis anos depois, levaria ao convite da Bohemia. José Felipe está entusiasmado em encontrar novamente a AB InBev (e suas condições).

“Existe na Bohemia um departamento de criação de novos sabores e tendências que corresponde ao meu laboratório, só que tem um potencial muito maior, com os melhores equipamentos”, conta ele, que habitualmente cria muitas receitas “malucas” antes de decidir que alguma deve chegar ao mercado. Sim, o mercado artesanal permanece ainda ínfimo no Brasil, mas já não se pode dizer o mesmo da cultura de consumo dessas cervejas.

O interesse pela produção local, o acesso a produtos nos supermercados, a explosão de bares e empórios especializados em todo o País, o turismo cervejeiro e as inúmeras opções na internet contribuem para uma mudança de mentalidade. A expectativa é: aonde vai a cultura, o mercado vai atrás. “Mais importante que o volume em litros é a quantidade de pessoas apaixonada

por cerveja, bebendo-a em todas as ocasiões. A cerveja especial tem enorme potencial de encantamento e, como o cliente está cada vez mais exigente e informado, não tem como esse negócio não crescer”, crê Wakswasser.

As operações da nova companhia devem ser mais fortes no Sudeste e no Sul, em um primeiro momento, que são os principais polos cervejeiros do País. O diretor da Bohemia, no entanto, acredita na expansão. A julgar pelos 20 tipos diferentes de cerveja que o mestre da Wäls prometeu já na primeira reunião com os acionistas, os rivais do mercado nacional precisam agir rápido para não serem engolidos pelo salto que a Wäls e a Bohemia darão juntas.

Os gestores da AB InBev estão animados. Apesar de sua Ambev ter vendido no Brasil, em 2014, 8,7 bilhões de litros de cerveja, atingindo um lucro líquido total de R\$ 12,5 bilhões, eles sonham grande com uma empresa que fatura R\$ 69 milhões por ano. Se olharmos para o mercado dos eUA [veja quadro na página 79] e para as aquisições feitas lá, entenderemos por que esse Golias quer andar lado a lado com um ou mais Davis.

Você aplica quando...

... inspira-se para criar formatos inéditos de parcerias entre players grandes e pequenos, para qualquer que seja o mercado. ... entende a relevância de unir força de inovação com capacidade de execução.

MAURÍCIO ANGELO

VOCÊ SABE PIVOTAR? OU QUER MORRER DEVAGAR?

VOCÊ DESEJA CRESCER RÁPIDO? SE A RESPOSTA FOR AFIRMATIVA, TEM DE APRENDER A PROMOVER NOVOS CICLOS DE CRESCIMENTO EM SUA EMPRESA E FAZÊ-LO CONSTANTEMENTE; QUATRO LIÇÕES SÃO FUNDAMENTAIS PARA ISSO

POR ESTUDO MCKINSEY

Pense no pivô do basquete. Ele é aquele jogador alto que recebe a bola de um companheiro do time, gira o corpo radicalmente e arremessa. Agora, pense no pião, aquele brinquedo da infância que fica girando, girando, girando, após o impulso inicial... em inglês, ele é “pivot”.

Quase todo mundo no meio corporativo já sabe o significado de “pivotar” em relação a startups. Trata-se de girar radicalmente o rumo do negócio.

No entanto, as empresas estabelecidas parecem ainda não ter se dado conta de que também elas precisam agir como um pião ou um pivô do basquete, pivotando sua estratégia com frequência – mudando produtos e serviços, mercados, modelos de negócio. Com base em estudos quantitativos e qualitativos, a consultoria McKinsey afirma que todas as empresas precisam permanentemente evoluir e identificar novas oportunidades de crescimento quando sua fonte habitual se esgota. E mais: segundo os consultores, se não incorporarem o hábito de fazer isso, as organizações correrão

o risco de lentamente entrarem em declínio e cederem espaço a concorrentes. A seguir, a consultoria compartilha quatro lições sobre como empresas estabelecidas podem pivotar.

1 - PIVOTAR É INEVITÁVEL

Por que uma segunda atividade é inevitável? Como uma pesquisa nossa sobre serviços online e de software mostrou, alcançar e manter altas taxas de crescimento contribui muito para evitar o declínio de um negócio.

Organizações cujas receitas aumentam a uma taxa anual composta de mais de 50% têm oito vezes mais probabilidade de chegar a US\$ 1 bilhão em vendas do que aquelas que crescem menos de 20% por ano. Também descobrimos que as melhores entre essas empresas não contam com uma única atividade. Embora elas costumem desfrutar uma onda inicial de crescimento rápido nos mercados em que entram ou criam, logo atingem um limite. No melhor cenário, o mercado amadurece e condições macroeconômicas gerais detêm seu crescimento. No pior panorama, as organizações enfrentam problemas e entram em declínio rápido.

Invariavelmente, mesmo que essas empresas consigam lutar pela participação dominante em um mercado específico, sua capacidade de crescer mais rápido do que o ritmo do mercado se extinguirá em algum momento.

Vamos dar o exemplo do segmento de automação de design eletrônico (EDA, na sigla em inglês), que atingiu a maturidade e encontra-se limitado pelo fato de todos os engenheiros de projeto já utilizarem algum tipo de software EDA. (E porque o número de novos profissionais encontra-se igualmente limitado com base nas perspectivas de crescimento desse mercado.) Players importantes de EDA, como a Synopsys, a Cadence e a Mentor Graphics, passaram a

explorar caminhos alternativos para o crescimento fora de seu negócio central. A Synopsys passou a dedicar-se ao licenciamento de Internet Protocol (IP), à área de óptica e, mais recentemente, a testes de software. A Cadence apostou em licenciamento de IP e a Mentor Graphics diversificou seus negócios com ferramentas integradas a software, design mecânico auxiliado por computador e programas de projetos de submontagem da indústria automobilística.

