

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA

hsm

management

TIM LEBERECHE
PROPÕE UM
AMBIENTE DE
TRABALHO
"ROMÂNTICO"

GRUPO SUZANO:
COMO REINVENTAR
UMA ORGANIZAÇÃO
TRADICIONAL

DOSSIÊ

VENDDAS 2.0

**Conteúdo, tecnologia e redes
sociais estão triplicando a
receita das empresas. Você
quer entrar nesse time?**

**APRENDA A
FAZER GESTÃO DE
DESEMPENHO EM
TEMPO REAL**



hsm



NESTA EDIÇÃO

JULHO/AGOSTO 2016

46 X, Y, Z e... a geração Minecraft

Aguarde: por culpa de um game, a boa experiência e a descentralização de poder são algumas das exigências que seus próximos consumidores e colaboradores vão lhe fazer.



50 Na economia digital, o cliente é mais rei

O especialista Michael Schrage, do MIT, explica por que as empresas-plataformas precisam atender melhor ainda.

56 Suzano: em busca do próximo modelo de negócio

A fabricante de papel e celulose deu mais poder aos funcionários nas pontas e investe em negócios adjacentes.

86 A ciência de dados na prática

Saiba como uma equipe de *data analytics* que começou com duas pessoas em 2005 e hoje tem cem está transformando a Ford.

72 O primeiro romântico dos negócios

Em vez de as empresas só quererem maximizar e otimizar; Tim Leberecht sugere que favoreçam momentos de beleza; é isso que motivará as pessoas.



76 Raj Sisodia propõe novo líder

Há um apagão de energia feminina no mundo do trabalho e, em nome do capitalismo consciente, ela precisa ser restaurada logo, como alerta o especialista.



80 O futuro da gestão do desempenho

A maneira de avaliar os funcionários começa a mudar em algumas organizações e pelo menos quatro práticas parecem estar vindo para ficar – como avaliar em tempo real.



DIRETO AO PONTO

8 | Contagem regressiva com Rodrigo Rocha • 10 | Palantir, mistério e confiança • 12 | Como o crowdfunding promove a inovação • 13 | Por que ter geeks na direção da empresa • 14 | Quando o funcionário desenha o trabalho • 16 | O Facebook como instrumento de pesquisa • 18 | Cresce a pressão sobre as telecoms



Nosso código de cores

HSM Management organiza seu conteúdo pelos temas de gestão que mais interessam aos líderes de hoje e de amanhã. Cada matéria tem um tema principal e, de modo multidisciplinar, aborda outros. Identifique os temas também pelas cores:

- **estratégia e execução**
- **liderança e pessoas**
- **empreendedorismo**
- **educação executiva**
- **ética e sustentabilidade**
- **inovação**
- **marketing e vendas**

88

O Facebook do agronegócio

A Bayer Crop Science percebeu que o mercado brasileiro deixou de funcionar em cadeia para atuar em rede e se antecipou: investiu em uma rede social – com moeda própria.

96

Apple, Facebook, Google e Alibaba vão a Hollywood

Nada de apostar só na nova versão do iPhone e afins: o entretenimento é que virou a “bola da vez” estratégica.



102

Descobrimo o action learning

O método criado logo depois da Segunda Guerra mostra ser particularmente útil para formar lideranças.

106

Empresas contra a corrupção

Segundo pesquisadores, criar o ambiente “certo” tende a ser mais eficaz para garantir a honestidade do que os programas de ética e *compliance*.

ORIENTAÇÃO PARA VENDAS 2.0

20 Reduzir o número de alvos para acertar mais vezes na mosca. Ou, traduzindo a metáfora, encontrar os clientes com maior probabilidade de comprar para tentar vender a eles. Descubra como algumas empresas estão conseguindo fazer isso com ajuda de ferramentas tecnológicas e apoiando-se em conteúdo. Elas se reorientam para vendas sem trair a orientação para o cliente.

COLONISTAS CONVIDADOS

70 | Empreendedorismo: Jim McKelvey • 86 | Liderança e pessoas: Alessandro Marinho • 100 | Inovação: Rodolfo Ribeiro • 114 | HSM: Angela Fleury

Muhammad Ali e esta revista



Guilherme Soárez
CEO da HSM
Educação Executiva

Estávamos na reta final desta edição quando houve as homenagens ao pugilista Muhammad Ali, morto no início de junho. Não pude deixar de associá-lo ao conteúdo das próximas páginas. O gatilho talvez tenha sido nossa reportagem sobre como as empresas podem blindar-se contra a corrupção tornando-se comunidades morais, por duas razões: a imagem que a ilustra é de um boxeador e Ali foi incorruptível em seus valores morais, mesmo buscando sempre vencer.

Essa matéria, baseada em pesquisas, é um alento nos tempos atuais, mas não foi a única correspondência que notei entre Ali e a revista. Sei que é quase inacreditável que uma só pessoa tenha feito tanto pela história do boxe, pela história do movimento negro e pela história do mundo, mas, quando olhamos estas páginas, ficamos com a sensação de que os executivos seniores estão sendo chamados a fazer tanta história quanto Ali.

Por exemplo, parece que foi ontem que as organizações migraram da orientação para vendas para a orientação para o cliente (ou mercado). Não foi? Pois, agora, precisam voltar a ter orientação para vendas em paralelo, incorporando muito conteúdo e tecnologia, como mostra nosso utilíssimo Dossiê, que aborda novidades como a prospecção de novos clientes que não é feita pelos vendedores.

Outro *round* está na necessidade de formar lideranças cada vez mais rápido, “trocando o pneu com o carro em movimento”, como se diz por aí, e muitos dos métodos usuais de desenvolvimento não dão conta desse recado. Resta recorrer ao *action learning*, abordagem criada depois da Segunda Guerra

Mundial e popularizada no meio empresarial há uns 30 anos, que nossa reportagem explica muito bem e que a diretora da HSM Educação Executiva Angela Fleury complementa na última página.

Um desafiante é a geração Y, que aos poucos vai se tornando a maioria da mão de obra e da clientela e que demanda um ambiente de trabalho mais romântico, onde haja mistério, surpresas, perda de controle etc. Dá para oferecer isso? Segundo o best-seller alemão Tim Leberecht, que virá na próxima HSM ExpoManagement, em novembro, dá. (E espere só pelas demandas da geração Minecraft...)

A geração Y, aliás, também é a propulsora de grandes mudanças na gestão do desempenho, como prova a evolução da avaliação anual para a avaliação contínua. A tecnologia tem grande papel nisso, e aqui vai uma dica: se você não leu o guia da transformação digital da revista 116 extra (exclusivamente digital), leia já.

Um gancho de direita inesperado, contudo, é que ser uma empresa já digital não garante nada. Se garantisse, Apple, Google, Facebook e Alibaba não estariam correndo atrás de Hollywood, na cola da Netflix. Não está fácil para ninguém...

Por fim, algumas empresas parecem estar sendo mais rápidas para adaptar suas estratégias de luta, como a Bayer, que criou uma rede social do agronegócio, e a Suzano, transformando-se em três grandes frentes. Não perca essas duas histórias.

Não é só a crise brasileira. Ou só o Brexit, na Europa. Quase tudo que nós, executivos do mundo, estamos vivendo é como se Ali chamasse Foreman para lutar na África de novo. Que o resultado seja bom! ♦

Contagem regressiva com
RODRIGO ROCHA

POR UMA ESTRATÉGIA MINIMALISTA

Executivo-chefe de marketing do Grupo Amil vai além de sua área e propõe um sistema de gestão adequado para a geração Y, que corta os excessos e valoriza a elegância | por **ADRIANA SALLES GOMES**



SAIBA MAIS SOBRE
RODRIGO ROCHA

Quem é: Executivo-chefe de marketing (CMO) do Grupo Amil desde 2012, formado em publicidade e com cursos na Wharton School, na Columbia Business School e na Singularity University. Cofundou, em 2009, a One Health, unidade de negócios para clientes *premium*.

Livro: *SEM – Sistema de Estratégia Minimalista: Como 4 Es Podem Tomar a Sua Vida Mais Leve e Levar a Sua Empresa ao Sucesso* (ed. HSM).

5 **Você é um profissional de marketing, mas seu livro propõe um sistema de estratégia, não de marketing: o SEM. Por quê?**

O marketing, direcionado para manipular o consumidor em vez de inspirá-lo, está descreditado e defasado; precisa mudar. Mas percebi que o problema não está na disciplina em si; é um problema de estratégia e de gestão. O que houve é que vendas se transformou na mais importante área das empresas, e o resultado dessa prevalência são produtos-commodities e adoção de modismos. Vendedores adoram copiar a concorrência, dar descontos e pedir mais e mais produtos. A quantidade ganhou espaço e a qualidade perdeu. Então, para salvar o marketing – e o negócio –, é necessário um novo modelo de estratégia e de gestão.

4 **Como nasceu esse modelo minimalista? Tem a ver com o lean?**

As empresas estão muito “gordas”; precisam “emagrecer”. Nesse sentido, isso tem a ver com a cultura japonesa como um todo, mais que com o *lean* – não só a cultura de negócios, mas os valores pessoais dominantes no Japão. Estudo muito a cultura japonesa. Quem vai a um restaurante japonês tradicional percebe que é tudo focado no que realmente importa para o cliente – isso é minimalismo. Também fui muito inspirado pela Apple, cujas lojas, conceitualmente, lembram os restaurantes japoneses – são *clean* e focadas no produto e em seu funcionamento, que é o que interessa ao cliente.

Mas acho que o SEM nasceu especialmente com minha observação do consumidor da geração Y, que sabe o que quer e é difícil de manipular. Duas vivências pessoais recentes me abriram os olhos quanto a isso: o caminho de Santiago de Compostela e a subida do monte Kilimanjaro. Nos dois casos, a pessoa precisa carregar consigo só o essencial ou acaba



GUSTAVO MORITA

se machucando. É puro minimalismo. É um detalhe importante: a definição de essencial inclui segurança. Por exemplo, no Kilimanjaro, quatro litros de água entram na lista do essencial, mesmo sendo pesados, porque ou a pessoa se hidrata durante o esforço, ou pode morrer.

O SEM se apoia em 4 Es. Substituem os 4 Ps do marketing? Algum “E” se sobrepõe?

Os 4 Es – elegância, eloquência, eficiência e êxito – vão além dos 4 Ps [produto, praça, preço e promoção], porque não se trata só de marketing, como falamos, mas de estratégia e de gestão.

De todos os conceitos, elegância é o menos usado no mundo dos negócios. Tem a ver com o foco na essência da empresa – impressa no que é oferecido ao cliente –, naquilo que a faz destacar-se das demais; pode ser a funcionalidade de um produto ou sua capacidade de relacionamento. A eloquência diz respeito a falar a verdade na comunicação, interna e externa, com transparência e sem prometer o que não pode cumprir. A eficiência é o conceito mais conhecido, porém a sacada aí é usar a complexidade para tornar as coisas mais simples para o consumidor. E o êxito é o conjunto de todos os Es, mostrando que é preciso completar o conjunto para ter sucesso.

Uma empresa que quer ser minimalista deve começar pela eloquência. É o E mais fácil de implantar: basta investir mais na qualidade do que oferece e falar o essencial.

O modelo se aplica bem à cultura corporativa do Brasil?

Nossa cultura é um obstáculo principalmente à eloquência, porque nosso modelo baseado em agência, em BV publicitário, estimula o excesso de comunicação e suas consequências. Agora, há empresas brasileiras que são minimalistas, talvez mesmo sem saberem. É o caso de companhias focadas no serviço prestado ao cliente, seja o consumidor, seja outro *stakeholder* relevante.

Aposto pessoalmente nesse minimalismo: sou sócio, com outros investidores, de uma startup de seguros para cães e gatos e vendemos 51% do negócio para uma seguradora com essa visão. A empresa, que já cobria os ramos tradicionais, queria dar segurança ao cliente em tudo, até em relação a seu animal de estimação; é uma estratégia minimalista.

A cultura focada no curto prazo que existe no Brasil talvez dificulte um pouco a adoção do minimalismo em um primeiro momento. Acho que as empresas minimalistas, por romperem barreiras, podem perder dinheiro inicialmente, mas no longo prazo tendem a ganhar muito mais. Enquanto as demais organizações cometem excessos para vender mais, a minimalista se resguarda; então, quando as outras se queimam, ela aparece e prevalece. É como Muhammad Ali fazia: no início, apanhava, mas não caía, e, quando o adversário estava exausto, ganhava a luta. Estratégia e gestão têm de resistir, principalmente no cenário adverso.

Um modo de as companhias brasileiras conseguirem migrar para o minimalismo é começar por uma unidade que sirva de laboratório e modelo para toda a empresa. Fazemos isso na Amil, com a One Health.

Você apresenta muitos casos no livro sob essa ótica, mas não fala da Amil. Por quê?

A Amil cresceu muito com aquisições feitas de forma intensa e constante desde 2007, e atuar de modo minimalista passou a ser um dos nossos desafios na empresa. O estimulante é que estamos justamente em um momento de revisar processos e desenhar o futuro do plano de saúde. Estamos também reestruturando o modelo de negócio dos hospitais, a arquitetura das marcas corporativas, a comunicação, a forma e os canais de atendimento ao cliente. Garanto que a ênfase minimalista será bem aplicada, sobretudo na assistência hospitalar.

Fazemos parte de um grupo internacional de saúde que gosta muito da ideia do minimalismo, porque é 100% focado no cliente. Essa direção estratégica é essencial para o êxito. ◉



PALANTIR, mistério e confiança

Problemas enfrentados pela misteriosa empresa de Alex Karp podem abalar o modelo de negócio do Vale do Silício, ágil por se basear mais na palavra que em contratos

Estrela do Vale do Silício e uma das companhias mais bem avaliadas do mundo, a Palantir Technologies pouco fala com a imprensa. Não há clareza sobre qual é seu negócio principal, descrito ora como *data mining*, ora como desenvolvimento de software e plataformas digitais capazes de cruzar grandes volumes de dados para encontrar padrões relevantes – seja em relação ao comportamento dos consumidores, seja para ajudar na captura de um terrorista como Osama bin Laden, ex-líder da Al Qaeda. (Vale lembrar que entre seus clientes estão a CIA, o FBI, o Departamento de Defesa e a Receita Federal dos EUA.)

Apesar da nuvem de mistério em que está envolta, a Palantir tem sido personagem frequente de reportagens. Uma das mais recentes foi publicada em maio pelo *BuzzFeed* e mostra como o jogo da confiança é decisivo para ela e até para o modelo de negó-

cio dominante do Vale do Silício. Com base em documentos internos e entrevistas com especialistas diversos, a reportagem afirma que dois elementos centrais do crescimento da empresa estão sob ameaça.

O primeiro é o sistema de “reservas” de potenciais clientes dispostos a pagar pelos serviços no futuro, algo que tem contribuído para gerar no mercado a confiança de que a Palantir atrairá investimentos mesmo sem abrir o capital – a empresa já descartou um IPO. (Embora a companhia afirme ter fechado 2015 com US\$ 1,7 bilhão em “reservas”, apenas US\$ 420 milhões se traduziram em receita efetiva.) Além disso, nos últimos meses, clientes importantes não teriam renovado seus contratos, entre eles Coca-Cola e American Express.

O segundo diz respeito ao fato de os colaboradores da empresa reavaliarem se devem aceitar salários

abaixo do mercado em troca de ações – conforme o *BuzzFeed*, muitos pediram demissão no início deste ano.

Nos dois casos, a confiança no crescimento e nos lucros futuros parece ser uma questão-chave, fazendo com que a Palantir preocupe cada vez mais analistas, empresas de tecnologia e investidores.

As firmas de capital de risco do célebre investidor Peter Thiel, por exemplo, estariam tentando vender ações da companhia, segundo especulações do *The Wall Street Journal*, por não enxergarem como fazer dinheiro com ela.

PLACAR INDEFINIDO

O jogo ainda não acabou. A tendência da Palantir é responder apertando o cinto e focando os resultados financeiros, na expectativa de assegurar a boa relação com os investidores, e isso pode dar certo.

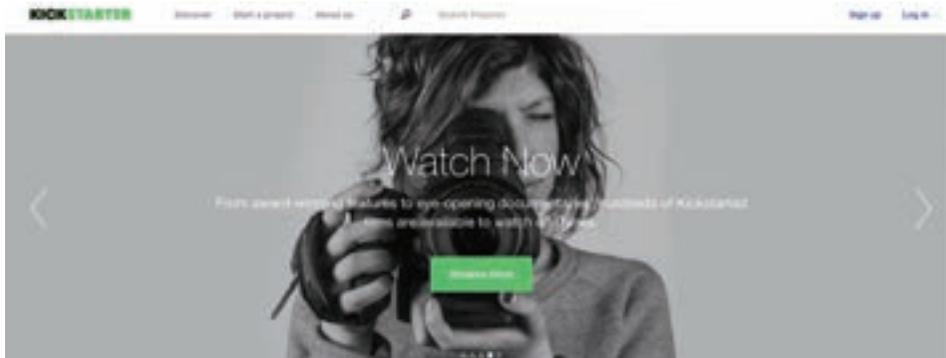
Ao mesmo tempo, os elementos que levaram ao sucesso da empresa continuam despertando o interesse do mercado, com destaque para o poderoso CEO Alex Karp, o senso de missão, o foco nas pessoas certas e o elevado incentivo à inovação. O último traço é tão forte que a companhia se tornou um celeiro de empreendedores: ao menos uma dezena de profissionais saiu de lá para lançar as próprias startups desde a fundação, em 2004.

Quem viver verá. ◉

Como o crowdfunding promove a inovação

Estudo comprova: o uso certo do financiamento coletivo pode aumentar a chance de êxito de um novo produto ou serviço |

por **MICHAEL A. STANKO**
e **DAVID H. HENARD**



O **crowdfunding** (ou financiamento coletivo) está influenciando na maneira pela qual os empreendedores lançam novos produtos. Acompanhamos mais de 200 projetos de tecnologia, design de produtos, hardware e videogames que fizeram campanhas no Kickstarter e, juntos, obtiveram mais de US\$ 17 milhões de cerca de 239 mil apoiadores. E dois elementos se mostraram especialmente relevantes:

1. Abertura a ideias

Em geral, quanto maior o nível de abertura, melhor o desempenho futuro do produto.

Estratégias de inovação que promovem a abertura incluem buscar fontes externas de informações, como clientes, fornecedores, distribuidores e universidades.

Michael A. Stanko e **David H. Henard** são professores de marketing no Poole College of Management, da University of North Carolina.

2. Mais apoiadores

A quantidade de apoiadores que um projeto consegue atrair é um importante indicador das chances futuras do produto no mercado, mais significativa até do que o montante que se consegue levantar por meio da campanha de financiamento.

Isso acontece porque a importância de cada um dos apoiadores vai além de quanto ele consegue desembolsar. Essas pessoas dão retorno sobre o produto em desenvolvimento e tendem a ser ótimos divulgadores.

Como atrair um número maior de apoiadores? Jamais fazer campanha quando a maior parte das atividades de desenvolvimento do produto já estiver concluída. Os apoiadores potenciais valorizam o fato de participarem do esforço que leva ao produto final, e é preciso cultivar isso. 

hsm management

© MIT Sloan Management Review
Editado com autorização. Todos os direitos reservados.
Distribuído por Tribune Media Services International.

4 RECOMENDAÇÕES AOS EMPREENDEDORES

1. Abrir-se a ideias de fora. Para isso, o empreendedor deve buscar de maneira proativa sugestões de clientes, fornecedores, especialistas do mundo acadêmico, organizações profissionais e apoiadores do financiamento coletivo. Não se deve pedir apenas dinheiro aos apoiadores, mas também que compartilhem suas ideias.
2. Realizar a campanha de financiamento logo no início do desenvolvimento do novo produto. Os potenciais apoiadores querem participar do processo desde o início.
3. Estruturar a campanha para atrair o maior número possível de apoiadores, até mesmo aqueles que vão contribuir com pequenas somas.
4. Manter os apoiadores informados sobre a evolução do produto.



Por que ter **GEEKS** na direção da empresa

Profissionais ligados a tecnologia no *board* são decisivos para que as organizações consigam acompanhar a atual velocidade das mudanças

Já imaginou ter o Sheldon, personagem geek da série de TV *Big Bang Theory*, como um dos colaboradores de sua empresa? A dor de cabeça seria tremenda, mas estudo recente mostra que ele e seus pares poderiam preencher um grande *gap* do mundo corporativo: conversando com executivos de 112 das maiores companhias de capital aberto da Europa e dos Estados Unidos, descobriu-se que falta aos membros de seus conselhos de administração e diretorias a expertise necessária para compreender como as inovações impactam a estratégia e as operações.

Em um cenário em que as transformações impulsionadas pelo universo digital vêm se tornando um aspecto decisivo para o sucesso, isso equivale à morte. Clientes e fornecedores esperam das empresas que reinventem e reconstruam cada elemento de seus negócios diante de novidades como a rápida expansão do uso de dispositivos móveis.

A melhor maneira – e talvez única – de enfrentar esse desafio é atrair *nerds* e *geeks* para posições de direção, pelo conhecimento natural que possuem de tecnologia e de como ela se relaciona com as pessoas e com os negócios.

Artigo publicado pela *strategy+business* recentemente garante que consultores externos não incutem suficientemente essa visão nos conselhos das organizações. Os autores – Chunka Mui, coautor de *The New Killer Apps*, Toby Redshaw, ex-CIO da American Express e hoje consultor, e Olof Pripp, da Korn Ferry – garantem que *geeks* bem informados têm de atuar dentro da empresa.

Segundo eles, hoje, nenhum conselheiro é capaz de tomar decisões adequadas sobre estratégia, investimentos e gestão de talentos se não levar em conta a tecnologia.

REPRESENTAÇÃO EFETIVA

Alguns estudos indicam mais: a presença geek em um conselho de administração só é efetiva quando, na empresa, são abertas várias posições para pessoas com comprovado conhecimento em tecnologia. Não se trata de assegurar apenas um ponto de vista ligado à tecnologia da informação (TI), e sim muitos.

Além disso, precisa haver uma mudança de mentalidade na composição do conselho: profissionais que ocuparam cargos de alta direção na área de tecnologia ou consultores especializados em TI devem ser cotados para os conselhos tanto quanto ex-CEOs ou diretores-financeiros. O mesmo vale, aliás, para oficiais militares aposentados, *geeks* a seu modo, pela atuação na área de informação.

Sem a experiência *tech* no DNA, pode ficar cada vez mais difícil tomar decisões sobre o futuro. ☺

Quando o funcionário desenha o trabalho

Um conjunto de técnicas conhecido como *job crafting* ajuda os profissionais a direcionar suas atividades e relacionamentos para que se encaixem melhor a suas características

Cada vez mais, a definição das características essenciais de um trabalho não está apenas nas mãos da empresa. Tem sido oferecida aos colaboradores a oportunidade de reconfigurar suas atividades, para que se encaixem melhor a seus interesses e talentos.

Por trás dessa tendência, está o conceito de *job crafting* (algo como “emprego feito à mão”), um conjunto de técnicas que ajuda os profissionais a reconfigurar os elementos fundamentais de sua função. “A possibilidade de desenhar suas atividades aumenta a satisfação e a criatividade das pessoas no trabalho”, afirma o professor Justin Berg em artigo recente da revista *Stanford Business*.

O especialista explica que há três maneiras de realizar o *job crafting*:

- redefinir as atividades que fazem parte do trabalho;
- reestruturar os relacionamentos e as interações com os outros; e

- reformular a forma como as tarefas e os relacionamentos são vistos.

“Mesmo algumas mudanças pontuais podem fazer grande diferença”, diz Berg, destacando, porém, que os melhores resultados são obtidos quando essas três dimensões são contempladas no processo.

VANTAGENS PARA TODOS

O processo de *job crafting* inclui alguns passos básicos. Um exemplo é a divisão em atividades, com a descrição de quanto tempo e energia cada uma delas demanda. As etapas seguintes estão relacionadas com o desenho de uma versão mais ideal, embora realista, do trabalho – um objetivo a ser perseguido.

Para isso, o mais importante é revisar as tarefas que integram o dia a dia para que se encaixem melhor aos valores, aos pontos fortes e àquilo que desperta a paixão do funcionário. Esse percurso costuma ser revelador, abrindo novas oportunidades.

Como Berg ressalta, suas pesquisas nessa área indicam que, em geral, o processo de *job crafting* é vantajoso tanto para os profissionais como para as organizações em que atuam. Para as pessoas, deixa-as mais motivadas e satisfeitas. Para as empresas, contribui para promover a criatividade e a inovação. Afinal, é mais difícil para uma companhia se tornar, ou mesmo se manter, inovadora se os colaboradores trabalham em desacordo com seus talentos e preferências.

CONTRA A INÉRCIA

As empresas tendem a ser estruturas burocráticas focadas na ordem e na coerência. Por isso, seu movimento inercial será sempre o de se prender ao estabelecido. A melhor aposta contra isso parece ser o *job crafting*. ☺

SHUTTERSTOCK.COM/SERGEY NIVENS



O FACEBOOK como instrumento de pesquisa

Especialista advoga que as redes sociais estão repletas de informações sobre o comportamento humano

O Facebook parece ter mais um tesouro escondido. De acordo com Michal Kosinski, professor de comportamento organizacional da escola de negócios de Stanford, os usuários da rede social constituem uma amostra especialmente valiosa para ser utilizada em testes psicológicos e pesquisas de cientistas sociais que expliquem o comportamento humano.

Autor de um artigo sobre o Facebook como ferramenta de pesquisa para as ciências sociais, publicado na revista *American Psychologist*, Kosinski diz que os recursos da computação permitem que os estudiosos reúnam uma grande quantidade de informações com base em alguns dos 1,5 bilhão de perfis do Facebook, e isso pode fazer as pesquisas sobre o comportamento humano serem muito mais eficazes do que experimentos tradicionais, alcançando um patamar até agora impensado.

Não só a rede social viabiliza larga escala com investimentos menos vultosos, como a abrangência dos dados possibilita es-

tabelecer padrões que dificilmente seriam obtidos por meio dos métodos tradicionais.

Segundo Kosinski, um modelo de análise de dados com base em recursos de computação é capaz de examinar as curtidas de posts do Facebook e apontar traços de personalidade com mais precisão do que os amigos próximos e os integrantes da família.

CUIDADOS E ÉTICA

Também vale chamar a atenção, contudo, para as limitações do Facebook nesse campo. Embora as evidências indiquem que os perfis da rede social refletem as características reais das pessoas e não algo idealizado, os pesquisadores devem estar atentos para o fato de que os usuários podem selecionar as informações que disponibilizam. Outro aspecto a ser levado em conta, de acordo com Kosinski, são os efeitos do próprio sistema do Facebook, baseado em algoritmos, que podem influenciar as curtidas.

As questões mais importantes envolvidas no uso do Face-

book para pesquisas são, sobretudo, as relacionadas com a ética e o direito à privacidade.

Mesmo os usuários que concordarem em participar de estudos podem apresentar resistências. Talvez fiquem tranquilos em divulgar dados como localização e posicionamento político, mas há a possibilidade de não compreenderem o que uma foto pode revelar sobre o que pensam e suas preferências.

É fundamental que os pesquisadores alertem os participantes do que significa tomar parte de um estudo para que essa nova promessa do Facebook se materialize. ◉

SHUTTERSTOCK.COM/LEICAFOTO



CRESCER A PRESSÃO sobre as telecoms

Os conflitos que vêm aflorando entre as empresas de telecomunicações e companhias baseadas na internet no Brasil não são isolados; o gatilho está na evolução digital da indústria

Enquanto o Brasil debate se as empresas de telecomunicações podem limitar a oferta da internet de banda larga, com o objetivo de barrar a ascensão de concorrentes como a Netflix, o setor está tendo todas as suas fronteiras redesenhadas. Seus negócios encolhem continuamente, sobretudo porque as mídias sociais abriram novos canais de comunicação entre as pessoas.

A onda de mudanças que as telecoms do mundo inteiro vêm enfrentando inclui aparelhos digitais mais avançados e modelos de serviços de telecomunicação mais robustos, como mostra pesquisa feita recentemente pela McKinsey com 254 executivos de companhias que, juntas, representam mais de um terço das vendas mundiais nas áreas de telecomunicações, mídia e tecnologia.

Indagados sobre os fenômenos disruptivos no setor, os executivos apontaram três:

- modelos de negócio baseados no conceito OTT (acima do topo, na sigla em inglês), discutidos no Brasil, que eliminam a necessidade de o usuário contratar uma operadora para algo além de banda larga a fim de acessar músicas e vídeos;
- novos pontos de contato do consumidor com as telecomunicações criados por dispositivos baseados na internet; e
- a possibilidade de essas mudanças representarem a comoditização dos produtos oferecidos pelas grandes empresas.

Os desafios

De fato, uma ampla gama de tecnologias, incluindo aquelas que devem ser embutidas em relógios, calçados, roupas e óculos, começam a competir para ocupar o papel de interface do usuário das telecomunicações.

Com maior capacidade de comunicação, esses equipamentos – relógios, calçados, roupas e óculos – podem criar formas de envolvimento das pessoas que vão além do que vemos hoje com os smartphones. Por exemplo: inovações que identificam a localização do usuário podem oferecer serviços como monitoramento das condições de saúde e novos modos de levar anúncios e promoções a públicos-alvo específicos.

Os executivos também preveem crescente adoção de tecnologias do tipo “smart” dentro de casa, que possibilitem medir o gasto com energia, monitorar o consumo de alimentos, avaliar o estado dos eletrodomésticos e, mais do que isso, que criem plataformas para a prestação de serviços mediadas pelas máquinas.

Em ambos os casos, as tecnologias abrem caminho para novos competidores, com um modelo de negócio digital, que têm grandes chances de superar as empresas de telecomunicações estabelecidas na relação com os consumidores.

Ao mesmo tempo, a pesquisa mostra que os modelos de negócio baseados em OTT, como a Netflix, devem continuar crescendo. Aproveitan-

do a banda larga e as plataformas móveis, essa tendência leva as pessoas para novas marcas, e quem perde são as operadoras de telecomunicações. Empresas como a Netflix já contam com o dobro da lealdade dos clientes na comparação com empresas de telecomunicações.

Por fim, do ponto de vista das grandes empresas, esses movimentos indicam um potencial para a adoção de modelos de negócio de comoditização, com margens de lucro menores e maior poder dos clientes.

A urgência

Segundo a McKinsey, essas ameaças criam um senso de

urgência para novos direcionamentos estratégicos no setor. Uma possibilidade é entrar na briga pela oferta de produtos digitais, para além da atividade de telecomunicações, a fim de obter receitas com anúncios, serviços financeiros e outras comodidades relacionadas com a internet.

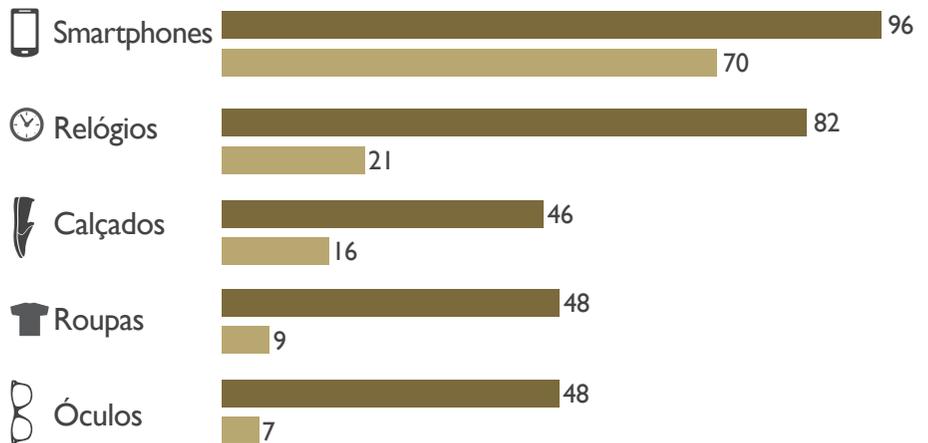
Há muita coisa para acontecer à medida que a diferença entre telecomunicação e tecnologia da informação fica menos evidente. Pela pesquisa, os atuais líderes do setor parecem estar atentos aos efeitos das mudanças em curso. Se saberão enfrentá-las e superá-las, sem depender de mudanças regulatórias, é outra história. ☺

O que pode mudar o setor

NOVOS PONTOS DE CONTATO

■ Será predominante em 2018

■ Já é predominante



Fontes disruptivas adicionais

(% dos que acham que será predominante em 2018)

92% Modelos de negócio baseados em OTT (acima do topo)

89% Comoditização

35% Aplicativos que conectam os aparelhos domésticos

ORIENTAÇÃO PARA VENDAS 2.0

Vale a leitura porque...

- ... muitos gestores vivem um dilema entre a orientação para vendas e a orientação para os clientes, dividindo-se entre benefícios e custos de cada uma.
- ... mesmo quando feita corretamente (o que inclui realizar análises SWOT, definir metas de curto e longo prazos e indicadores KPIs), a estratégia de vendas tradicional não funciona mais como antigamente.
- ... a atual crise econômica do Brasil aumenta a pressão para vender.
- ... as ferramentas tecnológicas têm aberto novos caminhos para as vendas.

A organização orientada para as vendas foi, por muito tempo, o padrão hegemônico entre as empresas – ela produzia bens e serviços e os empurrava para o consumidor. Com o tempo, passou a dividir espaço com a organização orientada para o cliente (alguns a chamam de orientada para o mercado), em que as companhias tratam de descobrir o que o cliente quer e depois vão produzi-lo. Empresas-plataformas como Google e Amazon são o apogeu disso. Agora, surge uma terceira via, apoiada no conteúdo, na tecnologia e nas mídias sociais, que desenvolve um relacionamento com os *leads*. Trata-se de diminuir o número de alvos para acertar na mosca mais vezes e, para isso, os departamentos de marketing e vendas dão-se as mãos. Este Dossiê detalha o novo modelo e apresenta casos reais.

22 É TUDO SOBRE CONTEÚDO

28 COMO TORNAR A RECEITA PREVISÍVEL

34 ENTENDENDO AS VENDAS SOCIAIS

38 CASES DE VENDEDORAS 2.0

VENDAS

MARKETING

MÍDIAS SOCIAIS

PERSONA

TECNOLOGIA

É TUDO SOBRE CONTEÚDO

Ante consumidores exigentes, os vendedores têm de diminuir o número de alvos para acertar na mosca mais vezes. E tudo começa na criação do relacionamento – semeado pela oferta de conteúdo e mediado pela tecnologia. Acompanhe o personagem Rodrigo Silva e entenda a abordagem de vendas 2.0 | **por EMANUEL NEVES e LUIZA GUERIM**

Como muitos jovens de 20 e poucos anos, Rodrigo Silva costuma praticar esportes regularmente. No caso dele, a atividade predileta é o jogging – algo que, de tempos em tempos, o obriga a comprar novos tênis. Quando isso acontece, o caminho natural seria visitar uma loja especializada, onde é possível experimentar alguns modelos, certo?

Se estivéssemos nos anos 1990, sim, mas, hoje, Rodrigo provavelmente vai recorrer ao Google. É exatamente isso o que aponta uma recente pesquisa do SPC Brasil: cerca de 90% dos brasileiros pesquisam na internet antes de comprar em lojas físicas. O percurso online é bem claro: sites de comparação de preços e características de produtos (62%), seguidos por ferramentas que mensuram reclamações a respeito de marcas e mercadorias (54%).

Ao chegar à loja, Rodrigo terá conhecido os modelos, a média de preços, o material de fabricação e até o peso dos tênis. Algumas opções já terão sido riscadas da lista, em função do volume de queixas. Esse empoderamento do comprador, trazido pela informação, capacita Rodrigo a perceber se o vendedor entende de fato do assunto e, de quebra, o imuniza das habituais estratégias de indução comercial.

Tudo isso, claro, só acontece se ele resolver sair de casa. Conforme um levantamento da consultoria A. T. Kearney, o *e-commerce* é o meio de compra preferido de 64% dos consumidores no Brasil.

A união entre comércio eletrônico e informação, propiciada pelo avanço da tecnologia, tem colocado em xeque os sistemas de venda tradicionais. “Mais de 70% do processo de compra já acontece online”, confirma Eric Santos, sócio da consultoria Resultados Digitais. Sediada em Florianópolis, a startup é especializada em fornecer ferramentas que ajudam outras empresas a se adaptar com eficiência à desafiadora era das vendas 2.0.

A TERCEIRA ONDA

Ao longo de décadas, dois posicionamentos corporativos se destacaram no mercado: o das empresas orientadas para o produto (e para as vendas deste) e o das voltadas para o cliente. O primeiro, mais antigo, aposta em estratégias agressivas de comercialização – com publicidade maciça e foco no preço. O segundo busca conectar-se aos anseios dos consumidores, elaborando soluções com base nas demandas ou detectando tendências e antecipando-se a elas.

Um dos trunfos está em entender o estágio em que está o comprador

As duas ideias evoluíram: agora se estreitam ainda mais os laços entre marcas e usuários, tomando o relacionamento como receita para a prospecção. O surgimento da chamada “web 2.0” tem tudo a ver com isso. A segunda geração da internet é marcada pelas redes sociais e por uma ingerência constante dos receptores na formação dos conteúdos. Em 2006, o consultor norte-americano Nigel Edelshain cunhou a expressão “vendas 2.0”, designando a técnica de utilizar esse tipo de interação e o uso de dados online para conhecer o

público e, assim, forjar um sistema comercial mais inteligente. E isso só vem crescendo.

O PODER DA INFORMAÇÃO

Digamos que Rodrigo tenha realmente ido a um ponto de venda físico. Depois de vasculhar a web, o jovem já optou por um par de tênis de determinada marca, com amortecimento duplo e específico para a pisada pronada. Isto é, ele está em uma fase adiantada de sua jornada de compra. O vendedor, que não sabe disso, terá pouca margem para influenciá-lo.

Um dos trunfos do conceito de vendas 2.0 é exatamente entender o estágio em que o cliente se encontra, e isso é possível por causa da tecnologia. “Acompanhamos os *prospects* pelos rastros deixados na web”, explica Ricardo Kazuo, diretor de marketing da SAP Brasil. O método citado por ele é um dos pilares do *social selling*, como é conhecida a técnica de mapear o contexto do consumidor por meio de seus hábitos na rede.

Com base nos rastros deixados pelo potencial cliente, a marca detecta possibilidades e trabalha o relacionamento, aprimorando a efetividade na abordagem de venda. “Cerca de 40% de nossas oportunidades vêm do LinkedIn”, afirma Pedro Filizzola, executivo-chefe de marketing (CMO) da empresa de soluções em vídeos online SambaTech. Mas seguir os passos de alguém na internet não é uma ação intrusiva de espionagem? Não, já que a marca leva o consumidor a se deixar acompanhar, seduzindo-o com conteúdo qualificado.

Em 2012, a Red Bull fez isso ao colocar o paraquedista e *base jumper* austríaco Felix Baumgartner para saltar da estratosfera, a 39 quilômetros do chão. O evento, intitulado Red Bull Stratos, atraiu nada menos que 8 milhões de espectadores ao vivo, online, e reforçou o posicionamento arrojado da marca – que “dá asas” ao



DIVULGAÇÃO/PAULO R. GERMANO



DIVULGAÇÃO

Segundo Eric Santos, da Resultados Digitais (à esq.), mais de 70% do processo de compra já acontece online; por isso, dá para acompanhar os *prospects* pelos rastros que deixam na web, como diz Ricardo Kazuo, da SAP

consumidor. Naquele instante, a Red Bull elevava o conceito de conteúdo qualificado a patamares inimagináveis.

Em geral, as empresas não precisam ir tão longe. É possível chegar lá com conteúdo utilitário, veiculado em blogs, vídeos e e-books, por exemplo. A proposta é atrair *prospects* com altos níveis de afinidade em relação aos produtos e serviços oferecidos. A triagem aumenta as chances de uma travessia completa pelo que o marketing chama de “funil de conversão” – o esquema que delimita as etapas percorridas por um consumidor, desde a descoberta da marca até a compra.

LEADS, O MOTOR

Além de jogging e da faculdade, Rodrigo tem outras atividades, evidentemente. Costuma sair com os amigos nos sábados à noite. Pelo menos três vezes por semana, pratica musculação. Para melhorar a performance na academia, ele pensa em tomar suplementos alimentares, mas não sabe qual seria a melhor marca. Ao pesquisar sobre os tênis de corrida, Rodrigo encontrou posts explicando as diferentes formas de pisada no blog de uma academia de sua cidade. Na mesma página, havia um e-book gratuito com métodos de treino e dicas de suplementação. Para fazer o download, era preciso apenas preencher um formulário e fornecer seu perfil no Facebook. Pronto: Rodrigo é, agora, um *lead* da academia.

O termo *lead* define um cliente em potencial. É alguém que

+ MARKETING

Um dos principais impactos das vendas 2.0 é causado pela interação entre os departamentos de marketing e de vendas. Muitas vezes antagonistas, os setores ganham uma parceria inédita, agora centrada no conhecimento do cliente.

Em muitos casos, como nas empresas de *e-commerce*, o marketing pode conduzir integralmente a prospecção, sem precisar de vendedor. Com a diminuição das necessidades de prospecção, o foco da equipe de vendas ficará restrito ao fechamento dos negócios. Nessa etapa, no entanto, a postura também deve mudar: “A abordagem é menos comercial e mais de tentar conhecer as dores do cliente”, avalia Gabriel Motta, cofundador da Ingage Digital Branding. Na prática, não chega a ser novidade.

A criação de vínculo com o comprador na prospecção entrou no processo de vendas em 1988, quando o psicólogo britânico Neil Rackham lançou a técnica do *spin selling*. O modelo estabelece um roteiro de perguntas investigativas, conhecidas como “perguntas *spin*”: situação, problemas, implicações e necessidades, algo semelhante a uma anamnese. A lógica é: depois de diagnosticar as necessidades do cliente e suas implicações, o vendedor deve sugerir como o cenário ficaria melhor, gerando emoções positivas no interlocutor.

Embora indutora, a técnica de Rackham é mais empática que agressiva (porque a persuasão dá lugar à compreensão de necessidades do *lead*) e alterou o perfil do vendedor. Agora, o marketing coassumiu o *spin selling* e o incrementou. “As pessoas são mais ouvidas e ajudadas na solução de seus problemas”, diz Vinicius Neris, cofundador da InEvent.

possui afinidade com o produto ou serviço oferecido e significa maior chance de fechar um negócio. No funil do marketing digital, o *lead* já foi um estranho e virou um visitante. Agora, ele está prestes a se transformar em consumidor – e, por fim, talvez, em um promotor da marca.

A tarefa da empresa, nesse ponto, é nutri-lo com mais conteúdo. No caso de Rodrigo, a academia faz isso enviando a ele e-mails personalizados, como um artigo sobre os efeitos do álcool no desempenho esportivo.

A essa altura, Rodrigo já criou um vínculo com a marca e a con-

sidera uma referência na área. “As pessoas querem comprar de quem é autoridade no assunto”, confirma Vinicius Neris, cofundador da InEvent, companhia que desenvolve aplicativos de networking para eventos.

A academia, então, estreita ainda mais esse elo ao contatar Rodrigo pelo Facebook e convidá-lo para fazer uma aula de musculação adaptada a corretores. Detalhe: na filial localizada próximo a sua faculdade.

AVEZ DO INBOUND

As fases do roteiro anterior se enquadram no modelo de *inbound marketing*, conceito em que se procura ganhar o interesse do público, em vez de adquiri-lo. “É um marketing que as pessoas amam, por não ser intrusivo”, define Gabriel Motta, cofundador da Ingage Digital Branding.

O *inbound* se contrapõe ao *outbound*, como agora se define a estratégia clássica de comprar a atenção com espaços na mídia ou interações não requeridas. O conceito de *buyer person* é um de seus pontos de partida. Aqui, a empresa cria um personagem – com nome, idade, hábitos e necessidades a serem atendidas pelos serviços da marca. Exatamente como Rodrigo, o personagem fictício desta reportagem.

O *buyer person* é uma humanização do *target*. A técnica vale tanto no modelo B2C como nas complexas vendas de B2B. Mudam apenas a figura a ser atingida e o caráter do conteúdo. “Se a pessoa for técnica, o material deve ser mais aprofundado”, explica Motta. É o caso da catarinense Cianet. A empresa de soluções para provedores de internet e TV fechada começou a investir em marketing digital em 2014, valendo-se de blog, vídeos e e-books, e, em um ano, converteu 26% dos *leads* gerados em clientes. Agora, a marca pretende segmentar esses *leads* para otimizar o direcionamento dos conteúdos.

A qualificação dos clientes potenciais é uma etapa importante do *predictable revenue* – as vendas previsíveis –, outra chave para o sucesso nos tempos de 2.0. Ao fomentar *leads* cada vez mais envolvidos com a marca, a empresa turbinha a projeção dos negócios que devem ser concretizados.

TECNOLOGIA

A tecnologia da informação é o grande fiador do modelo de vendas 2.0. O próprio *inbound marketing* foi criado por uma empresa do segmento, a norte-americana HubSpot, com a compilação de todas as ferramentas de entrega de conteúdo, relacionamento e análise de comportamento on-



Vinicius Neris, da InEvent (na foto, à esquerda, com o sócio Pedro Góes), diz que as empresas querem comprar de quem é autoridade no assunto. Sua empresa faz um app de networking para eventos

line em uma só plataforma de marketing digital. É um modelo semelhante ao RD Station, da Resultados Digitais, no Brasil.

Outra contribuição da tecnologia está na aferição do relacionamento com os clientes já conquistados com software. “Muitas vezes, as empresas não dão atenção à quantidade de informações já existentes no próprio sistema”, afirma Kazuo, da SAP, que tem o Cloud for Sales, software para medir o chamado *customer success* – é o “pós-venda 2.0”. A técnica ganha relevância não só na retenção, mas também no engajamento dos clientes, transformando-os em promotores da marca e vetores de crescimento orgânico.

O novo paradigma deve ganhar impulso daqui para frente. Em 2015, a Duke University fez um levantamento das tendências de investimentos do setor e, até 2020, a estimativa é que os aportes às redes sociais cresçam 22,4%, enquanto o marketing digital ganhará 14,7% a mais de investimentos até o fim de 2016. “A interação tradicional vai perder cada vez mais espaço”, projeta Filizzola, da SambaTech. E a crise brasileira pode acelerar isso. ◻

Nas vendas 2.0, a empresa humaniza o target criando um personagem

PROSPECÇÃO DE LEADS

SEMENTES (SEEDS)

REDES (NETS)

LANÇAS (SPEARS)

INBOUND + OUTBOUND

Aaron Ross é executivo-chefe de receita (CRO, na sigla em inglês) da Predictable Revenue, empresa de software e serviços, e autor do best-seller *Predictable Revenue*; **Jason Lemkin** é empreendedor serial e sócio da Founder VC, empresa de capital de risco. Os dois escreveram *From Impossible to Inevitable* (que será publicado pela HSM no Brasil). Este artigo reúne os *highlights* da parte 2 desse livro.



COMO TORNAR A RECEITA PREVISÍVEL

Há técnicas simples e sustentáveis de gerar *leads* qualificados e que podem escalar as vendas, levando ao hiper crescimento | por **AARON ROSS** e **JASON LEMKIN**

Você pode ter o melhor produto, excelentes investidores e o processo de vendas mais adequado. No entanto, sem formas previsíveis de gerar receita, enfrentará dificuldades.

O caminho para garantir resultados sustentáveis no longo prazo é a geração e qualificação, de forma previsível, dos chamados *leads*, que, entre diversas definições, podem ser vistos como os consumidores interessados em seu produto ou serviço e que são atraídos para entrar em contato com sua empresa. Se você consegue criar *leads* de forma previsível, será capaz de gerar receita também de forma previsível e em escala elevada, até chegar ao hiper crescimento.

Muitos empreendedores, porém, alimentam a ilusão de que basta ter em mãos algo bombástico, como um *app* ou um vídeo, para colocar fogo na internet e atrair muitos potenciais segui-

dores ou compradores. Isso funciona só em alguns poucos casos, o suficiente para criar um conto de fadas em que muita gente crê — é o mesmo princípio de funcionamento das loterias.

As histórias tradicionais de sucesso, de trabalho persistente, por anos, passo a passo, são bem mais chatas. O que é excitante sempre soa melhor do que aquilo que é sustentável. Mesmo assim, não aposte sua empresa na loteria.

A verdade é que, ao lançar sua ideia, é provável que a maioria das pessoas nem note. Você terá de encontrar formas de atraí-las e depois descobrir como fazer para que elas efetivamente comprem.