2 - DE OLHO NO MELHOR

Alguns líderes até conseguem reconhecer a necessidade de fazer a transição para esse segundo ato; seu problema está no desafio de identificar quando começar, o que fazer e de que maneira. Algumas perguntas ajudam. Também ajudam as práticas de empresas “pivoteiras” – veja os três arquétipos de empresas “pivoteiras”:

Pivoteiras do tipo “foguetes”: Agarram-se a tendências tecnológicas e modelos de monetização com ampla aplicabilidade, de maneira que os atos posteriores simplesmente estendam seu modelo de negócio central para contextos adicionais.

Gigantes da internet, como o Google e o Facebook, exemplificam bem essa estratégia. O primeiro ampliou sua liderança em publicidade digital recorrendo ao conteúdo de terceiros por meio do AdSense e de serviços adicionais baseados na nuvem (YouTube, Google Maps, Gmail). O Facebook estendeu sua liderança em redes sociais abarcando, além dos computadores, os smartphones.

Pivoteiras reinventoras: Aproveitam ativos dos mercados existentes para inovar em novos nichos.

A Microsoft utilizou a estratégia de reinventar para transformar sua posição de liderança no universo dos PCs (sistemas operacionais e software de produtividade) em um êxito similar no back-end dos data centers. A Salesforce.com seguiu caminho semelhante quando abriu sua infraestrutura por meio do lançamento do Force.com, movimento que lhe permitiu entrar em novos fluxos de receita e, ao mesmo tempo, fidelizar os clientes e obter insights valiosos quanto a futuras áreas de atuação.

Pivoteiras do tipo “compradoras de adjacências”
: Dominam a arte de adquirir e de integrar organizações a fim de ingressar em mercados correlatos.

A Oracle expandiu sua atuação de programas de banco de dados para aplicações empresariais (por meio da aquisição da PeopleSoft e da Siebel), para hardware corporativo (compra da Sun Microsystems) e para soluções baseadas na nuvem (aquisição da RightNow Technologies, da Taleo, da Eloqua e da ResponSys).

Perguntas que os líderes devem fazer:

- Qual o crescimento necessário e a que velocidade?
- Qual o espaço para crescer dentro de nossos mercados centrais?
- Qual a segurança que temos em nossos core markets?
- Quais nossas oportunidades de ampliar as atuações atuais ou de gerar recursos para investir em novas frentes?
- Quais as novas oportunidades de mercado?

3 - A IMPORTÂNCIA DO TIMING

É fundamental saber a hora certa de pivotar. Empresas que demoram muito para avançar correm o risco de congelar, incapazes de recuperar os níveis de crescimento anteriores. Organizações que tentam avançar muito cedo correm o risco de perturbar o impulso do primeiro ato ao “espalhar” demais os recursos – financeiros, de gestão ou ambos.

É hora de pivotar quando a empresa:

- não consegue mais atingir suas metas de crescimento de três a cinco anos atuando em seus mercados centrais;
- encontra novas oportunidades de alto potencial com base em ativos existentes.

A avaliação constante, como a análise dos clientes antigos para identificar a desaceleração do crescimento, pode ajudar a antecipar essas situações.

No início da década de 2000, um dos pioneiros do e-commerce investiu em múltiplas aquisições para ir além de suas operações centrais. Isso dispersou o foco no negócio central, o que resultou na perda de alguns clientes importantes – em 2008, chegou a interromper o crescimento da organização.

4 - MANTENHA O EQUILÍBRIO

É crucial pivotar de maneira seletiva para evitar mercados nos quais as empresas não têm preparo para se sair bem – como a falta de capacidade de investir em escala adequada ou de habilidades para criar ou vender o produto certo. Ao planejar essa etapa, a chave é o equilíbrio entre atratividade e familiaridade. A concentração em atratividade pode deixar uma organização sem vantagem competitiva em um mercado. O excesso de atenção em familiaridade pode deslocar uma

empresa a um mercado próximo demais daquele em que ela já atua e, portanto, incapaz de dar vazão a suas ambições de crescimento.

Um exemplo de desequilíbrio entre atratividade e familiaridade ocorreu durante a bolha das ponto.com, quando muitas organizações de software tradicionais compraram empresas na internet (alta atratividade) sem olhar para as potenciais sinergias (baixa familiaridade). Resultado: poucas conseguiram capitalizar essas aquisições a ponto de se tornarem gigantes da web.

CHECKLIST DO EQUILÍBRIO

Atratividade

- O tamanho e o crescimento do novo mercado sustentam suas metas?
- Há poder demais em algum ponto da cadeia de valor? Cabe um novo player?
- A entrada no mercado afeta suas atividades atuais? Se sim, a oportunidade supera esses riscos?
- Existe um caminho viável para entrar no mercado, seja ele orgânico ou não?

Familiaridade

- A nova atividade se assemelha a algum ativo atual da empresa (produto, cliente, cadeia de valor)?
- Ampliar os ativos atuais, com mais clientes, por exemplo, pode proporcionar uma vantagem sustentável?
- Existe um caminho viável para cobrir eventuais lacunas, como a da viabilidade técnica?

ESTUDO MCKINSEY

Este estudo, aqui traduzido em linguagem visual, foi realizado por Rishi Kanr, Eric Kutcher e Mitra Mahdavian, da consultoria McKinsey, sediados no escritório do Vale do Silício, com colaboração de Yubing Ji e James Manyika. O texto em que HSM Management se baseou foi publicado na McKinsey Quarterly.