O INÍCIO DE TUDO

Claro que você precisa ter um grande produto ou serviço e clientes satisfeitos, mas isso não é suficiente. A melhor maneira de triplicar suas vendas não é triplicar também sua força de

vendas — esse é o método tradicional adotado pelas empresas focadas em vendas. O ideal é investir em *leads* qualificados. Você pode até ter uma Ferrari, mas ela não vai andar um centímetro sem combustível. A geração de *leads* é o combustível do crescimento de seu negócio.

É preciso, portanto, gerar de forma proativa novos *leads* que se tornem novos clientes. Mesmo que seu vídeo ou *app* se torne viral na internet, como você vai manter o ritmo depois da explosão inicial de sucesso?

Existem três tipos de *leads*:

1. Sementes (*seeds*, no original em inglês). Encaixam-se no modelo “muitos para muitos”. Surgem do boca a boca e de relacionamentos. São cultivados por meio de clientes satisfeitos, que indicam outras pessoas e permanecem fiéis por muitos anos.

2. Redes (*nets*). Trata-se do modelo de campanhas de marke-

ting “um para muitos”, incluindo abordagens cada vez mais populares de marketing digital.

3. Lanças (*spears*). São campanhas de prospecção segmentada ou de desenvolvimento do negócio.

Diante dessas três possibilidades, muitas empresas acabam se concentrando demais em uma única forma de geração de *leads* e ignoram as demais opções. Isso acontece, às vezes, por conta das crenças filosóficas da organização e faz com que se percam grandes oportunidades.

O raciocínio que vale é o mesmo que se utiliza na construção de uma casa: é necessário se valer de múltiplas ferramentas – martelos, chaves de fenda, serrotes etc. Da mesma forma, os três modelos existentes para gerar *leads* são complementares.

O fundamental é saber por que, como e quando utilizar cada um deles, lembrando que possuem diferentes funis de marketing, taxas de conversão, ciclos de vendas, público-alvo ideal e método de crescimento, entre outros aspectos. Por isso mesmo, é possível combiná-los e encontrar o equilíbrio que funciona melhor para o negócio.

Antes de seguir em frente e entender como operar com cada mecanismo de geração de *leads* de forma previsível, é importante esclarecer uma confusão que costuma acontecer nas empresas.

Vale dizer que parcerias não são uma quarta forma de obter *leads*. Os parceiros são só um tipo diferente de cliente. Não importa se são parceiros de canal, de marketing, revendedores ou algo se-

Os leads do tipo semente fecham mais rápido, porém pouco permitem controlar o crescimento

melhante. Você vai sempre atraí-los e mantê-los como clientes – ou deveria fazê-lo.

MODELO DE SEMENTES

Algumas empresas conseguem o feito de decolar com base em produtos ou serviços que se espalham como um vírus por meio do boca a boca. Para a maioria, no entanto, esse “semear” vai depender de algum tipo de sistematização das formas pelas quais seus clientes se sentem satisfeitos e percebem que seu serviço agrega valor para eles.

Em outras palavras, tudo o que você faz para ajudar os outros a serem bem-sucedidos, ao mesmo tempo que constrói relacionamentos e redes de contato, significa que você está plantando sementes, seja com funcionários, parceiros, investidores ou consumidores. Os resultados são:

- Clientes felizes contando para os outros sobre seu produto ou serviço.
- Novos clientes conquistados por meio de seus amigos, redes ou relacionamentos.
- Lançamentos de produtos ou vídeos que se tornam virais e geram resultados que vão além das visualizações, com

aumento dos usuários ativos e das vendas.

Em resumo, o modelo de sementes é, de várias formas, o melhor mecanismo de geração de *leads*, mas não é perfeito.

Altamente lucrativos, os *leads* gerados boca a boca são os que fecham negócio mais rápido e apresentam as maiores taxas de conversão. Ao mesmo tempo, porém, controla-se pouco a velocidade de crescimento.

Como funciona

A melhor maneira de fazer com que suas sementes cresçam sistematicamente é por meio de programas ou sistemas que garantam que seus clientes sejam bem-sucedidos. Essa área do conhecimento é conhecida como gestão do *customer success* [sucesso do cliente]; não se trata de aumentar a satisfação dos clientes B2B, e sim de alavancar o crescimento de sua receita.

Para isso, há seis regras a serem seguidas:

Regra 1: O sucesso do cliente é seu determinante central de crescimento.

Lembre-se de que os clientes de todas as grandes empresas



SHUTTERSTOCK/SINGHAM

surgem de uma fonte principal: o boca a boca, que pode se traduzir diretamente em recomendações ou em um depoimento em uma reportagem, por exemplo.

Regra 2: O sucesso do cliente é cinco vezes mais importante que as vendas.

É claro que as vendas são a prioridade de qualquer empresa, mas elas dão início ao que, espera-se, será um relacionamento de longo prazo. Para funcionar bem, a área de vendas precisa dos recursos da gestão do sucesso do cliente, como retenção, indicações e depoimentos favoráveis.

Regra 3: Comece cedo, contrate cedo.

O gestor da área de sucesso do cliente deve ser uma das dez pri-

O modelo de geração de leads do tipo sementes depende, em essência, da divulgação boca a boca

meiras contratações da empresa. Além disso, esta tem de contar com um gestor da área para cada US\$ 2 milhões de receita, que precisa ser contratado antes que o faturamento alcance tal patamar. E lembre-se: esse profissional, como um vendedor ou o investimento em marketing, deve ser fonte de renda, não um custo a ser adiado.

Regra 4: Visite os clientes pessoalmente.

Os clientes insatisfeitos nem sempre reclamam antes de abandonar a empresa. Visitas pessoais podem fazer toda a diferença na identificação de problemas na mudança da atitude desses consumidores. Nessas visitas, feitas regularmente, a empresa vai aprender mais sobre o

que de fato está funcionando e conquistar a confiança deles.

Regra 5: A gestão do sucesso do cliente demanda responsabilidade financeira e métricas.

Quando a atividade de gestão do sucesso do cliente não tem metas financeiras, seu valor pode ser muito questionável. O gestor e sua equipe devem entregar resultados mensuráveis para justificar o investimento realizado e estar comprometidos com alguns indicadores, como a taxa de retenção.

Regra 6: Promova as metas de sucesso do cliente e suas métricas conforme a empresa cresce.

Nunca parta do pressuposto de que o trabalho de sucesso do

cliente está concluído e não vai requerer investimento extra e mais atenção dos executivos por anos.

MODELO DE REDES

As táticas de um para muitos do modelo de redes para gerar *leads* incluem o chamado *inbound marketing* (comunicação online, como blogs, podcasts, vídeos, newsletters e outros formatos baseados em conteúdo), eventos com presença física e online e a própria publicidade na internet.

Esse tipo de marketing digital com conteúdo é muito popular porque funciona – e funciona para todo tipo de empresa.

A ideia central é criar peças que os consumidores simplesmente adorem ou com as quais possam aprender algo, sentir-se inspirados a querer mais e, no fim das contas, adquirir seu produto ou serviço.

Todo tipo de negócio pode se beneficiar da criação de conteúdo. Além de gerar *leads*, tornar públicas suas histórias e as histórias de seus clientes acelera a construção da confiança entre a empresa e os consumidores. As pessoas conhecem você mais rapidamente e melhor quando têm a oportunidade de pesquisar sua história e a de seu negócio, por exemplo.

Como funciona

O modelo de redes tem a vantagem de, em geral, possibilitar a geração de grandes volumes de *leads* com facilidade. Além disso, alguns programas de marketing baseado em conteúdo são escaláveis e tudo o que é publicado on-

O modelo de redes prevê comunicação online (blogs, webvídeos, newsletters), eventos com presença física e online e publicidade na internet, para gerar *leads*



line pode gerar *leads* para sempre e de modo mensurável.

Ao mesmo tempo, porém, os *leads* gerados por esse modelo não chegam sem gastos. Eles podem acarretar custos fixos elevados, fundamentalmente na forma de tempo e salários. A taxa de conversão dos *leads*, no mecanismo de redes, costuma ser baixa.

Antes de se guir em frente, é fundamental abordar brevemente a questão das mídias sociais, que crescem com grande velocidade em todo o planeta, relacionadas com o marketing ou não. Trata-se de uma mídia como outra qualquer, como e-mail ou vídeo, que pode ser utilizada para quase tudo – para fazer a gestão do sucesso do cliente ou mesmo como ponto de partida para a prospecção de clientes por vias tradicionais, como telemarketing e promotores de vendas.

Por isso, se você é apaixonado por mídias sociais, vá em frente. Se não for, talvez seja melhor esperar. As mídias sociais devem ser

usadas quando faz sentido usá-las, não só porque é moda.

Outro aspecto essencial é diferenciar o marketing corporativo e as ações de geração de demanda. O primeiro é mais atraente, pois envolve posicionamento de marca, design e relacionamento com a imprensa. É a prioridade das grandes empresas.

A geração de demanda tem sido deixada de lado nessas grandes e tradicionais organizações. No entanto, nas empresas de tecnologia, que estão em crescimento, os profissionais que se dedicam a essa atividade são altamente reconhecidos. Seu desempenho é medido por números: determinado gasto em dólares, que cria determinado número de *leads*, que deveriam valer certo montante de dólares em receita.

Para as empresas que precisam gerar *leads*, o marketing baseado na marca é muito caro, principalmente no início do negócio, e, de forma frustrante, acaba gerando quase nenhum *lead*. O que

Usar o outbound marketing permite gerar impacto com equipe pequena

talvez você precise é de alguém que mostre paixão por projetos digitais, com geração de demanda baseada na web, que lide bem com as métricas de acompanhamento e que saiba trabalhar lado a lado com a equipe de vendas.

MODELO DE LANÇAS

O modelo de lanças, baseado em campanhas um para um, traduzem-se, por exemplo, na prospecção do tipo *outbound*. Nesta, o objetivo é ir direto ao cliente, que talvez não viesse a você de outra maneira.

O telemarketing e os promotores de vendas são exemplos dessa tática mais tradicional, que também inclui ferramentas digitais, como o e-mail marketing.

Como funciona

O modelo de prospecção *outbound* prevê o seguinte:

- O pessoal de vendas não deve fazer prospecção. Para criar um sistema que funcione, as empresas têm de contar com certo grau de especialização dos papéis de vendas, com profissionais que apenas prospectam e com outros responsáveis essencialmente por fechar a venda.
- É preciso criar alternativas mais amigáveis às tradicionais abordagens de telemarketing, como e-mails basea-

dos em referência, que podem ser um meio de estabelecer o contato inicial.

- Deve-se sistematizar todo o processo em um funil passo a passo, gerando um caminho de *leads* qualificados previsível.

Tal sistema foi malvisto durante muitos anos. Agora, ganha espaço novamente, porque os diversos tipos de empresas estão percebendo como ele pode alavancar o crescimento de formas altamente previsíveis.

Isso vale especialmente para as grandes organizações, que com frequência não conseguem obter as respostas desejadas com suas campanhas de marketing.

Equais são as vantagens do sistema de *outbound*, mesmo quando se tem uma grande quantidade de *leads* provenientes do *inbound marketing*?

Entre outras, evitar a dependência do *inbound marketing*. Ao ser treinado para realizar ações de prospecção, o pessoal de vendas desenvolve uma mentalidade proativa, assim como habilidades empreendedoras, para fazer as coisas acontecerem.

Além disso, com pequenas equipes, é possível obter grande impacto no *outbound*. Mesmo poucos representantes externos podem trazer aumento de 10% nas vendas, fazendo diferença significativa nos lucros anuais. ◻

O modelo de lanças prevê ferramentas tradicionais, como telemarketing e promotores de vendas, para gerar *leads*



SOCIAL SELLING

CONTEÚDO

NOVO COMPRADOR

NOVO VENDEDOR

TECNOLOGIA

Miguel Assaf

é diretor de soluções de vendas do LinkedIn Brasil.



ENTENDENDO AS VENDAS SOCIAIS

O *social selling* tem mudado a relação comprador-vendedor, o que traz um novo conjunto de desafios para os profissionais de vendas | por MIGUEL ASSAF

C Graças às mídias sociais, não há limite hoje para o que podemos aprender a respeito de um potencial cliente. Com isso, e mais os softwares e tecnologias à mão, o processo de vendas, especialmente no ambiente B2B, sofreu uma mudança drástica: a relação comprador-vendedor foi virada de cabeça para baixo. E os vendedores que se atualizaram mais rapidamente estão em vantagem.

O novo conceito de vendas conhecido como *social selling* consiste na arte de alcançar compradores experientes e alavancar estrategicamente as mídias sociais a fim de construir relacionamentos que proporcionem benefícios mútuos antes, durante e depois do processo de compra.

A venda social é uma forma de construir boa reputação, descobrir mais informações sobre os potenciais clientes e estabelecer contatos importantes. Não à toa, está se tornando, bem rápido, a regra em vendas.

O NOVO COMPRADOR, O NOVO VENDEDOR

Para compreendermos melhor como o *social selling* é utiliza-

do dentro das empresas, precisamos analisar o perfil do novo vendedor e quais habilidades ele necessita para se destacar no mercado hoje, além de entender o que o novo comprador busca na hora de adquirir um produto ou serviço.

O novo vendedor precisa de novas habilidades. É uma pessoa que, além de ser engajada em redes sociais, especialmente em contextos profissionais, pensa no longo prazo e sabe da importância de ter uma carteira de clientes que levará para a vida toda. Estuda os negócios e os concorrentes de seu cliente e trabalha próximo à área de marketing para ajudar a preparar materiais de treinamento e vendas.

Assim como outros profissionais modernos, esse vendedor está preocupado com sua marca profissional e entende a escala e a responsabilidade de seu comportamento virtual.

O comprador atual é mais curioso e preparado. Ele espera que o vendedor já tenha conhecimento sobre ele ou seu negócio – no caso das vendas

B2B – e suas necessidades tanto quanto ele já fez com relação ao produto ou serviço que deseja adquirir.

Em um mundo no qual a personalização está se tornando um padrão, tendemos a rejeitar rapidamente qualquer coisa que pareça genérica ou impessoal. E as expectativas elevadas que adotamos como consumidores são transferidas para nossa vida profissional.

Para os representantes de vendas, isso traz um novo conjunto de desafios. Os compradores não têm mais paciência para as táticas de vendas já consagradas e amplamente utilizadas, por exemplo. Telefonemas, perguntas investigativas (do tipo *spin*) e discursos de vendas padronizados são sinais de que o vendedor não os entende.

Sabemos que o vendedor dispõe de três segundos para chamar a atenção de alguém e demonstrar que é possível atender a suas necessidades. Assim, contra o relógio, é fundamental acumular o máximo de informações sobre o cliente potencial antes de começar a abordá-lo.



Conexões sociais e atenção às necessidades dos clientes caracterizam os novos vendedores, especialmente os da geração Y, com até 35 anos de idade

Há oportunidades de o vendedor interagir com os compradores e deixar sua marca neles desde o início. O valor que oferece nos estágios posteriores do ciclo de vendas é mais óbvio, mas, se ele estiver engajado com os compradores também durante seu processo de pesquisa e conhecimento do produto, poderá fornecer valor em insights que a concorrência geralmente não oferece.

O CONTEÚDO

O conteúdo exerce papel importantíssimo na relação de con-

fiança entre comprador e vendedor que caracteriza o *social selling*. De modo geral, as pessoas que-rem ser impactadas por conteúdos que as ajudem em seu dia a dia e que contribuam para a tomada de decisão. Conteúdos relevantes fortalecem relacionamentos profissionais e posicionam o vendedor como fonte de informação, por sua vez.

Para compartilhar conteúdo relevante, o vendedor tem de conhecer as várias fases do processo de compra e saber que informação é necessária em cada uma.

No caso B2B, o conteúdo que os vendedores compartilham deve incluir:

- notícias da indústria: tendências, fusões e aquisições, novos produtos ou serviços, projetos de lei etc.;
- informações de mercado e concorrência: relatórios, estatísticas, testes de desempenho de produtos;
- movimentação de executivos.

VENDAS X MARKETING

As áreas de vendas e marketing muitas vezes operam de maneira independente, mas, nos tempos atuais, a sinergia entre elas vem aumentando muito – produtos de vendas são comprados e financiados pelo marketing.

O marketing não só está mais envolvido no ciclo de compra do consumidor, como também garante que as ferramentas estejam disponíveis e sejam utilizadas pela equipe de vendas adequadamente.

Há dois fatores que impulsionam esse recente interesse do marketing pelas soluções de vendas. Em primeiro lugar, o marketing e as vendas têm se alinhado em métricas comuns, como taxa de vendas e reservas totais. Esse interesse comum impulsiona o desejo do marketing de investir nas soluções que tragam o maior ROI (retorno sobre o investimento), independentemente de quem as utiliza.

Em segundo lugar, graças a modelos sofisticados de atribuição, o marketing pode identificar o impacto de seus esforços em cada negócio. Além disso, não é

Já não é incomum ver treinamentos em que o marketing prepara o pessoal de vendas

surpresa que, conforme as mídias sociais tornam-se grandes impulsionadoras na inteligência de vendas, os vendedores ficam mais experientes em como fazê-las trabalhar para eles.

Pelo destaque que o marketing está obtendo no crescimento das vendas, já não é nada incomum a realização de treinamentos de mídias sociais e prospecção nos quais a equipe de marketing prepara a de vendas sobre como usar as redes para fazer a transição de uma relação de ligações diretas (frias) para os *leads* mais quentes.

A área de vendas também está se beneficiando dessa relação pelo conteúdo que o marketing lhe oferece constantemente – seja um artigo notável de um influenciador da indústria, seja um infográfico –, que pode ser publicado pelos vendedores em vários canais.

As duas equipes estão trabalhando em conjunto na identificação de alvos. Isso permite que os executivos de contas estreitem seus focos, conduzindo diálogos de qualidade com um número menor de clientes potenciais. Mais *leads* (de marketing) qualificados significam que a equipe de vendas gastará menos tempo procurando e mais tempo vendendo. Isso é produtividade.

Essa abordagem conjunta está gerando excelentes resultados

para muitas equipes e a tendência não deve se esgotar tão cedo.

PESQUISAS COMPROVAM

O LinkedIn entrevistou mais de mil profissionais de vendas nos Estados Unidos para compreender quais são as ferramentas com que os vendedores mais contam e descobrir os segredos dos melhores colocados – que estão no “top 25%” de seus departamentos e que esperam ultrapassar as metas de receita em 25%. O que eles estão fazendo diferente?

- 71% dos vendedores usam a venda social para construir e nutrir relacionamentos;
- 83% dizem que ferramentas de venda social são “importantes” ou “muito importantes” na realização de negócios;
- 71% afirmam que ferramentas de vendas sociais “impactam” suas capacidades de incrementar as receitas.

E quais são as estatísticas entre os profissionais de vendas com menos de 35 anos, que cresceram usando as mídias sociais para se conectar com os amigos? Eles usam muito mais tecnologia para vender e também são:

- 33% mais propensos a utilizar ferramentas de inteligência de vendas, tais como Sales Navigator, InsideView

e Zoominfo, do que seus colegas de 36 a 54 anos;

- 19% mais propensos a usar aplicativos de produtividade, como Google Apps, Box, Dropbox e Evernote;
- 13% mais propensos a usar ferramentas de *social selling*, como LinkedIn, Facebook e Twitter.

O novo vendedor, conectado e antenado às necessidades do cliente, ainda chamado por muitos de “vendedor de elite”, utiliza bem mais recursos tecnológicos para fechar negócios do que os outros profissionais, como mostram os estudos do LinkedIn:

- 90% dos melhores representantes de vendas usam ferramentas de vendas sociais para fechar negócios, em comparação com 71% da média geral;
- 86% afirmam que CRM é extremamente importante para realizar vendas;
- 87% dizem que ferramentas de vendas sociais são “extremamente importantes” em suas habilidades de vendas.

OBRIGAÇÃO

As empresas exigirão, cada vez mais, o domínio da tecnologia pelos vendedores. O *social selling* está virando uma ferramenta obrigatória; o vendedor que não fizer uso dele não terá muito êxito em sua carreira. ♣

EMPRESAS

INFORMAÇÕES

ESTRATÉGIA

CONTRA A CRISE

MODELO DE NEGÓCIO

CASES DE VENDEDORAS 2.0

Aumenta no Brasil o número de empresas que estão aplicando o conceito de vendas 2.0, mas o sucesso ainda não é de 100% | por MAURÍCIO ANGELO

Como se chega ao sucesso na era do cliente – e das vendas 2.0? Daniel Hoe, diretor de marketing da Salesforce no Brasil, sintetiza o caminho para o sucesso na aplicação de quatro disciplinas:

1. Conectar-se com seus clientes de maneira inovadora – por exemplo, usando aplicativos e comunidades de autoatendimento e/ou *social selling*.

2. Gerenciar o negócio com mobilidade – dando ao time de vendas a capacidade de fechar negócios por meio de um smartphone e possibilitando que clientes abram um chamado de atendimento de um *app* móvel.

3. Construir jornadas personalizadas – o foco em marketing está mudando de “pontos de toque” entre o consumidor e a empresa para jornadas personalizadas, que levem em conta as preferências de cada cliente.

4. Usar inteligência – por meio de *analytics*, modelagem preditiva e algoritmos que permitam a automação do relacionamento com o cliente de modo personalizado.

Empresas reais atuantes no Brasil já conseguiram êxito utilizando essas quatro disciplinas? A resposta é sim, embora nem todas que o tentem já tenham êxito.

SALESFORCE: SOLUÇÃO PARA OS CLIENTES E PARA SI MESMA

Gigante mundial da computação em nuvem, CRM (gestão de relacionamento com o cliente) e outras soluções, a Salesforce é referência na mudança que o modelo de organizações voltadas para vendas tem sofrido nos últimos anos.

A companhia entendeu o recado. “Nós, consumidores, agora temos muito mais poder, informação e conhecimento. A implicação imediata disso é que, para ter desempenho superior, as empresas têm de se centrar no cliente”, resume Daniel Hoe, diretor de marketing da Salesforce para a América Latina.

E os desdobramentos práticos da era dos clientes para

os processos de vendas e da tecnologia são muitos.

Pesquisas da consultoria CEB mostram que os compradores só entram em contato com a área de vendas de uma empresa depois que quase 60% do ciclo de compra já foi realizado, segundo Hoe. “Isso significa que as áreas de vendas agora precisam adicionar muito mais benefício aos clientes, com informações valiosas e com uma experiência simples e transparente de compra”, afirma.

As pesquisas da CEB também mostram que 53% dos compradores dizem que a “experiência” de compra é um fator crucial na decisão de compra e que as empre-

sas que investem em facilitar o processo de compra aumentam em 62% a propensão de fechar um negócio.

A Salesforce aplica tudo isso aos quatro pilares: conexões inovadoras com os clientes, gestão do negócio com mobilidade, construção de jornadas personalizadas e uso de inteligência.

E ela faz isso para seus clientes, oferecendo-lhes soluções que contemplam esses pontos, e também na própria carne: desde sua fundação, em 1999, tem buscado redefinir e expandir o conceito de CRM e *cloud computing* empresarial, por exemplo. “Todos os nossos processos de gestão de vendas, marketing digital, atendimento ao cliente, comunidades de clientes e outros são baseados em nossas próprias experiências”, garante Hoe.

Os resultados parecem comprovar a excelência: a Salesforce é a que mais cresce entre as dez maiores empresas de software do mundo e foi eleita pela revista *Forbes* a companhia mais inovadora do planeta por três anos consecutivos – em 2012, 2013 e 2014.

“O que realmente mais nos empolga e nos motiva, porém, é o sucesso de nossos clientes no uso de nossas soluções”, diz Hoe. Os números citados pelo executivo, com base em um estudo do IDC, mostram que não se trata apenas de discurso de marketing: os clientes e o ecossistema de parceiros da Salesforce devem criar mais de 1 milhão de empregos no mundo até 2018 e 1,5 milhão de empre-

gos indiretos serão gerados pelo que colaboradores, parceiros e clientes consumirão.

Hoe destaca ainda as áreas de serviços financeiros, comunicações, transporte e manufatura como as que estão mais maduras no processo de adaptação de vendas.

PRECON ENGENHARIA E O INBOUND MARKETING

O mercado imobiliário e de engenharia civil é um dos mais afetados pela recessão, que é especialmente desafiadora para o marketing tradicional. Foi essa a motivação para a mineira Precon Engenharia recorrer ao *inbound marketing*, há aproximadamente um ano, com conteúdo específico; seu blog atrai 15 mil visitantes únicos por mês.

A empresa informa ter conseguido um bom retorno – somente em abril de 2016, dez apartamentos foram vendidos por essa estratégia – e o custo chega a ser até quatro vezes menor que o do marketing tradicional.

Segundo Ricardo Bianchini, analista de marketing digital da Precon, a atração pelo conteúdo traz um cliente já mais engajado com a marca e mais propenso a comprar. “Ser mais agressivo no marketing digital é uma oportunidade única porque, especialmente em um ramo concorrido

Ao lado, Ricardo Grandinetti, da Likestore, que construiu uma marca forte com vendas sociais, mas ainda não decolou; abaixo, Daniel Hoe, da Salesforce (à esq.) e Guilherme Simões, do Ponto Frio, cujas estratégias já são vitoriosas



como o nosso, as grandes empresas ainda não exploram tão bem esse filão”, diz ele.

Além do blog próprio, a Precon buscou parcerias em posts patrocinados em blogs diversos, em anúncios no Facebook e no Google.

Agora, a empresa, que tem seu foco na comercialização de apartamentos inseridos no “Minha Casa, Minha Vida”, programa do governo federal, começa a aplicar o *inbound* tam-



DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO

O custo do inbound chega a ser quatro vezes menor

ro, deixando os perfis mais distantes para segundo plano. Trata-se de uma mudança simples que otimiza o processo e melhora os resultados. “Na crise, as pessoas estão mais carentes de informação e buscam se aprofundar para decidir uma compra”, lembra Bianchini.

Com a triagem feita na atuação online, e também off-line, os corretores já recebem o cliente pré-selecionado e a chance de concretizar as vendas aumenta. Resultado? Muito do crescimento de 400% nos últimos cinco anos declarado pela empresa se deve ao *inbound*.

PONTO FRIO E O SOCIAL SELLING

O Ponto Frio transformou o Twitter em um *case* de sucesso mundial em termos de *social selling*. Os números públicos impressionam: são mais de 500 mil interações com usuários desde 2009, cifra maior que todos os outros top 10 de *e-commerce* do Brasil somados, e uma madrugada de Black Friday pode ter 4 mil interações. Os valores não são divulgados desde que a empresa abriu capital, mas em 2011 suas vendas sociais já atingiam R\$ 20 milhões e, conforme os gestores, subiram muito.

Uma verdadeira estratégia de guerra, com uma equipe de 11 pessoas, foi montada por trás do simpático personagem que já era a cara da companhia: o Pinguim. Mais que o faturamento, a experiência serve para aprimorar a logística, redefinir produtos e dar outra identidade ao relacionamento com o consumidor.

O projeto quis falar a língua do usuário: o Pinguim conversa com todo mundo, abordando *hashtags* inclusive, e as pessoas gostam disso. O ciclo de empatia se converte em atendimento diferenciado, vantagens exclusivas oferecidas somente pela equipe do Twitter.

“Muitos usuários se sentem amigos do Pinguim e acabam comprando conosco, mesmo em casos em que não temos o melhor preço, porque sabem que terão um atendimento diferenciado”, diz Guilherme Simões, gerente de marketing responsável pela conta. A proximidade é tanta que a equipe até já recebeu convites para ir a casamentos de clientes por mensagens privadas.

As informações são acompanhadas em tempo real, com uma ferramenta de desenvolvimento próprio integrada com o CRM do Ponto Frio. Os relatórios diá-

bém em seu outro ramo: pré-fabricados de concreto para sistemas construtivos comercializados para empresas como Vale, Fiat e outras.

Os dados coletados com diferentes estratégias digitais – que incluem *landing pages* com material mais aprofundado, como e-books – servem também para definir o contato da equipe de vendas diretas: as personas que se aproximam mais do perfil da Precon são contatadas primei-



O Ponto Frio, cuja persona do Twitter é o Pinguim, confirma: interações orgânicas, que incluem atenção especial a deficientes visuais, costumam ter muito mais resultado que ofertas tradicionais

rios são analisados e, periodicamente, a equipe da conta se reúne com a diretoria para avaliar o que é possível melhorar com base no feedback dos clientes. Também há integração direta com a gestão da empresa para negociar nas áreas comercial e de logística. “Já mudamos transportadoras em regiões específicas e até adaptamos um sofá com o fornecedor, por exemplo, diminuindo seu tamanho para se adaptar a apartamentos menores, conforme as reclamações dos clientes”, conta Simões. A mudança resultou em um produto que vende bem mais do que o anterior.

Os analistas sociais da equipe tentam achar o tom certo de assertividade e resposta com os diferentes públicos também com a ajuda da inteligência artificial com base em um imenso *backlog* disponível para aumentar a rapidez de retorno.

Para Simões, essa estratégia de vendas ajuda tanto a vender especialmente pelas informações que gera para a empresa.

LIKESTORE, UM CASO EM ABERTO

Para a Likestore, plataforma de vendas online lançada em 2010 baseada no Facebook, o retorno de mídia e de usuários do *social selling* ainda não ficou rentável. Segundo Ricardo Grandinetti, seu diretor, a expectativa de retorno foi frustrada por motivos diversos: as dificuldades de desenvolvimento da plataforma, a não familiaridade de uso pelos usuários e as próprias mudanças implantadas pelo Facebook.

Para Grandinetti, mesmo a excelente repercussão na mídia foi um problema. “Trouxe muito tráfego de clientes, dando visibilidade ao negócio, mas não nos deixou trabalhar direito”, conta.

O produto da Likestore é uma plataforma de vendas para produtos bacanas que usassem o Facebook como tráfego e o MOIP como ferrame-

nta de pagamento, cobrando 2% de comissão em cada venda, e foi aperfeiçoado.

No entanto, o avanço tecnológico colocou a empresa em uma espécie de limbo mercadológico: a plataforma segue rodando e aceitando novos clientes, mas os sócios passaram a se dedicar ao MOIP, sistema de pagamento independente do fundo Ideiasnet, que, em 2016, foi vendido por R\$ 165 milhões para a alemã Wirecard – compartilhava os mesmos desenvolvedores da Likestore.

As mudanças de negócio do próprio Facebook também dificultaram o êxito do *social selling* da Likestore. O FB alterou a forma de funcionamento da *timeline*, a maneira de organizar as *fanpages* e, principalmente, o *open graphics* para desenvolvedores, que existia no início com informações valiosas e foi limitado ao máximo. A aposta do FB passou a ser na venda de mídia em si e a Likestore não conseguiu acompanhar.

Resultado: em seu auge, em 2013, a plataforma tinha 1,3 mil lojas, 150 mil cadastros de interessados e mais de R\$ 20 milhões em transações ao ano. Hoje, são 450 lojas e, em 2015, um volume de transações em torno de R\$ 10 milhões.

Ainda assim, os sócios da Likestore podem voltar a investir no empreendimento, uma vez que a marca continua forte, segundo Grandinetti. “Volta e meia, cogitamos focar mais alguns nichos, como famosos, *webcelebrities* e *youtubers*, por exemplo”, diz. ◻



Mergulhe no tema ▼



LIVROS

Rackham, Neil. *Alcançando Excelência em Vendas: Spin Selling*. MBooks, 2008. Esse trabalho, que propõe um método de investigação dos *prospects*, é considerado seminal não só para a nova configuração das vendas B2C, como também no B2B.

Rackham, Neil; Vincentis, John de. *Reinventando a Gestão de Vendas*. Elsevier, 2007. Os autores trazem exemplos e estudos de casos para ajudar as forças de vendas a repensar suas estratégias e criar valor.

Lucca, Diógenes. *O Negociador*. HSM Editora, 2014. Negociador da Polícia Militar de São Paulo, o autor é um dos principais negociadores do Brasil e estende sua experiência em gestão de crises para o cotidiano das empresas.

Ross, Aaron; Lemkin, Jason. *From Impossible to Inevitable*. Wiley, 2016. A máxima convencional de aumentar as vendas ampliando apenas o número de vendedores não funciona mais sem um processo estruturado, que inclui a prospecção de *leads* com apoio da tecnologia.



VÍDEOS

Ury, William. *Negociando para Vencer – Partes 1 e 2*. HSM, 2014. <http://bit.ly/28WvUJMb>, <http://bit.ly/28TqvSQ>. Um dos maiores negociadores do mundo, o professor de Harvard fala sobre a predisposição à negociação que garante um bom resultado para os dois lados e a estratégia para negociar questões complexas.

Shapiro, Dan. *Usando as Emoções ao Negociar*. HSM, 2015. <http://bit.ly/28SZ621>. Shapiro, também professor de Harvard, traz as emoções para a mesa

de negociação, mostrando que elas podem revelar o que a outra parte realmente considera importante.

McAfee, Andrew. *O Poder dos Softwares Sociais nas Organizações*. HSM, 2015. <http://bit.ly/28RUesQ>. Professor do MIT, o autor discute como a colaboração e os softwares sociais estão mudando as relações de trabalho, não só com fornecedores e clientes, mas também dentro das empresas, ampliando os círculos de contatos e o trabalho em equipe.

Sexton, Koka. *The Art of Social Selling*. YouTube, 2014. <http://bit.ly/1D37gPB>. O especialista em mídias sociais fala sobre a importância do LinkedIn para profissionais de vendas.

Thull, Jeffrey. *Negociação de vendas complexas*. HSM, 2016. <http://bit.ly/28Srjyh>. O autor do best-seller *Gestão de Vendas Complexas* fala das vendas que exigem ajuda externa para vingar e de como preparar os vendedores.



ARTIGOS E SITES

A jornada de decisão do cliente corporativo. revistahsm.com.

br. <http://bit.ly/28Wdwme>. Estudo McKinsey propõe esquecer o funil de decisão tradicional das vendas B2B, entender o maior número de fatores de influência, dentro e fora da organização, sobre a decisão de compra do cliente corporativo e adotar três medidas: o mapeamento da “jornada de decisão” de seus clientes corporativos, a realocação de recursos e a parceria entre as áreas de marketing e vendas.

Red Bull, um estudo de caso de branded content. revistahsm.com.br. <http://bit.ly/1R6yNCY>. Reportagem com a empresa pioneira do marketing de conteúdo esclarece o conceito e mostra as diferentes maneiras de aplicá-lo na prática.

Meet the top 30 most social salespeople in the world. *Forbes*, 2014. <http://bit.ly/28SER3F>. A reportagem extrai as cinco principais lições das 30 melhores pessoas de vendas do mundo.

Social selling explained, in 9 articles. *HubSpot*, 2015. <http://bit.ly/28W9p9q>. O site da HubSpot exhibe nove artigos-chave sobre vendas sociais, oferecendo o beabá do assunto.



Você aplica quando...

... faz a área de vendas trabalhar com a de marketing na prospecção de compradores.

... inclui no processo de prospecção ferramentas tecnológicas como *data analytics*.

... segmenta os potenciais clientes em três grupos – sementes, redes e lanças – e os aborda sob medida.

... na abordagem, faz uma humanização (com personas) e recorre tanto ao marketing *inbound* como ao *outbound*.

... equipa e prepara seus vendedores adequadamente, dando-lhes mobilidade e treinando-os em mídias sociais.



X, Y, Z e... GERAÇÃO MINECRAFT

Por causa do jogo homônimo criado em 2009, a experiência será o que mais importa para os futuros adultos. Sua empresa está se preparando para oferecê-la? | **por HEINAR MARACY**

Vale a leitura porque...

... embora o foco das empresas brasileiras no curto prazo não ajude ninguém a projetar o amanhã, todo gestor deveria se preocupar com isso.
... um dos maiores fenômenos sociais atuais, o videogame Minecraft, está moldando os futuros adultos.
... as especificidades do jogo em relação a experiência, criatividade, aprendizado contínuo, descentralização, autonomia e *teamworking* indicam que a próxima leva de consumidores, funcionários e parceiros será bem diferente.

Neste exato instante, milhões de crianças e adolescentes estão aprendendo a trabalhar em grupo, tomar decisões rapidamente, criar procedimentos e segui-los (ou discutir sobre aqueles com os quais não concordam), além de disciplinas como matemática, geografia, história, microbiologia e até computação quântica.

E o melhor: nem sabem que estão estudando. Tudo graças a um game inventado por um suco introvertido e um pouco excêntrico.

O Minecraft já é o segundo jogo de computador mais vendido em toda a história, perdendo apenas para o Tetris – quase 100 milhões de jogadores compartilham esse mundo. E especialistas acreditam que está moldando uma geração inteira, assim como a Coca-Cola tempos atrás. O que ele tem de diferente?

É A EXPERIÊNCIA

“O Minecraft é uma aula para entender muita coisa que as grandes empresas ainda não entenderam”, diz o escritor e CEO da Makers, Ricardo Cavallini. “Ele prova que se apegar a questões como qualidade visual e esquecer a experiência como um todo é um erro.” Cavallini traça um paralelo com a impressão 3D doméstica, que hoje ainda produz objetos bem aquém dos obtidos em processos industriais. “Impressoras caseiras criam brinquedinhos toscos, mas que as crianças adoram, porque elas podem impri-

mir personagens exclusivos sem ter de esperar a indústria fazer.”

Visão de mercado e processos do ponto de vista da experiência, soluções simples e eficazes sem compromisso com padrões preestabelecidos e preconceitos, cultura DIY (sigla em inglês de faça você mesmo). Esses valores estão caracterizando a nova geração, chamada de Minecraft, e serão levados ao mercado de consumo e às empresas em poucos anos. Aquelas que ainda não aderiram ao *design thinking*, à jornada do usuário e à economia criativa terão de fazê-lo quando essa geração for hegemônica na população economicamente ativa.

Não há desculpa, na verdade, porque a mudança começa a ocorrer mesmo antes de crianças e pré-adolescentes virarem adultos produtivos. A importância da experiência para os jovens – sejam eles da geração Z, Y ou o rótulo de sua escolha – já é sentida, embora nem sempre entendida.

O Uber é um bom exemplo da dificuldade generalizada em entender experiência. O aplica-

tivo tem uma oposição ferrenha do modelo de negócio tradicional (táxis), que tentou se modernizar com aplicativos, mas não conseguiu inovar em termos de experiência. “É preciso treinar o olhar, destruir preconceitos, mudar a maneira de pensar. O sucesso do Minecraft mostra como isso é possível, mas nenhuma grande empresa o entendeu ainda”, diz Cavallini.

MICROSOFT JOGA

Corrigindo, pelo menos uma grande empresa entendeu o potencial do jogo. Em 2014, a Microsoft comprou a Mojang, produtora do Minecraft, por US\$ 2,5 bilhões. A aquisição fez todo o sentido dentro da estratégia da companhia de estar presente em outras plataformas além do Windows. O Minecraft é um sucesso em computadores, smartphones e consoles de games.

No início de 2016, a Microsoft amplificou seu investimento comprando a TeacherGaming, desenvolvedora de uma versão do aplicativo adaptada para



salas de aula, o MinecraftEdu. A ideia era oferecer uma versão gratuita no início do segundo semestre deste ano, com mais funcionalidades que a atual.

“O Minecraft ajuda a criar um ambiente de entusiasmo ao redor do conhecimento e coloca os estudantes em um mundo em que eles podem pensar criticamente e de maneira colaborativa”, diz Antonio Moraes, diretor de educação da Microsoft Brasil. Isso porque o jogo estimula as crianças a adotar o raciocínio lógico, a comunicação, a colaboração e o pensamento crítico, levando-as a fazer suposições de modo divertido e natural. É o que os especialistas chamam de pensamento computacional — uma das principais habilidades do trabalho no século 21, segundo o Institute for the Future.

RAZÕES DO SUCESSO

O Minecraft é um desafio aos adultos que tentam penetrar seu universo: além do estranhamento visual, faltam explicações, páginas de ajuda ou tutoriais. Você é jogado em um mundo cúbico sem instruções do que fazer para ganhar ou avançar no jogo. Precisa se virar. Quem se intimida com aplicativos “de adolescente”, como o Snapchat, nem deve se arriscar.

No entanto, foi exatamente essa característica que fez seu

O FOCO NA EXPERIÊNCIA E O ESPÍRITO “FAÇA VOCÊ MESMO” SÃO MARCANTES

Ferramenta educativa

Seu filho passa tempo demais jogando no computador? Relaxe. Um estudo da SRI International concluiu que jogar videogames pode aumentar o aprendizado cognitivo em 12%, além de melhorar a coordenação motora, a memória e a capacidade de solucionar problemas.

No Brasil, dezenas de escolas já estão utilizando jogos para ensinar disciplinas como ciências, arte, matemática e história, especialmente um — o Minecraft. O Minecraft traz também para a educação o tema da experiência, tão importante para essa geração que está sendo formada. Um professor de história pode propor a construção de uma pirâmide para ensinar sobre o Egito antigo. Um professor de química pode reunir os alunos para escavar elementos como ferro e carvão e combiná-los para formar outros.

Um possível futuro do jogo é sua ligação com o mundo real. Com o advento da internet das coisas, empresas já estão trabalhando para conectar o Minecraft a equipamentos de verdade. As possibilidades, como tudo no jogo, são infinitas. Usando um kit de sensores e controladores chamado LittleBits, você pode fazer uma lâmpada piscar quando alguém entra em seu castelo do Minecraft, por exemplo. Acrescente-se a isso a nova versão do jogo adaptada para óculos de realidade virtual e fica fácil prever que ainda ouviremos falar do Minecraft por muitos anos.

sucesso. Primeiro, deu-lhe um aspecto de clube fechado a iniciados (um clube de 100 milhões de membros, mas mesmo assim fechado). Segundo, promoveu a troca de informações em redes sociais, comunidades de usuários e vídeos. O jogo foi lançado em 2009, ainda incompleto, pelo programador sueco Markus “Notch” Persson, que o divulgou em um fórum de desenvolvedores de games.

Graças ao boca a boca e a tutoriais no YouTube, o negócio Minecraft cresceu sem nenhum investimento em marketing durante seus dois primeiros anos de existência. Sem alternativas, era preciso aprender com os pares. Resultado: existem mais de 70 milhões de vídeos do Minecraft no YouTube.

Tutoriais no YouTube não são nenhuma novidade no mundo dos games, mas a “forma aber-

ta” do Minecraft os elevou a uma nova categoria. Uma casta de *youtubers* especializados no jogo mostra seus castelos, máquinas e mundos criados e histórias de ficção ambientadas no universo Minecraft.

Essa liberdade é outro ponto que explica o sucesso do Minecraft, diferenciando-o de outros videogames. Existem três modos básicos de jogá-lo:

- **Sobrevivência**, em que você precisa escapar de zumbis, feras e outras ameaças.
- **Aventura**, mais próximo de um game convencional, com inimigos e objetivos específicos.
- **Criativo**, em que você pode aproveitar todos os recursos do jogo para criar o que quiser, de réplicas dos castelos de *Game of Thrones* a guitarras que tocam.

Em todos, a criatividade é requisito. O jogo básico se inicia em um mundo virtualmente



LEVENT KONUK/SHUTTERSTOCK.COM

infinito, com montes, florestas, lagos, povoado por vacas, patos e, ao anoitecer, monstros. Há um conjunto de ferramentas para cavar, cortar árvores e produzir blocos de pedra e madeira, e o jogo não termina se você não morrer. O modo criativo permite criar cenários sem se preocupar com ataques ou morte.

CURVA DE APRENDIZADO

Claro que é possível a uma criança jogar incessantemente Minecraft sem aprender nada além de novas maneiras de matar um zumbi, mas, de modo geral, não é isso que acontece. As possibilidades do jogo são tão amplas que, cedo ou tarde, sua curiosidade acaba sendo levada para o “lado criativo da força”.

Alguns educadores chegam a dizer que o Minecraft é um jogo montessoriano, comparando sua jogabilidade aos blocos de madeira colorida usados nessa escola pedagógica.

O que possibilitou o salto do Minecraft de game para ferramenta educacional foi justamente a curva de aprendizado que ele induz. Você começa brincando de montar blocos, troca experiências, aprende

truques para melhorar seus projetos, baixa mapas de mundos criados por outros jogadores e logo está fazendo seus mapas. Se quiser avançar, pode baixar programas que permitem modificar o código do jogo, criando materiais e criaturas. Se utilizar os comandos de texto, você modifica vários aspectos do jogo. Se quiser avançar mais ainda, basta aprender uma linguagem de programação para ganhar “poderes mágicos”. Com algumas linhas de código, constroem-se monumentos gigantes, faz-se teletransporte para o outro lado do mundo, encontram-se materiais preciosos e até se produz a própria versão do Minecraft. Quer incentivo melhor para aprender a programar?

“O Minecraft representa uma mudança de paradigma em ensino, sendo a mais bem-sucedida plataforma a misturar exploração com criação para milhões de pessoas. Jo-

gadores descobrem mundos repletos de matéria-prima e aprendem a realizar suas visões usando as ferramentas do jogo”, diz o futurista Michel Zappa. Tal sensação de poder influencia a expectativa que o jogador tem sobre o mundo “real”.

ESPÍRITO DE EQUIPE

É possível jogar Minecraft na solidão de seu computador, mas também entrar em um servidor do jogo, em um mundo compartilhado com outros jogadores, cujas habilidades sociais são postas à prova. Um servidor de Minecraft pode ser fechado ou público e ter um administrador (espécie de mestre de cerimônias) ou mais, tentando criar minigames, desafios e objetivos que empolguem os visitantes e façam com que eles virem membros atuantes.

Esse é outro aspecto importante da “cultura Minecraft”: a descentralização. Qualquer jogador pode criar seu servidor, definir suas regras – proibindo explodir o que outro construiu, por exemplo – e abri-lo para todo mundo ou a uma lista pré-aprovada de usuários. Conceitos como governança, iniciativa, negociação e administração de conflitos são aprendidos “na raça”. ◉

Você aplica quando...

- ... estimula as pessoas da organização a aproximar-se da geração Minecraft.
- ... começa a dar mais valor às experiências, tanto do cliente como do funcionário, incluindo a do “faça você mesmo”.
- ... cria uma cultura de descentralização e autonomia capaz de acolher a geração Minecraft quando esta chegar.

Na economia digital, O CLIENTE É MAIS REI

A abordagem do Triplo S permite às empresas lidar com os mercados-plataformas, que ampliam o reino do cliente-operário | por **MICHAEL SCHRAGE**

Vale a leitura porque...

...efeitos de rede são o conceito “da hora”, base das empresas como plataformas de negócios. Como explicam os economistas, é o fenômeno segundo o qual o valor de um produto ou serviço para o usuário aumenta conforme o número de usuários cresce.
...hoje, todas as organizações querem aproveitar os efeitos de rede.
...um novo estudo, ligado ao MIT, mostra que como as redes são usadas é tão importante como quanto elas são usadas. Isso porque o cliente valioso na rede é o que trabalha pela companhia.

Michael Schrage

é professor pesquisador da Initiative on the Digital Economy (IDE), do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e autor de *Innovator's Hypothesis*.



SHUTTERSTOCK

O cliente, para profissionais com foco no cliente, é o rei. Em consequência, certos comportamentos que apresenta são ignorados, elevando o risco que as organizações assumem. O poder e o potencial dos efeitos de rede, contudo, sugerem que ver essa realidade nos clientes pode ser uma má ideia e um investimento ainda pior.

Empresas-plataformas e seus concorrentes veem os clientes como ativos que valem o investimento em inovação. Sim, elas tratam os clientes muito, muito bem, mas investem de maneira engenhosa para torná-los ainda melhores.

No modelo de negócio do Uber, por exemplo, aplicativos inteligentes tornam usuários e motoristas mais valiosos tanto para a empresa como uns para os outros.

A ênfase na capacidade de investir criativamente nos próprios clientes, nas redes digitais, é o ponto central de nosso novo estudo, *Rethinking Networks: Exploring Strategies for Making Users More Valuable* [Repensando as Redes: Explorando Estratégias para Tornar os Usuários Mais Valiosos, em tradução livre].

O fato é que, conforme empresas-plataformas como Google, Apple, Facebook, Uber, Amazon, Airbnb e LinkedIn incansavelmente provocam ruptura em importantes setores da economia e os redefinem, observam-se os efeitos de rede como seu “ingrediente secreto” de sucesso.

Os efeitos de rede cada vez mais determinam oportunidades de inovação, criação de valor e crescimento em mercados digitais. E isso é verdade para Netflix, Twitter, GitHub e Alibaba, bem como para a chamada internet das coisas. Tudo depende fortemente dos efeitos de rede como vantagem competitiva e fonte de inovação.

Tecnicamente, os economistas afirmam que os efeitos de rede, conhecidos também como “externalidades de rede”, existem quando o valor de um produto ou serviço para o usuário aumenta conforme o número de usuários cresce. No entanto, essa definição tradicional é lamentavelmente incompleta, porque a qualidade do uso e os usuários importam tanto ou mais para a criação de valor do que a quantidade deles. Em outras palavras, o modo pelo qual as redes são usadas é tão relevante como quanto são usadas.

A Amazon conta com centenas de milhões de pessoas que compram em suas lojas virtuais, mas é o fato de haver dezenas de milhões delas ativamente navegando no sistema de recomendações e resenhas, amostras de livros e conteúdo de vídeo que contribui enormemente para o valor da companhia.

O que a rede da Amazon faz é facilitar a criação e captura de dados que fornecem insights a respeito de consumidores e produtos ao mesmo tempo. Esse conhecimento qualitativo tem impacto quantitativo

A AMAZON TEM CENTENAS DE MILHÕES DE COMPRADORES, MAS IMPORTAM MESMO OS MILHÕES QUE FAZEM RESENHAS

tanto para a empresa como para seus usuários.

COMO TIRAR MAIOR PROVEITO DOS EFEITOS DE REDE

Os efeitos de rede transformam usuários em ativos [como funcionários]. Como já foi dito, viabilizá-los não só gera mais valor para mais usuários, como também torna os usuários mais valiosos para a empresa e uns para os outros. Os efeitos de rede são, portanto, um fenômeno econômico especial, porque tornam os que contribuem mais valiosos para todos que estão na rede.

Esse insight econômico e de negócios deveria ser óbvio, mas não é. Ainda é preciso um esforço para entender, como observou enfaticamente [o especialista] Tim O’Reilly, que “o verdadeiro aplicativo da web 2.0 é o que se torna melhor conforme mais pessoas o utilizam. O Google, por exemplo, fica mais inteligente cada vez que alguém cria um link na web. Fica mais inteligente cada vez que alguém faz uma pesquisa.

Fica mais inteligente sempre que alguém clica em um anúncio. E o Google imediatamente age sobre essa informação para aperfeiçoar a experiência para todo mundo”.

Essa mesma sensibilidade de design é verdadeira para navegar nas recomendações da Amazon e da Netflix, para ser transportado pelo Uber ou dirigir um carro Uber, para buscar ou oferecer acomodações pelo Airbnb, para usar aplicativos de smartphones a fim de conseguir fazer algo.

Quanto mais usuários participam e quanto mais inovadoramente eles se relacionam, mais valor pode ser rapidamente gerado – e mais dados e experiências valiosas. De outro lado, quanto mais valor criado, mais usuários e usos inovadores surgem.

Os professores Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee, meus colegas na Initiative on the Digital Economy (IDE), do Massachusetts Institute of Technology (MIT), observam que essa dinâmica constitui matéria-prima para a inovação combinatória. Investir para que os usuários melhorem produz usuários melhores.

Essa filosofia de investimento ajuda a definir as ferramentas, técnicas e tecnologias que aperfeiçoem a usabilidade e a participação. Por exemplo, deve-se perguntar como a orientação baseada em dados, ou um aplicativo inovador, torna a participação em rede mais produtiva.

Adicionalmente, nossa pesquisa leva em conta como as

empresas-plataformas podem aplicar a tecnologia digital e a mídia social a fim de tornar os clientes mais valiosos para seus negócios e mais valiosos para si mesmos. Ao desenvolver plataformas, como a empresa pode e deve segmentar usuários e facilitar o modo de compartilhar informação e conhecimento uns com os outros?

ESTRUTURA PARA MELHORAR USUÁRIOS

Nossa equipe estudou como as empresas podem propiciar aos usuários novas capacidades e habilidades que coletivamente geram ciclos virtuosos de criação de valor.

O esquema que concebemos, chamado “Triplo S” [em razão da inicial dos termos “segmentar”, “socializar” e “habilitar”, em inglês], ajuda as pessoas das áreas de marketing e inovação tradicionais a criar e capturar os benefícios dos efeitos de rede.

A proposta é que os gestores decomponham os efeitos de rede em três componentes inter-relacionados – segmentação, socialização e criação de habilidades – e os busquem.

1. Segmentação. As empresas identificam segmentos específicos de usuários, como clientes, canais, desenvolvedores ou fornecedores, que consideram particularmente importantes ou valiosos. Podem, por exemplo, escolher segmentos de clientes que fazem mais indicações, fornecedores que propõem mais inovações ou canais que gozam de mais lealdade.

O princípio dos 80/20 de Pareto é um diferenciador bastante aplicado. Por exemplo, quais são os 20% de clientes mais rentáveis? Em suma, a pergunta é: quais usuários a organização quer ter como alvo, em quais quer investir e em torno de quais quer criar efeitos de rede?

O CICLO VIRTUOSO DO “TRIPLO S”

Como melhorar os usuários para que eles agreguem valor a seu negócio



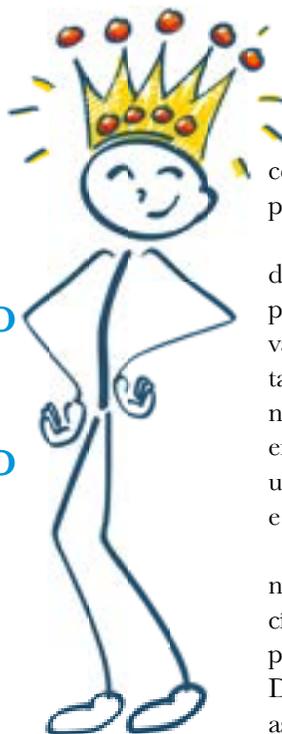
2. Socialização. Diferentes plataformas de mídia social costumam facilitar diferentes tipos de efeitos de rede em cada empresa. A escolha é entre Facebook, Pinterest, LinkedIn e Yammer, por exemplo. As organizações não devem apenas definir como querem que os usuários e as comunidades de usuários compartilhem. Elas têm, ainda, de decidir como querem medir o retorno sobre os efeitos de rede (RER).

3. Criação de habilidades (em usuários e comunidades de usuários). Compartilhar e editar imagens representam uma habilidade que vai além de compartilhar e editar textos. A ideia, aqui, é enriquecer o capital humano.

A interdependência deliberada entre essas três pontas do esquema é central para sua efetividade. Ligar explicitamente o investimento em habilidades à socialização e à segmentação constitui um método potente para examinar efeitos de rede. Atenção: gerenciar essas pontas independentemente é receita de fracasso. Em mercados de dois lados, como os da App Store da Apple, do Uber e do Airbnb, essa estrutura é tão importante para o lado do desenvolvedor/fornecedor como para o dos clientes/consumidores.

Os motoristas do Uber e os desenvolvedores de aplicativos para iPhone se beneficiam tanto quanto quem pesquisa no Google ou busca trabalho no LinkedIn de investimentos que aperfeiçoam suas habilida-

AGORA, O INVESTIMENTO ESTRATÉGICO PASSA A SER O INVESTIMENTO EM USUÁRIOS



des e capacidades. O acesso digital, os algoritmos e as análises que melhoram o desempenho individual em uma rede facilitam e, ao mesmo tempo, aceleram os efeitos de rede. Tudo isso representa um novo tipo de produtividade.

PRÓXIMOS PASSOS

A compreensão do impacto dos efeitos de rede deve mudar o ponto de vista dos investimentos estratégicos: têm de ser investimentos em usuários.

Em economias digitais, o sucesso sustentável surge não apenas do aperfeiçoamento de produtos, serviços e experiências das pessoas, mas da melhoria das pessoas em si – consumidores, clientes, canais e forne-

cedores. As redes tornam isso possível e viável.

Os executivos de marketing e de inovação devem liderar explicitamente essa nova visão, levantando questões fundamentais sobre a avaliação do retorno sobre seus investimentos em efeitos de rede e facilitando aos usuários a participação na rede e a criação de conexões.

Já à alta gestão cabe supervisionar os efeitos de rede como princípio organizador e como ativo para o empreendimento digital. Deve-se ter em mente que, para as empresas-plataformas, a gestão dos efeitos de rede é tão crucial como a gestão de risco ou de pesquisa e desenvolvimento.

Nossa pesquisa sugere também que os efeitos de rede são, possivelmente, o modo mais eficiente, em custo, para facilitar a criação de valor. Como disse o colega Marshall van Alstyne, efeitos de rede têm a ver com “clientes criando valor para outros clientes”.

Os clientes são ainda mais reis nos atuais mercados-plataformas; seus reinos ficaram maiores e mais valiosos com seu trabalho. ◻

hsm management

© Massachusetts Institute of Technology
Editado com autorização. Todos os direitos reservados. Distribuído por
Tribune Media Services International.

Você aplica quando...

... entende que a qualidade do uso e os usuários importam tanto ou mais para a criação de valor do que a quantidade deles: eles devem trabalhar para a empresa.

... passa a investir estrategicamente em melhorar os usuários, tanto quanto em aperfeiçoar produtos, serviços e experiências.

SUZANO: em busca do modelo de negócio do futuro

Aos 92 anos, a empresa de R\$ 10,2 bilhões se transforma para encarar o futuro em três pilares | por SANDRA REGINA DA SILVA

Vale a leitura porque...

...permite entender como uma organização familiar, baseada em commodities e à beira do centenário se comporta em um mercado de inovação e competitividade crescente.
...mostra como menos de quatro anos de reinvenção conseguem provocar grandes mudanças em uma empresa.

Este case study é o primeiro em um novo formato que combina critérios jornalísticos com acadêmicos e com análise de mercado, sob o olhar dos especialistas da HSM. A reportagem quer agradecer especialmente a orientação de Angela Fleury, da HSM Educação Executiva, e de Leni Hidalgo Nunes, do Insuper, e o apoio de Sandra Peres, da Coinvalores.

As pessoas mudaram, o mundo mudou, o mercado está mudando. Não dá mais para fazer o mesmo. É com essa visão que a Suzano Papel e Celulose traçou, aos 92 anos de existência e com R\$ 10,2 bilhões de receita líquida (dado de 2015), uma ampla estratégia de transformação organizacional para garantir sua perenidade. Seu posicionamento deixa de ser só de indústria de papel e celulose; sua essência está no manejo florestal e seu modelo de negócio deve ser caracterizado por desintermediação dos processos e estreitamento da relação com clientes, parceiros e fornecedores.

Apartir daí, o céu é o limite e nada está descartado – nem empreendimentos novos, nem fusões e aquisições, nem mesmo a venda de algum negócio. “Olhamos para o longo prazo”, avisa David Feffer, um dos acionistas e presidente do conselho de administração. “Nosso modelo de governança é o que dá, em nossa visão, a garantia não só de perenidade, mas de que o futuro será mais brilhante do que o passado”, afirma ele.

“A Suzano também vem passando por uma fase relevante de mudança cultural”, observa o CEO, Walter Schalka.

Visão noturna da fábrica de Imperatriz, no Maranhão, onde, além da celulose, também é produzida a lignina – a inovadora aposta da Suzano



De empresa “de dono” do primeiro ciclo, passou para uma de gestão profissional com poder concentrado no presidente no segundo ciclo e agora chega ao atual modelo, com mais poder nas pontas, desintermediação de processos e maior proximidade com os vários *stakeholders*. “Em minha opinião, é o modelo de negócio do futuro”, diz Schalka.

TRÊS PILARES

A transformação da Suzano se apoia em três pilares: competitividade estrutural, negócios adjacentes e redesenho da indústria.

Estrutura

O ponto de partida da mudança talvez tenha sido o processo de empoderamento dos funcionários, para levar as decisões para as pontas. Objetivamente, foi criado o programa “Pequenos Projetos, Grandes Retornos”, no qual os gestores podem aprovar projetos de até R\$ 750 mil por conta própria. Diretores conseguem tomar decisões sem consulta aos superiores em projetos de até R\$ 5 milhões, e apenas valores acima disso vão para o topo da gestão.

Isso por si só colocou dezenas de projetos para andar, idealizados em todas as áreas da

companhia. Um exemplo foi a área comercial. “Desintermediamos todos os processos de vendas, para nos aproximarmos do cliente final. Saímos de 7 mil para 30 mil clientes”, comenta o CEO.

O projeto “Juntos e Misturados” veio consolidar a mentalidade de descentralização de poder. Para quebrar silos, eliminou as salas fechadas e as divisórias na administração e instituiu mesas sem dono entrelaçando os departamentos. O objetivo foi facilitar os diálogos e a busca por soluções de problemas.

“As soluções não precisam de interferência da alta gestão. Se



No alto, o CEO da Suzano, Walter Schalka (o segundo da esquerda para a direita), tira foto com a equipe, traduzindo o espírito coletivo. Ao lado, Carlos Griner, diretor-executivo de recursos humanos, e, acima, o espaço sem divisórias

há um problema na colheita, por exemplo, é dali que devem sair as soluções, das pessoas que convivem com ele”, diz Schalka. Isso libera o tempo dos diretores para pensarem no futuro em vez de administrarem o presente com os supervisores.

Como incentivo para a mudança, foi desenvolvido o pro-

grama “Click”, que reconhece e premia os idealizadores de projetos que tragam ganho ou melhoria comprovados para a companhia. “O sonho é ter pessoas que realizem o máximo de seu potencial. Quando isso acontecer, nossa empresa vai voar”, avalia Carlos Griner, diretor-executivo de recursos humanos.

FATOS E NÚMEROS*

Receita líquida:

R\$ 10,2 bilhões (+40,7%)

Volume de vendas:

4,5 milhões de toneladas de papel e celulose (+7%)

Resultado bruto:

R\$ 4,0 bilhões (+111,6%)

Ebitda:

R\$ 4,4 bilhões (+183,5%)

Margem Ebitda:

43,9% (+10,2 pontos percentuais)

Margem Ebitda do setor**:

50,5%

Investimento Capex:

R\$ 1,7 bilhão

Funcionários: **8.000**

Fábricas: **5**

Base florestal:

1,1 milhão de hectares

* Relativos a 2015.

** Entre empresas listadas em bolsa, calculada pela Coinvalores.

O corte de níveis hierárquicos em algumas áreas – um ou dois – favoreceu a virada, aproximando a liderança das pontas.

Em paralelo, todos os 8 mil funcionários estão sendo treinados em empreendedorismo, para se adaptarem à estrutura menos hierárquica, mais informal e com mais liberdade. Cabe

a cada líder estimular a equipe a tomar decisões reais, assumindo a responsabilidade pelos eventuais erros.

A meritocracia foi fortalecida com um novo programa de remuneração variável, que já está no nível de gestores e especialistas. Os programas de remunera-

ção variável existentes tiveram seu múltiplo aumentado e estendido até o nível operacional.

Ainda foram feitos investimentos para ampliar o nível de satisfação dos funcionários – também uma simbologia da descentralização de poder. Agora, os banheiros das fábricas são de

mármore, como os dos melhores shopping centers; foram melhorados vestiários, restaurantes, áreas de convivência, transporte, saúde e segurança.

“A complexidade do mundo atual nos faz olhar para os detalhes. Por exemplo, além de oferecermos os tradicionais café e al-

“A próxima geração tem alguns Davids”

“Agora, a celebridade da família é o Ruben.” O acionista David Feffer, presidente do conselho de administração da Suzano Papel e Celulose, refere-se ao único irmão fora da empresa, que ganhou fama internacional com a trilha sonora da animação *O Menino e o Mundo*, concorrente ao Oscar 2016. O orgulho é grande, porque a família Feffer é toda musical, desde o avô Leon. Mas o orgulho é grande também com a Suzano. A família Feffer detém quase 100% de suas ações ordinárias e cerca de 56% do capital total. Os irmãos Daniel e Jorge fazem parte do conselho de administração.

Qual é seu trabalho como chairman?

Trabalho todos os dias, e olhar – para estratégias e para as pessoas – é minha principal tarefa. Olho os negócios de perto e também viajo para olhar coisas diferentes, inspiradoras – recentemente, fomos aos EUA olhar a computação cognitiva.

O que aprendeu com seu avô e seu pai, Max, no negócio?

Sou o primogênito e circulo na empresa desde pequeno. Tinha uns 10 anos, meu pai já perguntava o que achava de coisas da empresa e eu tinha sempre a coragem de opinar. Foi um treino. Meu pai e meu avô falavam de negócios o tempo inteiro e nossos 30 anos de convívio foram como um MBA ao vivo, todo dia. Os dois eram

muito competentes e experientes, e ao mesmo tempo complementares. Meu avô era o que executava com afinco, fazedor; meu pai era o visionário, pensava grande.

E você? Como se vê?

A companhia é diferente hoje. Não tem mais um dono, e sim quatro, e serão 12 na próxima geração. Minha contribuição talvez tenha sido montar uma estrutura de governança que permite ter um controle sólido e ao mesmo tempo manter a empresa crescendo de forma sustentável. Nosso modelo de governança é um pouco da minha visão e onde está minha maior competência.

Foi fácil profissionalizar a gestão há 15 anos?

Foi difícil, porque fui criado para ser o presidente da empresa e me sentia preparado, apesar da morte inesperada do meu pai. Mas percebi que o mundo mudou, não podíamos fazer mais do mesmo. Não era mais uma pessoa que fazia uma companhia, mas o coletivo.

Como será a próxima geração de acionistas? Tem algum David?

Acho que tem alguns. Há um trabalho forte de preparo do meu irmão Daniel para eles serem bons como executivos; outros são empreendedores, com startups.



David Feffer, presidente do conselho de administração da Suzano e um dos quatro acionistas controladores da empresa

GUSTAVO MORITA

As análises da academia e do mercado

“O processo conduzido pela Suzano se apoia claramente em uma renovação da companhia como forma de garantir sua perenidade.” Essa é a conclusão de Leni Hidalgo Nunes, professora convidada que orientou a reportagem de **HSM Management** em conjunto com Angela Fleury, da HSM Educação Executiva, neste novo formato de case. Segundo Nunes, a renovação tem sido deflagrada por meio de um novo olhar estratégico e de uma evolução da cultura.

No pilar estratégico, a professora aponta as inovações de negócios em curso (as “adjacências”) e o redesenho da indústria. Já o aspecto cultural está em todas as mudanças que impactam as pessoas, como o empoderamento nas pontas e mais geração de ideias. “Há um claro movimento para que as pessoas confiem que terão suas opiniões respeitadas e tenham o conforto de participar e contribuir com novas ideias”, avalia.

A especialista do Inspere destaca que, dentro da filosofia de “ser forte e gentil”, a satisfação dos funcionários não é vista como o único vetor de aumento de produtividade e eficiência. “Reforça-se a crença de igualdade; a mudança de tratamento não impacta positivamente só os contratados, mas terceirizados, aprendizes e comunidade.”

Sandra Peres, analista-chefe da corretora Coinvalores, afirma que os atuais investimentos da Suzano em ampliação nas fábricas e em novos produtos, aliados à redução do custo de caixa, geram uma visão positiva no longo prazo. “Além

disso, o Brasil está em evidência no mercado internacional de celulose há dois anos também pela desvalorização cambial”, completa. Ela destaca quatro *players*: Suzano, Fibria, Klabin e Eldorado.

O custo da tonelada de celulose anda extremamente competitivo aqui: em torno de US\$ 200, enquanto é de US\$ 500 na Ásia e de US\$ 700 nos EUA e na Europa. “Essa nossa competitividade é uma vantagem de longo prazo”, avalia Peres. “Na China, já vimos o fechamento de fábricas de celulose locais, por terem alto custo, além de haver a pressão do governo central para a modernização.” A Suzano vende em mais de 80 países e, no início de 2016, os destinos eram: Ásia (39%), Europa (34%), América do Norte (15%), Brasil (12%), Américas Central e do Sul (1%).

Peres observa que as rivais da Suzano também têm investido fortemente em aumento de capacidade. Em março, a Klabin, focada em papéis, iniciou a produção de celulose, ao inaugurar fábrica em Ortigueira (PR), com investimentos de R\$ 8,5 bilhões. Em seguida, a Eldorado e a Fibria anunciaram expansão de unidades fabris em Três Lagoas (MS), finalizada até 2018, com investimentos próximos a R\$ 16 bilhões.

A queda do consumo doméstico de papel de dois anos para cá, especialmente devido à crise, é fato, mas a Suzano está entre as empresas nacionais de maior resiliência, na visão de Peres. Em 20 anos, com a consolidação do cenário digital, espera-se “a maturidade do mercado”, diz.

moço no restaurante, instalamos máquinas de comida saudável com preço subsidiado”, conta Griner, que garante a continuidade desses investimentos. Ele não tem dúvidas: as empresas que não adotarem esse tipo de iniciativa perderão competitividade.

Marcos Roberto Pinheiro, atualmente gestor da unidade fabril de Suzano e há oito anos na empresa, percebe com nitidez a transformação. “Hoje, o gestor da base operacional realmente tem mais poder e arrisca mais.” Segundo ele, a equipe ficou receosa em um primeiro momento, mas vem evoluindo dia após dia. “Vemos, nos supervisores e na equipe operacional, uma evolução no sentido de compreenderem que cada um faz parte do resultado e que, por isso, deve fazer melhor o que já fazia.”

O que mais ajudou a mudança? Pinheiro considera de grande valia a iniciativa de colocar todos os profissionais trabalhando juntos no mesmo lugar.

Emanoella Lúcia da Silva Oliveira, que trabalha como mecânica de manutenção na unidade de Imperatriz (MA), destaca a motivação vinda das melhorias na área de convivência. “Isso valoriza os funcionários, que se sentem mais acolhidos, e impacta até seus familiares”, afirma. Outras mudanças que chamam sua atenção são as pessoas circulando por diversos setores e trocando conhecimento, o que não acontecia antes, e os incentivos para que todos deem ideias, incluindo aprendizes e estagiários.



O manejo florestal, ilustrado ao lado pelos viveiros de eucaliptos, é o diferencial da Suzano, que investe pesado para criar valor a partir disso: estão previstos R\$ 2,4 bilhões de investimentos Capex em 2016

“A transição é um desafio brutal”, como diz Griner, e não tem sido indolor. Em um período de 18 meses, 22% dos cerca de 300 líderes foram substituídos, seja por promoções internas, seja por novos contratados. “Mudar comportamentos demora e leva mais tempo ainda para isso virar uma nova cultura. Há gestores que até hoje têm alguma dificuldade de delegar, de deixar os outros participarem”, comenta o executivo.

“Sabemos que algumas pessoas ainda usam a hierarquia de forma inadequada, mas estamos trabalhando nisso e os casos mais graves já foram solucionados”, avisa Schalka. A ouvidoria da empresa facilita identificar a resistência ao novo modelo, embora ainda haja subordinados com medo de se manifestar, segundo o CEO, que se esforça para mudar a mentalidade. “Eu vivo repetindo: se houver honestidade de princípios e uma forma construtiva, o conflito é positivo.”

Para facilitar a mudança cultural, a empresa tomou ainda duas medidas: desenvolveu programas de formação de futuros líderes – como o de jovens engenheiros e o de jovens executivos comerciais – e ampliou a porta de entrada, trazendo mais gente jovem.

No segundo caso, os estágios agora têm características de programa de trainees, em que os jovens são ativamente desenvolvidos, passando por um processo de ambientação, aprendendo conceitos, vivendo a rotação de posições. Griner destaca ainda o “Formare”, projeto social convertido em programa de aprendizes e que, segundo ele, dá também aos jovens de menor renda a chance de carreira na Suzano.

Negócios adjacentes

O cenário digital e a queda do consumo de papel, em curso, estão tendo resposta da Suzano. “Não é um problema, mas uma oportunidade; a máquina de fazer papel pode produzir outras coisas”, diz Feffer. Essa “máquina” começa a atender quatro novos negócios adjacentes que têm a ver com manejo florestal e podem ser grandes no futuro: celulose do tipo *fluff* com fibra curta, papel *tissue* (para papel higiênico), lignina e eucalipto transgênico.

A celulose do tipo *fluff* (usada em fraldas e absorventes) é feita, mundialmente, com fibra longa, mas a empresa desenvolveu uma tecnologia que mescla os dois tipos de fibras.

Nessa primeira fase, a intenção da Suzano é fabricar 100 mil toneladas anuais – o que é pouco, uma vez que o mercado global de *fluff* é de 5,6 milhões de toneladas –, mas, tão logo atinja esse volume e faça todos os ajustes, começará a produzir em grande escala, inclusive para exportação.

O investimento em papel *tissue*, de R\$ 425 milhões, deve gerar frutos já no segundo semestre de 2017. Um total de 120 mil toneladas anuais sairá das fábricas de Mucuri (BA) e de Imperatriz para o mercado do Norte e Nordeste. Clientes empresariais vão adquirir o papel em grandes bobinas (*jumbo rolls*), embalar e vender.

A lignina deve chegar ainda antes, nos primeiros meses de 2017, em uma planta piloto na unidade de Limeira (SP), com investimentos de R\$ 70 milhões e capacidade de 20 mil toneladas anuais. Essa resina das árvores já é usada faz tempo pela companhia na autogeração de energia. Porém agora deve ser oferecida como substituta de derivados de petróleo em aplicações de alto valor agregado para a indústria moveleira, a construção civil etc.

A visão por trás disso, sintetizada por Schalka, permite uma espiada no futuro da Suzano. “Ima-

A HISTÓRIA DA SUZANO EM TRÊS CAPÍTULOS

1 OS 75 PRIMEIROS ANOS:

São marcados pelo foco em empreendedorismo e pela vocação de decisões rápidas e inovação. Na década de 1920, Leon Feffer começa com um comércio de papel e vai verticalizando a empresa conforme a necessidade. Com a crise de abastecimento entre as duas guerras mundiais, monta uma fábrica de papel e, em seguida, compra outra, em Suzano (SP), que acaba dando o nome à empresa. Para as duas, compra celulose importada, porque o papel é feito de árvores de fibra longa, não disponíveis no Brasil – o papel de fibra curta rasga com facilidade.

Depois da Segunda Guerra, os preços da celulose disparam. O filho de Leon, o músico Max Feffer, decide pesquisar e testar até conseguir desenvolver celulose de fibra curta, de eucalipto, para produzir papel, colocando a Suzano como a pioneira mundial no produto.

A inovação, na área florestal, inclui desenvolvimento genético e de clones, principalmente nas décadas de 1970 e 1980, e a produtividade vai aumentando com a tecnologia. Após a morte de Leon, em 1999, Max assume a companhia. Entretanto, dois anos depois, morre de forma súbita.

2 DE 2001 A 2012:

As características-chave são a profissionalização da gestão, a evolução dos processos, o crescimento e a horizontalização. Na sucessão, a decisão da família Feffer é de ir para o conselho de administração e profissionalizar a gestão. Dos quatro filhos de Max, três ocupam assento no conselho, com David como presidente, e membros independentes são trazidos.

Além de papel, a empresa passa a vender também celulose, e a receita de vendas quadruplica. Ela faz várias aquisições e inicia a construção da fábrica de Imperatriz (MA), uma das maiores linhas de celulose do mundo. A exportação é ampliada.

3 DO FINAL DE 2012 AOS DIAS ATUAIS:

O período é de transformação cultural, inovação e diversificação. O executivo Walter Schalka, vindo do grupo Votorantim, assume como CEO da companhia, combinando competências do primeiro ciclo com as do segundo. Ele resgata o empreendedorismo e dá foco à inovação, ao mesmo tempo que mantém visão de processos e controles robustos.

gine nos tornarmos uma empresa química a partir da árvore: vamos absorver CO₂ no processo de crescimento da árvore e ainda evitar o CO₂ emitido pelo combustível fóssil, com a lignina. Esse será o verdadeiro *triple bottom line*”, diz Schalka, com entusiasmo.

A maior ruptura entre os quatro negócios adjacentes virá, no entanto, com o eucalipto transgênico, desenvolvido pela FuturaGene, empresa britânica de

biotecnologia adquirida pela Suzano em 2010. O plano é gerar maior produtividade e mais proteção às florestas. “Vamos ter um diferencial competitivo absurdo e a ideia é licenciar essa tecnologia no futuro para terceiros”, pontua o CEO.

O assunto, que envolve o termo “transgênico”, causa arrepios em muitos, mas Schalka está conversando pessoalmente com as organizações ambientalistas

– ele, como um dos fundadores da ONG SOS Mata Atlântica, identifica-se como ambientalista também. “Até agora nenhuma achou efeito negativo. Se alguém achar, mudaremos”, garante, acrescentando que apenas o Greenpeace recusou o diálogo.

Redesenho da indústria

“Como podemos ficar menos dependentes do câmbio e do preço da celulose, que é volátil?”

“IMAGINE NOS TORNARMOS UMA EMPRESA QUÍMICA A PARTIR DA ÁRVORE”

Essa é a pergunta que o CEO e boa parte da Suzano se têm feito, partindo do princípio de que precisam transcender os cânones do setor. A resposta é abrir as portas para as possibilidades de consolidação e verticalização dentro e fora do Brasil, seja em joint ventures, acordos comerciais ou até mesmo fusões e aquisições. Schalka deixa claro que a Suzano não deve produzir celulose no exterior, porque a vantagem competitiva de produção está no Brasil, mas fabricar papel no exterior é factível.

“A empresa não tem obsessão por uma linha estratégica, e sim possui múltiplas avenidas e vai explorando as oportunidades que cada uma delas tem”, resume.

David Feffer confirma que está olhando para negócios diferentes, no Brasil e no exterior. “Todos estão buscando uma forma de fazer mais, melhor, mais rápido e com menos. E a Suzano quer ir além de todos.”

PRIMEIROS RESULTADOS E O QUE FALTA FAZER

Apesar de o resultado líquido ter sido de R\$ 925,4 milhões negativos em 2015, atribuído às variações monetárias e cambiais (por conta da exposição de balanço entre a abertura e o fechamento do ano, da dívida em moeda estrangeira e de operações com derivativos), há várias indicações de melhoria de 2013 até o ano passa-



Emmanoella Lúcia da Silva Oliveira (acima), mecânica de manutenção em Imperatriz, percebe as mudanças da empresa; ela se sente muito mais à vontade para dar ideias para melhorias nas operações



do: o Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) triplicou – o que não se explica só com a mudança cambial; a geração de caixa operacional (o qual desconta os investimentos para manter a empresa) quadruplicou; e o retorno sobre o capital investido está positivo.

Outro resultado positivo nesse período foi o preço das ações da Suzano. Dois anos e meio atrás era de R\$ 5,80 e, no primeiro semestre de 2016, chegou a R\$ 19, ficando na média entre R\$ 12 e R\$ 15. “Muitos investidores estrangeiros estão aplicando na Suzano, porque têm a percepção de que criamos valor”, comenta Schalka. Ele reforça, contudo, que a companhia não pode ser

gerida pelo resultado trimestral, e sim pela visão de longo prazo e por ações que criem valor de forma sistemática e sustentável.

Vale dizer que a política de endividamento da empresa é conservadora; em grande parte, são os dividendos que sustentam o investimento. Outra métrica positiva veio de uma pesquisa interna: de 2010 para 2014, subiu de 60% para 70% o nível de satisfação dos funcionários. E, em 2015, a Suzano entrou na lista das *150 Melhores Empresas para Trabalhar*.

Na opinião do CEO, todas as organizações vão ter de olhar, cada vez mais, para múltiplos indicadores, como faz a Suzano com o engajamento dos funcionários. “Sabemos que deixamos

a desejar, por exemplo, em diversidade de gênero – hoje só há homens em cargos de diretoria.”

A Suzano também precisa diminuir seu impacto sobre o meio ambiente. “Não podemos negar que temos impacto. Existem caminhões emitindo CO₂, por exemplo, e precisamos descobrir como mitigar isso.”

E o nível de serviço com o cliente? Apesar de essa nota estar melhorando nas avaliações, ainda precisa avançar mais. Atentos a isso, os gestores implantaram o processo Genesis na área de telemarketing, que identifica o cliente pelo número do telefone e apresenta todo o seu histórico de relacionamento e compras, entre outras ferramentas. Um projeto que ficará pronto em 2017 também vai rastrear os pedidos dos clientes por toda a cadeia, para ter maior assertividade de entrega. “São várias iniciativas para melhorar o nível de serviço”, avisa Schalka.

A relação com as comunidades onde a empresa atua também é ponto focal. “Não queremos que seja paternalista; precisamos ajudar as pessoas a criar valor para gerar renda.” A Suzano tem algumas ações nesse sentido, como projetos de apicultura, piscicultura e agricultura orgânica.

Para Feffer, a empresa está no caminho certo, mas e os concorrentes? “É como nos esportes: todo dia tem alguém desafiando alguém e quem usar a técnica de doping vai ser pego. O certo é ‘ralar’ para ganhar a medalha de ouro e quem achar que o rival não é parrudo já morreu”, compara.

A família Feffer está fazendo sua parte na “ralação”. No úl-

A celulose do tipo *fluff* com fibra curta foi desenvolvida pela Suzano e é um de seus negócios adjacentes; a primeira fase do projeto tem investimento estimado em R\$ 30 milhões



DIVULGAÇÃO

timo ano, a Suzano gerou R\$ 4 bilhões em dividendos e a decisão dos herdeiros foi de distribuir somente R\$ 300 milhões; o restante ficou para ser reinvestido na empresa. “Não significa que não vamos melhorar a política de dividendos, porque pensamos nos minoritários, mas fomos conservadores por causa dos grandes investimentos que temos pela frente e da crise”, justifica Schalka.

SEM MEDO DA CRISE

A crise pode sabotar a transformação organizacional da Suzano? Segundo David Feffer, não. A empresa, aliás, tem um histórico interessante de iniciativas ousadas durante recessões. “Nós sempre investimos na crise e sempre foi bom”, destaca o *chairman* da empresa.

Na crise de 1929, o fundador Leon Feffer decidiu fazer um estoque grande de papel, por exemplo, que lhe deu bons resul-

tados na época. Na crise do início dos anos 2000, a Suzano cresceu e fez aquisições. Na de 2005, ampliou uma das fábricas e, na de 2009, investiu na nova unidade do Maranhão. E, agora, lança os quatro negócios adjacentes.

Schalka acrescenta que, apesar das incertezas do mercado nacional, houve o benefício da desvalorização cambial, que permitiu gerar mais caixa com exportações e antecipar a desalavancagem financeira. “Terminamos o projeto de Imperatriz com uma dívida de 5,2 vezes sobre a geração de caixa, razoavelmente alta, e, dois anos e pouco depois, estamos com 2,3 vezes – menos que a meta de 2,5 vezes”, revela.

Feffer resume: “A meu ver, existem duas mentalidades nos negócios: uma de ficar só tirando o leite da vaca, explorando ao máximo os ativos e deixando a empresa ir desaparecendo; e outra voltada para o crescimento – a segunda é o lado onde a Suzano está”. ☛

A ciência de dados na PRÁTICA

Gahl Berkooz relata o trabalho de *analytics* que fez durante dez anos na Ford, destacando a utilidade e os desafios | por MICHAEL FITZGERALD



Vale a leitura porque...

... como o especialista em *valuation* Aswath Damodaran já declarou, o setor automobilístico tradicional está sob muita pressão. De fato, é ameaçado pela economia do compartilhamento, pelo fato de ser poluidor (alguns preveem que será o próximo vilão, depois da indústria de cigarros) e por concorrentes inovadores como a fabricante de carros elétricos Tesla – no Brasil, também pela crise econômica.

... esse é um setor particularmente necessitado de um ganho radical de eficiência estratégica para manter a competitividade, e esta entrevista mostra como a ciência de dados pode ajudar nisso.

... é possível entender o uso do *data analytics* no dia a dia de qualquer empresa e qual seu próximo passo – a escala industrial.

Michael Fitzgerald

é colaborador da MIT Sloan Management Review.

Quando defendeu sua tese de doutorado em matemática aplicada na Cornell University, no estado norte-americano de Nova York, Gahl Berkooz não tinha em seus mais remotos planos a possibilidade de assumir um cargo de liderança em uma das maiores montadoras do mundo. Passados pouco mais de 20 anos, no entanto, a ciência de dados que ele tanto domina está virando um instrumento essencial para qualquer empresa sobreviver em meio à complexidade da economia – especialmente aquelas que já estão sob pressão direta da destruição criativa, como as automobilísticas.

A primeira incursão de Berkooz foi na Ford, onde começou a trabalhar em 2004 e que é tema desta entrevista (con-

cedida quando ele estava lá). Agora, ele foi levado para liderar a área de *big data* e de *analytics* da concorrente General Motors, o que talvez sinalize a existência de uma tendência setorial. Procurada por **HSM Management**, a subsidiária brasileira da Ford não comentou as implicações locais do trabalho de *analytics* da matriz.

O sr. instituiu a gestão de informações e o *analytics* na Ford há mais de dez anos. O que a montadora aprendeu?

Aprendeu, primeiro, que os cientistas de dados costumam passar a maior parte do tempo coletando, padronizando e juntando as informações e que é importante conseguir “fazer a curadoria” desses dados o quanto antes,



QUALITY MASTERY / SHUTTERSTOCK.COM

O *analytics* se fortaleceu na Ford ao ajudá-la a se tornar uma empresa realmente global; com os dados, criaram-se padrões para os sistemas

AO OPERAREM GLOBALMENTE, RIVAIS COMO A TOYOTA TINHAM MAIS EFICIÊNCIA; A FORD USOU O ANALYTICS PARA FAZER O MESMO

para que o processo de *analytics* seja eficiente.

Outras lições cruciais incluem a necessidade de ter um escopo adequado do problema da empresa o mais cedo possível e também de estabelecer um processo estruturado que deixe claros seus requisitos tanto em dados como em *analytics*.

O *data analytics* abriu os olhos das pessoas na Ford? O sr. pode dar exemplos?

Podemos voltar ao ano de 2005, quando a empresa começou a levar a sério a ideia

de globalizar suas operações. A Ford operava tradicionalmente em três regiões: América, Europa e Ásia-Pacífico. Ela desenvolveu modelos segmentados para essas regiões enquanto a concorrência, como a Toyota, tinha veículos globais e, com isso, mais eficiência e maior economia de escala.

A Ford percebeu que precisava operar como uma organização única e global também, e aí entrou o *data analytics*, começando por gerar métricas para saber quão perto a empresa estava de conseguir isso.

A pergunta básica a responder era: “Até que ponto nossas peças são similares?”. Com as métricas, ficou claro que havia uma oportunidade de fazer grandes economias de escala e obter mais eficiência melhorando a padronização e globalizando nossas operações.

Faltava, no entanto, uma taxonomia comum para falar dos carros e dos sistemas que os constituem. E isso coube ao *data analytics*, que chegou a um processo capaz de entender como a estrutura do produto cria complexidade no desenvolvimento dela. Partindo disso, foi possível otimizar a estrutura a fim de tornar o produto global – e de reduzir a complexidade em seu desenvolvimento.

Esse projeto resultou na estrutura do produto introduzida na empresa e em sua maneira de trabalhar e teve grande sucesso. Isso abriu os olhos e as portas para o *analytics*.

Só para o leigo entender: o que é essa estrutura do produto?

A maneira como se desenvolve um veículo é dividi-lo em sistemas, como o de combustível, o de freio, o de assentos etc. Depois disso, diferentes equipes assumem a responsabilidade sobre os diferentes sistemas.

O problema que tínhamos quando operávamos como companhias regionais era que essa estrutura do produto não estava alinhada. Se você pedisse a um engenheiro na Europa e a outro na América do Norte para listar todos os componentes do sistema de combustível,

“ESTAMOS PERTO DE PASSAR DOS CIENTISTAS DE DADOS RESOLVENDO PROBLEMAS PARA O ANALYTICS EM ESCALA INDUSTRIAL”

receberia listas 80% similares, mas não idênticas.

Se você opera empresas regionais separadas, tudo bem ser assim, mas, quando o objetivo é fazer uma engenharia global, evitando sobreposição ou falta de peças, isso não pode acontecer. Todos precisam estar explicitamente de acordo sobre as partes que compõem o sistema de combustível.

É esse o significado da estrutura do produto. E a pergunta que se coloca é: como otimizar essa estrutura? Reduzindo a complexidade na engenharia.

Houve obstáculos na Ford?

Mudanças na estrutura supõem mexer nas responsabilidades das pessoas, e elas não gostam disso. Só com um forte apoio executivo é possível fazer o *analytics*, o que nós conseguimos graças ao imperativo da globalização. Também precisamos da adesão dos executivos aos princípios de como fazer essa otimização e, uma vez que a obtivemos, nos pusemos a detalhá-los até chegar a um acordo.

Veja: a empresa sabia que precisava se tornar global e as pessoas entendiam que não se pode fazer engenharia global sem concordância em relação à forma de dividir um veículo

em sistemas. Só que nem todo mundo aceitava o mesmo jeito de fazer as coisas.

Qual a maior batalha enfrentada pelo pessoal do *analytics*?

Porminha experiência, há, geralmente, duas fases em um processo assim. A primeira é quando a equipe de *data analytics* tem a oportunidade de provar o conceito. Os executivos ficam convencidos de que, “de fato, há mérito nisso, vamos tentar”. E você desenvolve um protótipo, uma prova de conceito ou uma proposta detalhada, seja o que for.

Na fase seguinte, você vai de novo até os executivos – e aos *stakeholders* – e, então, a decisão é tomada.

Eu diria que a batalha é a equipe de *data analytics* chegar a essa segunda e verdadeiramente decisiva fase com suficiente embasamento, mas não é nada que salve o mundo.

O *analytics* já se tornou uma ferramenta estratégica na Ford?

Eu não colocaria assim. Diria que, nos dias de hoje, a companhia está muito mais receptiva à ideia de tomar decisões com base em dados. Antes de tomar uma decisão importante, a Ford sente mais necessidade de perguntar: “Qual seria a maneira de fazer isso com base no levanta-



tamento de informações?”. E o *analytics* acaba sendo a ferramenta que traduz os dados disponíveis em variáveis da decisão adequada.

O *analytics* conseguiu mudar a eficiência estratégica na Ford?

Sim, absolutamente. A equipe que se formou em 2005 – e eu e mais uma pessoa – acabou tendo cerca de cem pessoas [no início de 2015]. Esse crescimento reflete o valor que as pessoas viram no *data analytics*.

Deixe-me lhe dar um exemplo de como conseguimos aplicar o *analytics* para otimizar a proficiência no desenvolvimento de produtos. Criamos o que chamamos de modelo de produção de informação, ou visão sobre o processo de desenvolvimento de produto, no qual to-



SHUTTERSTOCK/TONTY3112



ISTOCKPHANE SHAW

mamos emprestados conceitos de *lean*. Demos atenção à informação principal, a todos os fatos que fluíam por esse processo e às mais importantes operações que os engenheiros desenvolviam com base neles, verificando quais delas agregavam valor e quais não agregavam.

Fizemos um exercício de coleta de informações significativo, analisando como os engenheiros gastavam seu tempo, e obtivemos dados estatísticos relevantes a respeito disso: por exemplo, qual o percentual de tempo gasto pelo engenheiro nas atividades de valor agregado em oposição ao que chamamos de atividades de alinhamento de informações. Esse foi um dado bastante interessante.

Uma vez pronto o modelo, tínhamos uma lista de projetos

que se candidatavam a receber investimentos para aumentar a produtividade dos engenheiros e estávamos aptos a otimizar essa lista para maximizar a eficiência. Mostramos que o processo de seleção otimizada acarretou 50% a mais de eficiência em tempo de ciclo do que o processo de seleção manual.

Existem técnicas ou tendências emergentes em *analytics* sobre as quais o sr. mantém um olhar atento ou que gostaria que ganhassem importância para a empresa?

Sim. Pessoalmente, percebo que vai haver uma grande transformação no *analytics*, à semelhança do que aconteceu na indústria automobilística. Inicialmente, tínhamos alguns exímios artesãos que produziam carros à mão. Uma ou duas pessoas fabricavam um carro inteiro e em seguida passavam para o próximo automóvel. Mais tarde, instituiu-se a linha de montagem e ela mudou a forma de produzir carros, permitindo que pessoas menos qualificadas montassem um grande volume de veículos de boa qualidade.

Creio que vamos testemunhar o mesmo tipo de transformação no campo do *analytics*: vamos

passar de cientistas de dados resolvendo problemas para o que chamo de “análise avançada difusa” – isto é, o *analytics* em escala industrial. Essa é uma área que, em minha opinião, vai causar grande impacto, e estamos muito perto de consegui-lo.

A Ford acredita que o uso de *data analytics* é mais útil em algumas áreas do que em outras?

São tantas as oportunidades de os dados e o *analytics* fazerem a diferença nos dias de hoje que acaba sendo muito raro que as equipes sejam chamadas para enfrentar situações em que a informação e os métodos de *analytics* não têm serventia.

Trata-se de tentar obter aquele percentual adicional de eficiência e alavancar a oportunidade de transformar insights em uma vantagem competitiva.

Veja, é disso que estamos falando – daqueles pontos percentuais acima da margem que um método analítico rende mais que pessoas. Se você estender isso a toda a empresa, torna-se algo gigantesco.

Tudo se resume a sabertomar decisões. É mais uma questão de criar oportunidades de usar os dados e sua análise para tomar as melhores decisões. ◉



Você aplica quando...

- ... começa a trabalhar para tornar sua empresa mais receptiva ao uso da ciência de dados para apoiar a tomada de decisões.
- ... aciona o *analytics* para conseguir padronizar a área de compras, por exemplo, ou para determinar que projetos de otimização de produtividade devem receber investimentos prioritariamente.
- ... obtém apoio dos executivos seniores para o *analytics* e, em especial, consegue fazê-los entender os ganhos.



assista aos vídeos:

<http://bit.ly/28Yb3mD>
<http://bit.ly/28ZyHSh>


AUTOR CONVIDADO:

Jim McKelvey*

é um investidor serial, especialista em empresas em estágio inicial, sócio das firmas de investimento Cultivation Capital, Data Collective e Green Visor e da aceleradora 6:30. Fundou a Square, que fez IPO de US\$ 279 milhões no final de 2015 e tem valor de mercado estimado em US\$ 3,9 bilhões.

AUTORRETRATO DE UM INVESTIDOR DO VALE

Saiba que tipo de startup em estágio inicial tem mais chance de atrair capital e como sua probabilidade de êxito pode ser alavancada para identificar ideias novas que podem vingar

Invisto em cerca de cem startups ao mesmo tempo, por meio de quatro organizações. Estou envolvido mais ativamente em duas delas: a Data Collective e a Green Visor. Não participo de tudo: sou chamado para reuniões em áreas em que sou especializado.

Um exemplo de meus investimentos é a LockerDome, que fica em St. Louis e já movimentou bilhões de dólares. Nasceu como uma rede social focada em esportes, mas desenvolveu o que considero o futuro da publicidade online: um software que aumenta a interatividade do usuário com a propaganda e mensura isso, o que faz com que a empresa pague só pela propaganda que funciona. A LockerDome elimina o desperdício no orçamento de marketing.

Embora muitos investidores se limitem à terra natal e à internet, eu invisto também fora dos EUA e da rede. A australiana PromisePay, uma *fintech* que garante a confiança entre as partes nas compras online, é uma de minhas grandes apostas. Ponho fé também na Immunophotonics, off-line, que tem um tratamento bem radical para pacientes em estágio 3 de câncer. Não sou qualificado para investir nela, mas admirei a coragem desses cientistas e resolvi dar bastante dinheiro para eles.

Meu processo de decisão para investir em uma startup começa, em geral, por descobrir se uma das quatro empresas em que atuo também se interessa por ela. Isso é importante porque preciso de equipes parceiras dispostas a aprender sobre o negócio: lidamos com mercados que evoluem muito rápido e não tenho tempo de acompanhá-los.

Para escolher um empreendimento, tenho de enxergar ali duas coisas: uma equipe capaz de resolver um problema e uma cultura com chance de ser bem-sucedida. Outro critério é que o negócio tenha zero (ou perto de zero) concorrentes potenciais – se tiver concorrentes, não será um bom investimento. Concorrência é sinal de acerto em investimentos de segundo e terceiro estágios, pois o fato de quererem copiá-los significa que são bem-sucedidos. Mas, no início, não.

Toda ideia que discuto hoje é nova para o mundo; nada foi testado previamente. Meu talento é identificar o abstrato que pode se concretizar – bem estranho, eu sei. Apesar de investir também

em ações, sou especialista em empresas em estágio inicial. Se todos fossem como eu, desconfio que o mundo não funcionaria – autoconhecimento é importante para um investidor.

Sou péssimo gestor; faço o máximo para não gerir nada. Uma de minhas primeiras medidas na criação de uma empresa é reunir pessoas com habilidades diferentes das minhas, que possam gerir e fazer as coisas que não sei fazer. Entendo também que é a diversidade de talentos que torna a conversa proveitosa. (No Vale, a ênfase é toda no empreendedor, eu sei.)

Outro lema meu é simples: é possível fazer muito com pouco dinheiro. Não gastamos demais para criar a Square ou a LaunchCode, que é meu foco atual.

Fundei essa ONG a fim de formar talentos para as centenas de empresas da área limitadas pela escassez de programadores. Ela tem pouco mais de cinco anos e já mudou a cena *tech* dos EUA.

Adoraria investir numa empresa do Brasil; até agora, o mais perto que cheguei foi a Costa Rica. ☺

* Depoimento a Adriana Salles Gomes.

“ADORARIA INVESTIR NUMA EMPRESA DO BRASIL; O MAIS PERTO QUE CHEGUEI FOI A COSTA RICA

O primeiro ROMÂNTICO dos negócios

Em entrevista exclusiva, o consultor de marketing alemão Tim Leberecht explica por que o romantismo é necessário às empresas e como sua proposta difere da do propósito | por **TICIANA WERNECK**

Vale a leitura porque...

...é crescente o questionamento sobre se o trabalho, que consome 70% do tempo de vida médio de uma pessoa, tem de ser rotineiro e tedioso. Tem mesmo?

...muito se fala sobre a necessidade de as empresas terem um propósito social para engajar seus colaboradores, mas o especialista Tim Leberecht discorda: o resultado (o propósito) é menos importante do que o processo (a jornada).

...é possível encontrar romance nos negócios por meio da humanização do ambiente de trabalho, o que é comprovado por empresas como Chobani, Naked Wines e Cirque du Soleil.

“Como posso viver sem minha vida? Como posso viver sem minha alma?” Essa pergunta, que a autora de *O Morro dos Ventos Uivantes*, Emily Brontë (1818-1848), pôs na boca do personagem Heathcliff, referindo-se à amada Catherine, talvez virasse um “meme do romantismo” se o livro fosse escrito hoje. A pergunta é: Brontë existiria nos dias atuais? E mais: ainda é possível ser romântico na era dos memes?

O especialista em marketing alemão Tim Leberecht responde não só que sim, como diz que essa é a solução para o frio mundo dos negócios. A seu ver, o romantismo é a melhor chance de os gestores escaparem do círculo vicioso de falta de encantamento, sensação de isolamento e excesso de padronização que molda a maior parte das empresas do mundo e que, além de desmotivar as pessoas, desumaniza as organizações, tendendo a ser uma receita de fracasso no longo prazo.

Em entrevista exclusiva a **HSM Management**, Leberecht, autor do best-seller *Romantize Seus Negócios*, define romantismo como “momentos inesperados de beleza e encantamento” e critica empresas e gestores por deliberadamente evitá-los e reprimi-los. Seres humanos sentem necessidade de paixão, beleza, emoção, surpresa, aventura, e o bloqueio de tais sentimentos parece até patologia mental – afinal, segundo o executivo, “a gente age como se fosse uma pessoa no trabalho e outra fora dele”.

SAIBA MAIS SOBRE **TIM LEBERECHT**

Quem é: Nascido e criado na Alemanha e morador de San Francisco, Califórnia, tem uma consultoria de marketing com seu nome, participa de um coletivo de agentes de mudanças sociais e é um “romântico incurável”.

Carreira em design: Atuou nas empresas de design FrogDesign, que deu forma a produtos Apple, e NBBJ, com clientes como Samsung, Starbucks e Amazon.

Livro: *Romantize Seus Negócios: Dê o Máximo e Crie Algo Maior do que Você É*

No Brasil: Fará palestra na HSM ExpoManagement 2016, em novembro.

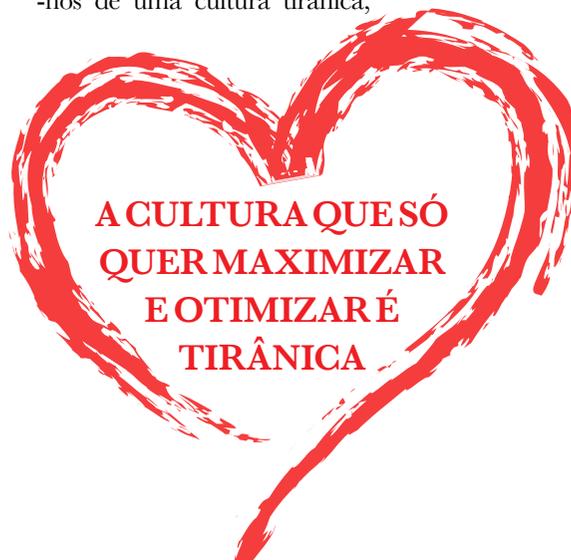


DIVULGAÇÃO

Leberrecht argumenta que o mundo gerencial deveria levar em conta a racionalidade que tanto preza e lembrar que o trabalho é só um pedaço da vida. E precisaria medi-lo em números também. “Passamos 70% da vida no trabalho; não podemos nos divorciar de aspectos importantes de nossa humanidade por 70% do tempo. A exigência desse divórcio é que explica por que, cada vez mais, há falta de engajamento com o trabalho; fica tudo tedioso”, diz ele.

Em sua visão, qualidades associadas ao romantismo – como

intimidade, naturalidade, mistério, vulnerabilidade e certa perda de controle – são importantes para humanizar as relações de trabalho, distanciando-nos de uma cultura tirânica,



desenhada para maximizar e otimizar e para tornar tudo previsível, e aproximando-nos da criatividade, da motivação e da conexão entre líderes e equipes.

“Quando se lembra de um dia de trabalho, o que você guarda com carinho? O negócio que fechou? Não, o carinho vai para a comemoração com a equipe, o prazo impossível cumprido, a apresentação impressionante. É como em uma relação amorosa”, completa o consultor. “Precisamos nos libertar da tirania da rotina e ter romance no trabalho.”

“Romances ocorrem quando nos colocamos fora da zona de conforto e deparamos com surpresas e outros momentos de ruptura de nossa rotina”

“O romance pode nos oferecer um farol de esperança e um brilho transcendente em tempos de lógica impiedosa, resignação e depressão”

“Podemos não jogar um jogo diferente, mas, se jogarmos com regras diferentes, teremos um jogo melhor”

A tirania em números? Pesquisas de institutos como o Gallup, em diferentes países, indicam que apenas 13% dos trabalhadores estão entusiasmados com seus empregos, mais de 60% não encontram qualquer motivação na carreira e cerca de 24% se descrevem como infelizes e improdutivos.

COMO “IMPLEMENTAR” O ROMANCE

“É óbvio que as pessoas se sentem assim porque deixam seu coração e seus sonhos na porta do escritório”, diz Leberrecht. Como uma empresa faz para tornar o trabalho mais humano, autorizando a perda de controle ou o mistério?

Segundo o autor best-seller, a ignição está em uma decisão simples: deixar as personalidades se expressarem no ambiente de trabalho com a mesma diversidade

de formas e as mesmas nuances da vida pessoal, explicitando que não precisam agir segundo padrões preestabelecidos.

Empresas como o Virgin Group fazem isso, permitindo que seus colaboradores se mostrem como seres autênticos, sem medo de serem percebidos como fracos ou inadequados. “Eles sabem que não têm de ser eficientes e coerentes a toda hora e que continuarão sendo considerados valiosos pela equipe”, conta o executivo.

Na prática, contudo, como se transmite essa mensagem?

Atitude dos líderes

O início da mudança cabe aos líderes. “Se eles tomarem atitudes românticas, atuando de maneira não alinhada com a racionalidade e a lógica esperadas no mercado executivo, o espaço para conexões mais genuínas entre as pessoas começará a surgir.”

Tomar atitudes significa criar momentos belos, segundo Leberrecht. “Um romântico nos

negócios não tem de mostrar paixão pelo que faz, ao contrário do que se pode pensar; ele deve é ter a habilidade de criar e reconhecer momentos de beleza no que faz.”

Exemplos de líderes que agiram assim não faltam ao alemão. O CEO da Chobani, fabricante de iogurtes norte-americana, conseguiu isso, inesperadamente, ao presentear os funcionários com 10% das ações da empresa. Diga-se que os acionistas estão entre os líderes mencionados por Leberrecht. No caso da Chobani, foi dada ao CEO a liberdade de agir segundo seu coração, e o resultado romântico foi muitos funcionários emocionando-se com a atitude.

O CEO da Naked Wines, de vinhos, quebrou o padrão dos e-mails comerciais repetitivos. Primeiro, removeu menções como “novo”, “único”, “oferta especial” e outros jargões de marketing e passou a escrever aos clientes como se estivesse conversando com um amigo de maneira casual e espirituosa. A taxa de resposta foi muito maior que a do e-mail tradicional. “Não é surpreendente como ser você mesmo é a melhor proposição de valor?”, confidenciou ele a Leberrecht.

Já o CEO do Cirque du Soleil contratou um palhaço pessoal para acompanhá-lo nas reuniões da empresa e imitar suas apresentações em pé a sua esquerda. “São gestos que nos lembram a beleza do mundo e fazem o coração bater mais forte”, diz o consultor.



OS ROBÔS LEVARÃO AO ROMANCE

Indagado por **HSM Management**, Tim Leberecht demonstrou otimismo em relação à tendência de substituição do homem pela máquina no trabalho. Segundo ele, o fenômeno da “tecnologia, com seus robôs, *big data*, soluções preditivas e inteligência artificial, nos obrigará a ressignificar o trabalho”.

Sua conclusão? “Passaremos a valorizar outros tipos de tarefas e haverá maior desejo por humanidade no trabalho, por romantismo, por aspectos que nenhuma máquina é capaz de simular.” Para o especialista, paixão, intuição, imaginação, beleza e criatividade serão cada vez mais importantes no trabalho.

Mudança de rotina

Driblar a rotina de trabalho também é algo que abre espaço para o romantismo acontecer. Por exemplo, algumas empresas mudam os lugares em que os colaboradores se sentam, ou juntam em uma imensa mesa profissionais de diferentes áreas, ou ainda promovem almoços entre pessoas que não se conhecem.

“Tudo isso aumenta as conexões, a perda de controle e o mistério e leva a momentos de prazer, que elevam a alegria de viver”, afirma Leberecht. Uma estrutura que garante especialmente a mudança de rotina é a descentralização das decisões – dificulta padronizar e controlar.

Aprendendo sempre e de bem com imprevistos

Dois comportamentos devem ser valorizados na cultura da empresa romântica: o de ver tudo como oportunidade de aprendizado e o de lidar bem com

imprevistos – estes acontecem a todo instante, como se sabe, porém a maioria das organizações responde muito mal a eles.

“Deixar-se levar pelos imprevistos, perdendo o controle sobre os processos de trabalho convencionais e abrindo espaço para novas atividades, é fundamental para o romantismo; isso tende a fomentar a criatividade e, em última instância, trazer satisfação e felicidade”, acredita Leberecht.

OS PAPÉIS DE CADA UM

Como foi dito, os líderes têm de se comprometer com o romantismo, criando, com suas atitudes, um ambiente no qual as diversas personalidades se expressem. No entanto, os colaboradores também devem fazer sua parte.

“Os funcionários precisam lembrar que também eles influenciam o ambiente; ao se apresentarem com leveza e interagirem bem, contribuem para o romance”, observa o especialis-

ta. Ele só faz uma ressalva importante: ninguém pode cometer o erro de esperar que o ambiente de negócios seja romântico a todo momento. Simplesmente não funciona assim.

E O PROPÓSITO?

O pensamento gerencial mais recente associa engajamento com propósito. Será este crucial também para o romantismo de Leberecht? O consultor responde com um enfático “não”. “A existência de um propósito na empresa até pode ajudar, mas aprendizado, excitação e aventura pesam muito mais”, afirma.

Os românticos nos negócios buscam maior significado no trabalho e veem valor no processo tanto quanto ou mais que no produto final. “A pessoa pode trabalhar em uma empresa dedicada a uma causa, mas sentir falta de romance, porque não tem um chamado – ela quer é curtir a jornada.”

Um romântico dos negócios que se preze busca evoluir, viver novas experiências, conhecer pessoas no trabalho, ou seja, viver com vida e alma, como Heathcliff com Catherine. ❖



Você aplica quando...

... começa, no papel de um líder da empresa, a tomar atitudes românticas e surpreendentes, como despadronizar os e-mails comerciais.
... muda propositalmente a rotina das pessoas – trocando os lugares em que se sentam no escritório, por exemplo.
... cria um ambiente de aprendizado e sem medo de imprevistos.

Raj Sisodia propõe novo LÍDER

O especialista em capitalismo consciente afirma que as empresas precisam de uma gestão mais humanizada, feminina, do tipo *shakti*, e que mais mulheres na liderança é questão de tempo | por LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Vale a leitura porque...

... cada vez mais pessoas acham que o capitalismo nos moldes atuais é insustentável e que, para conseguir sobreviver, ele precisa especialmente de empresas mais queridas, humanizadas e conscientes.

... há muito debate em torno do modelo de liderança capaz de criar empresas assim. ... uma nova proposta é a liderança *shakti*, que visa fazer os negócios se basearem no cuidado com as pessoas, além de foco e estratégia; invoca uma energia feminina.

Na tradição indiana, Shakti é a entidade que move todo o Universo, gera vida e cria tudo o que está a nosso redor. Por ser um poder criativo e não destrutivo, é uma energia feminina.

Liderança *shakti* é a nova linha de pesquisa do especialista em gestão indiano Raj Sisodia, que conquistou executivos do mundo inteiro – incluindo Abilio Diniz no Brasil – com seus livros e conceitos sobre empresas humanizadas (*firms of endearment*) e sobre o capitalismo consciente. Ele aborda a necessidade de equilibrar o masculino e o feminino na liderança.

Shakti Leadership: Embracing Feminine and Masculine Power in Business, escrito em parceria com a autora e *coach* Nilima Bhat e lançado este ano, ensina como isso pode ser feito com efetividade pelas organizações.

Em entrevista exclusiva a **HSM Management**, Sisodia explica por que uma liderança que harmonize o masculino e o feminino é tão importante para as empresas: isso vai acelerar sua humanização e sua capacidade de praticar um capitalismo consciente. Segundo ele, ter mais líderes femininas levará a isso.

O que é a liderança *shakti*, tema de seu novo livro?

O significado literal da palavra *shakti* é “poder”. Refere-se à energia criativa, ao que gera vida e tudo o que está a nosso redor – é um poder construtivo, não destrutivo.

Vemos esse poder como uma energia feminina. No hinduísmo, usamos deuses para simbolizar qualidades, que se dividem em energias masculinas e femininas. As de energias femininas, representadas por deusas,

são sabedoria, prosperidade e poder criativo, entre outras.

Há milhares de anos, temos um sistema patriarcal, que criou sociedades dominadas por homens. Todo ser humano possui as duas energias dentro de si. Homens também têm as



femininas, e mulheres, as masculinas, mas suprimimos o feminino nos homens.

Assim, os valores masculinos é que predominam em países e organizações. Muitos deles são positivos, como disciplina, discernimento, foco, força, resiliência e coragem, que nos fizeram progredir, mas há os negativos, entre os quais dominação, agressão e a disposição para a guerra, e estes causaram – e causam – muito sofrimento.

Acredito que o que falta no mundo é a presença dessa energia feminina fora de casa.

Como a energia feminina ajuda os negócios na prática?

Na tradição indiana, há uma imagem que mostra um deus metade homem e metade mulher; o lado esquerdo é Shiva, e o lado direito, Shakti – de um lado, força; do outro, vitalida-



de. Mais energia feminina nos dará esse equilíbrio ideal. Os negócios precisam ser baseados em amor e carinho, além de foco e estratégia.

A outra parte do “como” é transformar mais mulheres em líderes, porque assim mais homens aprenderão com elas e todas as pessoas das empresas passarão a ter noção do cuidado com o ser humano. Desse modo, levaremos todos para negócios mais conscientes, Shiva e Shakti.

Hoje as mulheres compõem 58% dos estudantes de universidades nos países desenvolvidos. Como as organizações precisam cada vez mais de gente preparada, esse acesso maior dará às mulheres muito mais oportunidades e vantagens em cargos administrativos. Elas acabarão sendo dominantes na liderança, estatisticamente.

Os homens conseguem recuperar sua energia feminina?

Sim, eles precisam cultivar a totalidade proativamente, quebrando a fragmentação masculina *versus* feminino dentro de si e aceitando o que chamamos de sua sombra feminina. Enquanto não a aceitarem, essa será sua maior vulnerabilidade.

A totalidade gera a capacidade de acessar as qualidades masculinas e femininas conforme a necessidade.

Os homens e as empresas estão prontos para isso?

Vamos descobrir. Há um grande fluxo de estudos sobre liderança feminina, que estou integrando agora com esse livro, e ele é persuasivo. Mostra que algumas qualidades fundamentais para a liderança, como o relacionamento, vêm fácil para as

SAIBA MAIS SOBRE RAJ SISODIA

Quem é: Consultor indiano formado em engenharia e gestão, lançou o movimento capitalismo consciente e cofundou o Conscious Capitalism Institute.

Incício: Foi pesquisar por que o marketing não funcionava e descobriu empresas que tinham clientes fiéis por serem “humanizadas”.

Livros: *Shakti Leadership* (com Nilima Bhat), *Capitalismo Consciente e Empresas Humanizadas*.

Religiões, *Star Wars*, darwinismo e Gandhi

O desafio ocidental da liderança *shakti* é maior do que o oriental, na visão do especialista Raj Sisodia. Isso tem origem nas religiões abraâmicas que moldam a cultura e a sociedade – o cristianismo e o judaísmo. As duas são patriarcais, com pouquíssimas figuras divinas femininas. “Como protagonista mulher, você tem a virgem ou a prostituta. A figura de Deus é a de um homem velho com características bem masculinas – bravo, mal-humorado, vingativo”, observa o indiano. (Parte do Oriente também tem o desafio aumentado, porque o islamismo segue a mesma linha.)

No entanto, outras influências culturais podem contribuir para o esforço de mudança ser menos difícil. Uma delas é a ideia da força da saga cinematográfica *Star Wars*. “Eu realmente acredito no princípio de *Star Wars* – e muita gente deve acreditar: quando uma força emerge, a antiga reage e tenta se perpetuar no poder de todas as maneiras, porém não consegue, porque a força está em cada um de nós; no filme, ela é claramente Shakti, envolvendo o Universo e nos envolvendo.”

Outro apoio cultural importante viria da teoria da evolução de Charles Darwin. “Há um livro maravilhoso, intitulado *O Propósito da Evolução*, segundo o qual a evolução não é apenas uma mutação aleatória, mas segue uma trajetória e avançamos para níveis mais altos. Com a evolução da liderança e das empresas, a mesma lógica deve prevalecer. O poder justo, harmonioso, que usufrui o poder infinito de Shakti, é o nível mais avançado, e a evolução é inexorável”, diz Sisodia.

O especialista ainda sugere que os ocidentais olhem com atenção para o Oriente de Mahatma Gandhi, líder que mobilizou bilhões de pessoas usando um tipo de poder feminino. “Basta cada um encontrar esse poder dentro de si.”



Raj Sisodia esteve no Fórum HSM de Liderança e Alta Performance (FLAP), em maio último, para falar da liderança *shakti*

mulheres, e as empresas estão se dando conta disso.

Quanto aos homens estarem prontos, terão de estar. O estudo de Joanna Barsh para a McKinsey, que vem se tornando referência, chega a dizer que os homens precisam desaprender o que sabem, porque as características mais necessárias nos negócios hoje são principalmente femininas. Tenho uma metáfora para isso: somos pássaros que não podemos voar porque temos uma asa amarrada. Temos de desatar essa asa para sermos inteiros e voarmos.

O século 19 marcou a extinção da escravidão, o 20 acabou com o totalitarismo e o 21 trará o fim da supressão do feminino.

Onde a inteireza já pode ser observada? Há algum modelo robusto a seguir?

O Canadá é um país construído com base em um propósito maior, com valores como amor e carinho, com um governo consciente; a energia feminina está mais presente lá. No entanto, é preciso desafiar a cultura ocidental, que é muito masculina, influenciada pelas religiões abraâmicas [veja quadro ao lado].

No Brasil, alguns especialistas em gestão argumentam que já somos emotivos o bastante e precisamos ser mais racionais. Isso significa que somos muito femininos e temos de ser mais masculinos?

Não creio. Nem sempre ser sensível é ter a inteligência emocional associada à energia feminina. Ser sensível pode ter a ver apenas com ser vítima e fraco. Shakti não é isso.

O CAPITALISMO CONSCIENTE AVANÇA

A liderança *shakti* e as empresas humanizadas [tema de um livro anterior de Sisodia] têm relação com o capitalismo consciente, que o sr. advoga. As coisas estão evoluindo nesse campo?

Não tenho conhecimento suficiente sobre o Brasil, mas, no geral, posso dizer que sim. Há muito mais grandes empresas começando a falar a língua do capitalismo consciente. Isso se torna parte do vocabulário e as pessoas começam a entender.

Os governos também estão mais atentos. Um exemplo disso, nos Estados Unidos, é o secretário do Trabalho, Thomas Perez, que demonstra muito entusias-

mo pelo tema; já visitou várias das empresas ligadas a nossa instituição [Conscious Capitalism Institute] e liderou uma reunião de 35 pessoas na Casa Branca sobre como o governo pode encorajar empresários a praticar isso.

Perez quer ajudar a estabelecer algum tipo de entidade que premie empresas conscientes e divulgue as características das melhores a outras organizações. Se Hillary Clinton assumir o poder, a expectativa é que o interesse do governo se mantenha.

As empresas estão se conscientizando para valer ou fazem green e pinkwashing?

É fundamental diferenciar consciência e maquiagem. Acho que há muito progresso e que a maioria segue a direção certa. E há uns 800 estudos publicados demonstrando que algumas coisas aconteceram, sim.

Certos setores, no entanto, não avançaram muito. O farmacêutico costumava seguir motivações nobres e hoje só quer saber de dinheiro; não estou vendo isso mudar. A Johnson & Johnson acaba de pagar US\$ 4 bilhões em multas por seu remédio antipsicótico e, mesmo sabendo de seus efeitos negativos sobre as pessoas, continua a produzi-lo. Não há consequências, não há vergonha. Pagam multas bilionárias e não aprendem a lição; não resolvem o problema.

A quantas anda a consciência nas economias emergentes?

Já tivemos diversos eventos na Colômbia, no Chile, no México e na África do Sul. Os ges-

“O SÉCULO 19 MARCOU A EXTINÇÃO DA ESCRAVIDÃO, O 20 ACABOU COM O TOTALITARISMO E O 21 TRARÁ O FIM DA SUPRESSÃO DO FEMININO”

tores desses países ficam muito animados com nossos eventos e querem aplicar essas ideias.

Acreditamos que elas são igualmente aplicáveis nesses locais, só que as organizações que querem ser conscientes têm um desafio dobrado ali, porque precisam assumir muito mais responsabilidades – seus governos dão bem menos suporte à população, seja em segurança, seja em infraestrutura. Na Índia, por exemplo, muitas empresas fornecem casas, educação, saúde e transporte para as pessoas.

Acho que, nas economias emergentes, o propósito precisa ser realmente muito forte para uma organização praticar o capitalismo consciente.

Como o sr. vê o futuro do trabalho nesse capitalismo?

Boa pergunta. Freud dizia que “amor e trabalho são os pilares de nossa humanidade”. Trabalhar é humano; animais não trabalham a não ser que

sejam obrigados, mas seres humanos sentem necessidade de trabalhar. Trabalhamos cerca de 100 mil horas de nossa vida.

Agora, como o tempo para trabalhar é limitado, uma pessoa precisa estar no contexto certo, em solo fértil, para atingir algo significativo. E não há solo fértil para a maioria de nós. Esse solo é a organização, a cultura, a liderança, os valores, o círculo de segurança. Quando isso não existe, agimos pelo instinto de sobrevivência e, assim, somos vítimas do medo.

O futuro do trabalho em um capitalismo consciente incluirá as condições para que indivíduos normais consigam fazer coisas extraordinárias, preparando e oferecendo o solo fértil. Uma cultura de amor e cuidado, de confiança e transparência e com um propósito maior – que depende muito da liderança *shakti* – será capaz de motivar as pessoas, levando-as a descobrir seu poder interior e a fazer coisas extraordinárias.

O que as empresas impõem aos colaboradores hoje é totalitarismo, escravidão. A maioria das pessoas nasce com a música tocando dentro de si e morre com ela ainda lá dentro. A música nunca sai. Imagine quanto a economia não perde com isso. ◉



Você aplica quando...

...aumenta o número de mulheres em cargos de liderança na empresa e dá visibilidade a seu modo diferente de tomar decisões, para que vire exemplo.

...ênfatisa as características femininas nos programas internos de desenvolvimento de liderança e nas contratações de pessoas.

...faz com que os programas de avaliação de desempenho valorizem homens que mostram ter energias femininas e libertam os talentos dos subordinados.

O futuro da gestão do **DESEMPENHO**

As empresas sabem que precisam abandonar o sistema de avaliação tradicional, que consome um tempo valioso e desmotiva, mas resistem. Quatro mudanças, empreendidas por pioneiras, podem ajudar na transição para um novo modelo | **ESTUDO MCKINSEY**

Vale a leitura porque...

... é altamente provável que você esteja insatisfeito com o sistema de avaliação de desempenho de sua empresa. Como avaliador, acha que consome tempo demais. Como avaliado, sente-se desmotivado. ... a mesma percepção impera na maioria das companhias, porém grande parte ainda resiste a mudar o sistema por causa da incerteza sobre a eficácia de novos mecanismos. ... experiências como a da varejista Zalando podem tornar a mudança mais confiável.

A maioria das organizações enfrenta problemas significativos com seus mecanismos de avaliação. Muito frequentemente, tanto as lideranças como os colaboradores encaram a gestão de desempenho como algo que consome um tempo valioso, desmotiva, é excessivamente subjetivo e, em última análise, inútil.

De fato, a avaliação anual padrão pouco contribui para melhorar o desempenho dos profissionais; pode até prejudicar seu trabalho, uma vez que eles ficam ansiosos pelos programas de recompensa e por terem de responder ao feedback recebido.

Diante da necessidade corporativa de que os funcionários tenham maior independência e capacidade de resolver problemas, o questionamento da gestão de desempenho de praxe fica mais relevante. Esses profissionais ganharam responsabilidades – de interação com clientes e parceiros, por exemplo – que nem sempre são captadas pelos sistemas de avaliação vigentes.

Só que grande parte das empresas resiste em mudar – entre outros motivos, pela incerteza sobre qual seria o mecanismo ideal para substituir o atual formato e como ele funcionaria.



SHUTTERSTOCK.COM/NIROWORLD

A MAIORIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO SE BASEIA NOS PRINCÍPIOS DE TAYLOR, DE MAIS DE CEM ANOS ATRÁS

A boa notícia é que as respostas a essas dúvidas começam a surgir.

4 PROPOSTAS

Companhias como a General Electric (GE) e a Microsoft estão colocando em prática novas ideias de avaliação, na direção do feedback e do *coaching* contínuos. O Google, por sua vez, transformou a forma de remunerar os profissionais de alta performance, em cada nível hierárquico.

As mudanças ainda não são regra, mas alguns padrões emergem de maneira perceptível, em quatro tendências principais:

1. Reavaliar o que é o desempenho dos colaboradores, focando os profissionais que se destacam da média, positiva ou negativamente.
2. Coletar dados mais objetivos sobre o desempenho, apoiando-se em *analytics* em tempo real.

3. Utilizar cada vez menos os dados de desempenho como instrumentos crus para definir a remuneração; a ligação tem sido feita de modo mais abrangente, levando em conta os picos e vales da performance.

4. Escolher dados que apoiem uma mudança de ênfase: saem as avaliações que olham para trás e entram as discussões focadas em desenvolvimento – e que precisam ser permanentes, em vez de anuais.

Como esses padrões funcionam na prática e em que velocidade podem ser implementados são aspectos que variam de uma organização para outra.

1. Redefinir desempenho

A maioria dos atuais sistemas de gestão de desempenho se baseia em modelos de especialização e otimização contínuas de tarefas que remontam ao taylorismo, de mais de cem anos atrás.

Nesse período, os sistemas evoluíram e se tornaram mais complexos, mas o fato é que não mudaram em seus fundamentos.

As empresas passaram a monitorar uma enorme quantidade de indicadores-chave de performance [os KPIs, na sigla em inglês] – algo desafiador, pois eles precisam ser calibrados – e a classificar o desempenho de acordo com diretrizes que geralmente dão origem a curvas do tipo sino. Esses parâmetros partem do pressuposto de que a maioria dos colaboradores se agrupa em torno da média, alcançando o desempenho esperado, enquanto nas pontas ficam os com performance acima ou abaixo do esperado.

A mesma lógica determina a política de recompensas: a maior parte das pessoas tem remuneração dentro da média, as de desempenho superior ganham um pouco mais, e as que ficam abaixo do esperado, um pouco menos.

As pesquisas recentes indicam que esse modelo pode não refletir a realidade com a precisão necessária. O que se revela é que os gráficos mais parecem curvas de Pareto: 10% – ou no máximo 20% – dos colaboradores têm uma contribuição de destaque, em

A mudança chega ao Brasil

No Brasil, empresas como a IBM já embarcaram na jornada para o futuro da gestão do desempenho: a avaliação é feita por meio de sistemas em tempo real e tem o objetivo do desenvolvimento. Para concretizar a mudança, as alterações vão desde a própria orientação a todo o corpo da empresa até aplicativos usados para que o feedback seja dado de maneira instantânea e sempre que necessário, de líder para liderado ou mesmo entre colegas.

A IBM Brasil acaba de seguir a mudança da forma de avaliação adotada globalmente depois de ter sido realizada uma consulta ampla com os colaboradores sobre uma nova fórmula. É o que conta Luciana Camargo, diretora de RH da empresa. “Nós esperamos que o feedback agora não só olhe para o passado, mas também seja um componente que ajude o funcionário a se desenvolver”, explica. O modelo anterior se perdia em uma série de objetivos de negócios e de gestão de pessoas para o ano inteiro, e isso não condiz mais com a realidade. “O colaborador pode mudar de área, de missão, ter uma visão e uma expectativa diferentes, e no modelo engessado você acaba não ficando atualizado como deveria”, afirma Camargo.

O novo modelo foi simplificado e os objetivos podem ser alterados de acordo com a necessidade. Ele preza mais pontos estratégicos e importantes para a evolução da companhia, levando em conta o resultado dos negócios, o sucesso do cliente, a inovação, a responsabilidade com os outros e as habilidades de cada um. Segundo Camargo, isso fortalece a comunicação e cria um ambiente em que as pessoas se ajudam. “Quando você trata o feedback de forma pontual, corre o risco de perder acontecimentos relevantes ou construtivos ao longo do ano, o que não é bom para ninguém.”

Assim, aumentam as chances de que o colaborador consiga se adaptar mais rápido, que trabalhe aspectos de desenvolvimento e, caso necessário, mude aspectos do comportamento de maneira mais orgânica no dia a dia. Para completar o processo, a IBM não abandonará a

avaliação anual, mas levará em conta todos os feedbacks realizados ao longo do ano para consolidar a análise final.

A mudança da IBM não é por acaso: o aumento de pessoas da geração Y no mercado de trabalho, que têm muito mais necessidade e interesse pelo feedback e até mesmo o pedem com mais afinco que as gerações anteriores, acelerou o processo. É o que assinala Adriana Chaves, diretora da consultoria DMRH: “O jovem precisa de mais e pede mais. As organizações acabaram indo atrás de um processo que ajude isso a acontecer, diminuindo custos e aumentando a eficiência. É o famoso caso de ganha-ganha”.

Camargo confirma: a geração Y realmente busca o feedback contínuo e precisa de tal contato com mais frequência. “Esse modelo corresponde aos anseios e expectativas deles”, diz.

TECNOLOGIA É ALIADA

A tecnologia também tem sido adotada no Brasil para esse processo, e não só por uma companhia de DNA tech como a IBM. “Muitas empresas estão percebendo que ter um dispositivo na mão para dar feedback quando ele precisa acontecer faz com que tudo seja muito mais fácil de ser colocado em prática”, ressalta Chaves.

A presença mais maciça da tecnologia, reconhece-se, também ajuda a diminuir um pouco a subjetividade do processo, uma crítica recorrente em organizações brasileiras, em razão da cultura de alta sociabilidade.

Empresas que oferecem soluções de avaliação nascem com a nova configuração do processo,



GLADSTONE CAMPOS



DIVULGAÇÃO

Acima, Luciana Camargo, da IBM, e Ivan Cruz, da Mereio

PELO NOVO OLHAR DE AVALIAÇÃO, A REMUNERAÇÃO DE DUAS PESSOAS PELA MESMA ATIVIDADE PODE VARIAR 500% NO GOOGLE

como a Mereo, de Belo Horizonte, fundada em 2012 e com atuação já em 20 países. “A tecnologia é importante para dar agilidade e dinâmica ao processo de avaliação do desempenho”, diz Ivan Cruz Jr., diretor da empresa. O software desenvolvido pela Mereo busca levar todos esses pontos em conta, com o auxílio da inteligência artificial, para fazer um histórico de avaliação do desempenho dos colaboradores. O cruzamento de dados pode ser útil inclusive para novas contratações, gerando o perfil mais adequado a cada organização e diminuindo a chance de erro.

“Além de tudo, isso é adequado ao perfil das novas gerações, que é muito mais dinâmico em relação às gerações passadas”, lembra Cruz.

AS PIONEIRAS E A BARREIRA “X”

No Brasil, a mudança é observada, por enquanto, nas empresas que costumam encabeçar as inovações de recursos humanos, segundo Chaves, por terem uma cultura mais madura, como PwC, Accenture e GE.

Também se sente uma movimentação nas organizações mais receptivas à tecnologia, como BRF (Sadia e Perdigão), Klabin, Novelis e GPA (Extra e Pão de Açúcar), que são clientes do software da Mereo.

A expectativa geral, porém, é que a crise tenda a acelerar essas transformações, porque fica mais fundamental motivar os talentos a encontrar novos caminhos.

Para Chaves, da DMRH, uma barreira à mudança na avaliação e gestão do desempenho ainda é o fato de os *millennials* a valorizarem mais do que as gerações anteriores. “A geração X, por exemplo, pode ver o feedback contínuo como perda de tempo”, diz a especialista. **(Maurício Angelo)**

geral com uma diferença substancialmente superior à média [até 400% superior, segundo estudo de 2012].

Foi por conta de estudos desse tipo que o Google criou uma política de talentos que recompensa significativamente mais os profissionais de exceção, a fim de retê-los na companhia. Lá a remuneração para duas pessoas que desempenham a mesma atividade pode variar até 500%.

As empresas que resolvem pesar os riscos e as oportunidades de adotar esse tipo de diferenciação devem refletir sobre o que essa “lei do mais forte” significa para o desempenho da maioria dos funcionários. Determinar quem é um pouco melhor ou um pouco pior não leva à melhoria do desempenho dos que alcançam suas metas, mas não de maneira excepcional.

Em vez de encontrarem e quantificarem essas pequenas diferenças de desempenho entre a maior parte dos colaboradores, o que muitas organizações estão fazendo é focar a identificação dos profissionais que se destacam e dos que ficam abaixo do esperado, mas sem recorrer a classificações e rankings anuais. Desse modo, conseguem se concentrar na tarefa de obter padrões mais elevados de performance de um número maior de profissionais.

2. Dados objetivos

Dados de qualidade são decisivos nos novos modelos que

estão sendo adotados. Em vez de dependerem de análises individuais realizadas uma vez por ano, as empresas podem obter informações melhores usando sistemas que possibilitam a coleta online de dados sobre o desempenho de pessoas e equipes.

Por exemplo, a Zalando, varejista online líder de mercado na Europa, está atualmente implementando uma ferramenta em tempo real que permite que os funcionários peçam feedback de supervisores, colegas e “clientes internos”. Todos podem deixar comentários positivos e também observações críticas, de maneira lúdica e envolvente.

Coletadas em tempo real, as informações tendem a ser mais precisas do que as avaliações anuais, em que colegas e gestores se esforçam para lembrar detalhes sobre os profissionais que avaliam.

Automatizar o processo ainda libera o tempo de gestores e funcionários, além de transformar o propósito do feedback. E a qualidade dos dados coletados também melhora, ainda mais – exponencialmente, até – quando se adiciona inteligência artificial.

Por fim, essas ferramentas podem identificar profissionais de desempenho superior com maior exatidão, embora todos saibam, de maneira subjetiva, quem eles são. No final do ano, o aplicativo da Zalando indica os 10% do topo da classificação por



meio da análise dos feedbacks agregados, assim como os que ficaram bem abaixo do esperado.

3. Desvincular da remuneração

Eliminar a ansiedade dos programas de recompensa requer que os gestores tomem algumas decisões contra o senso comum.

A sabedoria convencional estabelece uma relação direta entre avaliação, classificação e remuneração. A maior parte das pessoas acredita que desempenhos mais robustos merecem ser recompensados com pagamentos maiores, e as performances mais frágeis, com valores menores. Para isso, os níveis de desempenho são estabelecidos em comparação com a média, gerando uma escala de classificação que permite à empresa calcular os diversos patamares de pagamento dentro de um orçamento geral.

Essa abordagem, no entanto, apresenta vários problemas. Um deles é colocar o carro na frente dos bois, como se diz popularmente. A recompensa desejada para os vários integrantes da equipe pode ser usada pelo gestor em uma espécie de lógica reversa, determinando desempenhos previamente e abrindo caminho para acertos não previstos pelo sistema.

Com isso, a própria ideia de gestão do desempenho pode ficar desacreditada, levando consigo qualquer possibilidade de um feedback relevante. Esse tipo de prática alimenta o cinismo, desmotiva os funcionários e pode torná-los excessivamente com-

petitivos, em vez de estimular a colaboração entre eles.

O segundo problema está relacionado com o fato de que o vínculo entre classificação de performance e recompensa ignora estudos recentes sobre a percepção e o comportamento humano.

De acordo com a pesquisa do prêmio Nobel Daniel Kahneman, os colaboradores podem ser levados a se preocupar demais com as consequências de diferenças de classificação pequenas, em termos de pagamento. E a preocupação com possíveis perdas é capaz de influenciar o comportamento duas vezes mais do que os potenciais ganhos. Resultado? Desmotivação.

Uma vez que apenas alguns profissionais se destacam, faz pouco sentido correr o risco de desmotivar a ampla maioria. Tanto que cada vez mais empresas de tecnologia têm abandonado os bônus ligados ao desempenho. Em vez disso, oferecem um salário-base competitivo e associam os bônus (muitas vezes pagos em ações ou opções) aos resultados da organização como um todo. Desse modo, os funcionários se sentem livres para se concentrar em fazer um grande trabalho, para se desenvolver e até mesmo para cometer erros.

Ao mesmo tempo, porém, essas empresas pagam prêmios especiais aos profissionais extraordinários.

4. Foco em desenvolver

A necessidade crescente que as organizações têm de inspirar e motivar os colaboradores na direção de um desempenho superior torna fundamental inovar no processo de *coaching* – e fazer isso em escala suficiente.

Muitas companhias e especialistas vêm estudando como conseguir a proeza, e três práticas surgem com destaque: mudar a linguagem dos feedbacks; oferecer continuamente informações sobre o que funciona e o que não funciona; e concentrar as discussões sobre desempenho mais no que é necessário para o futuro do que no que ocorreu no passado.

PIONEIRAS

Empresas de setores como tecnologia, finanças e mídia estão sendo pioneiras na transformação da gestão do desempenho, democratizando e humanizando um processo que se tornou mecanicista e burocrático. As outras devem segui-las. 

hsm management

© McKinsey Quarterly
Editado com autorização. Todos os direitos reservados. (www.mckinseyquarterly.com)

Você aplica quando...

- ... redefine o que é desempenho, focando os profissionais que se destacam muito da média.
- ... coleta dados mais objetivos com sistemas em tempo real.
- ... desvincula avaliação de remuneração, indo contra o senso comum.
- ... enfatiza avaliações que olham para o desenvolvimento futuro, não para trás.



AUTOR CONVIDADO:

Alessandro Marinho é gerente de treinamento e desenvolvimento da Fast Shop para o Brasil e tem passagem por empresas como Netshoes, Saint-Gobain Distribuição, Cinemark e Habib's. É autor do e-book *Treinamento no Dia a Dia: Um Guia Prático de Como Fazer Acontecer*, escrito com Peterson Coli e Rico Katayama.

UMA HISTÓRIA DE TREINAMENTO COM UMA BOA REVIRAVOLTA

Em dois anos, a área de treinamento da rede de lojas Fast Shop fez uma revolução, que incluiu deixar de ser centro de custo para se tornar centro de receita

A célebre Crotonville, universidade da GE fundada em 1956, é o modelo de educação corporativa que todos gostaríamos de poder seguir. Mas se o orçamento necessário para fazer algo similar for inviável para a maioria das empresas brasileiras? E é. Sabemos que o Brasil investe em capacitação, em média, quatro vezes menos que os EUA, e a atual crise pode ter piorado o indicador. Senão dá para abrir mão de treinar as pessoas, qual é a alternativa?

Em maio de 2014, quando cheguei à Fast Shop, já havia um centro de treinamento em operação, mas fui desafiado a repensar seu modelo baseado em conteúdo, porque, como dizem Harold D. Stolovich e Erica J. Keeps, “informar não é treinamento”. O objetivo era engajar as pessoas e conectá-las com o negócio, aplicando novas tecnologias e a metodologia que fosse ligada às metas estratégicas da companhia, desenvolvida internamente.

O treinamento se transformou por inteiro. Saímos de um modelo baseado em conteúdo para um centrado nas pessoas e nos resultados. Mudamos por

completo a concepção dos colaboradores sobre o que é uma área de treinamento corporativo.

De início, passamos a direcionar os conteúdos com antecedência para o público-alvo, para que todos contribuíssem na construção de cada curso, podendo opinar sobre o que queriam aprender. Nos primeiros meses, também nos dedicamos a reconquistar a confiança de pessoas estratégicas, cultivamos muito os relacionamentos e enfatizamos insistentemente o valor criado, porque sabíamos que, se os colaboradores valorizassem o treinamento, se engajariam mais.

Tivemos ainda o cuidado de fazer um piloto em uma regional menor, para ajustar processos e controles, antes de expandir o modelo para 100% das lojas. Em paralelo, houve uma preocupação com comunicação eficiente, que incluiu campanhas para atrair adesões, e o compromisso de selar alianças estratégicas com fortes fornecedores de produtos.

Hoje nosso treinamento vai desde a formação básica de novos vendedores até a educação continuada dos veteranos e

tem a premissa de oferecer conhecimento 24 horas por dia, sete dias por semana, reunindo ações presenciais e *on the job* e especialmente com a ajuda de uma plataforma online.

A plataforma foi, aliás, uma das grandes alavancas desse novo modelo, não só por sua acessibilidade, mas também porque atribui uma nota (“*skore*”) aos participantes. Esse é outro ponto a favor do engajamento e também se converte em um elemento de meritocracia, já que quem se destaca é premiado.

Além disso, a chancela do modelo de capacitação pelo CEO do grupo e pelo presidente do conselho foi fundamental para o engajamento e o sucesso.

Importante: medimos tudo. São mais de 5 mil pessoas engajadas e mais de 2 mil acessos aos conteúdos online diariamente, e temos como meta atingir 1 milhão de acessos em 2016, ante 700 mil em 2015.

Acredito que nossa área de treinamento pode ser considerada um sucesso também do ponto de vista qualitativo. Posso dizer que capacitar tornou-se parte da “cultura Fast Shop” e

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS E GERAÇÃO DE RECEITA FORAM CRUCIAIS PARA O ÊXITO DA MUDANÇA

passou a ser percebido como essencial para o negócio.

No entanto, preciso voltar a Crotonville. Como ter sucesso no treinamento sem contar com os recursos da GE? A resposta que encontrei foi: fazendo o treinamento deixar de ser um centro de despesas para se tornar um centro de receita, com clientes.

Quem seria o cliente de nosso treinamento? Em nosso caso, assim como no das empresas varejistas em geral, os fornecedores. Eles têm uma demanda evidente e basta que queiramos ajudá-los: os fabricantes já costumam treinar os vendedores das lojas para que conheçam seus produtos, só que fazem isso sozinhos e com gastos elevados.

Por exemplo, é comum um fornecedor precisar treinar centenas de vendedores do varejo espalhados por diferentes regiões do Brasil. Nos moldes convencionais, o que ele faz é contratar instrutores e providenciar uma série de ações presenciais. Isso sai caro, levando em consideração os custos com o deslocamento, a hospedagem e as refeições dos instrutores, seu *turnover*, férias e folgas, mais o espaço físico dos cursos e os *coffee breaks*.

Do ponto de vista do tempo, a iniciativa sai mais cara ainda: até um fornecedor conseguir treinar todos os vendedores pretendidos, o *timing* do produto muitas

vezes já passou. E há, para completar, uma eterna dúvida sobre a eficiência do treinamento: muito provavelmente, a informação chega ao destino sem padrão, pois cada instrutor tem sua maneira de ensinar, mesmo que o *briefing* tenha sido idêntico para todos.

Agora, imagine se esse fornecedor puder recorrer ao centro de treinamento de uma rede varejista que seja capaz de fazer todo o processo em quatro dias, de modo padronizado e mensurado e a um custo menor. Ele hesitará? Dificilmente.

Basta que a estrutura de treinamento da varejista esteja bem estabelecida, que haja um modelo de negócio claro para o treinamento [veja o quadro ao lado, com os dez pontos fundamentais do modelo] e, claro, que os argumentos usados sejam fortes o suficiente para convencê-lo a investir.

Na Fast Shop, fizemos tudo isso e, acredito, estamos conseguindo entregar aquilo de que nossos fornecedores precisam – estruturando bem o conhecimento sobre os produtos deles e oferecendo as melhores soluções de aprendizado. Em 2016, segundo ano de operação do modelo, dobramos a receita de 2015.

A geração de receita, assim como a mensuração de resultados, mostrou-se crucial para o êxito da mudança – e uma garantia de sua sustentação futura.

O MODELO DE NEGÓCIO

1. Metas e indicadores bem definidos.
2. Processo consistente.
3. Pilares de conhecimento bem definidos.
4. Metodologia própria.
5. Ferramentas de aplicação modernas e balanceadas.
6. Matrizes de formação e capacitação.
7. Papéis e responsabilidades bem definidos.
8. Equipe educadora com múltiplas competências e autogerenciável.
9. Melhores práticas.
10. Multiplicadores do conhecimento.

Nosso esforço de mudança foi e é imenso. Depois de dois anos, minha equipe e eu continuamos a suar a camisa todos os dias e a viver intensamente o negócio. Na verdade, mudou a mentalidade: o treinamento deixou de ficar atrás da mesa e foi para o front.

Valeu a pena. Agora, em nossa empresa, somos consultados em qualquer ação que impacte as pessoas e sentimos que somos relevantes nas tomadas de decisão.

A meu ver, o principal erro de treinamento que vemos por aí, em companhias varejistas e em outras, é não ter a coragem de mudar. Precisamos acabar com o medo de pensar fora da caixa. Se sua ideia de mudança se enquadrar na cultura da organização, vá em frente. Isso fará a diferença. ◉



SHUTTERSTOCK

Os usuários podem seguir pesquisadores e fóruns de discussão sobre temas específicos.

A rede possui um grande diferencial: uma moeda própria. Trata-se de um programa de fidelidade pelo acúmulo de pontos (1 real = 1 ponto), que podem ser trocados por produtos Bayer e por serviços de parceiros participantes, como consultorias especializadas, agricultura de precisão (medição do uso de insumos e sementes), projetos de engenharia e cursos.

“A Rede AgroServices faz parte de uma visão integradora inédita; é uma inovação no

setor”, comenta Eduardo Estrada, presidente da divisão agrícola da Bayer para Brasil e América Latina.

A INSPIRAÇÃO

O que leva uma empresa a investir R\$ 100 milhões nesse tipo de inovação? A expectativa é, segundo Estrada, que as conexões estabelecidas na rede fortaleçam toda a cadeia de valor, gerando competências que ajudem a atender às necessidades dos agricultores, disseminar tecnologia entre eles e promover a evolução de todo o setor.

Isso é particularmente importante ao lembrar que, dos R\$ 10

bilhões em vendas realizadas pela Bayer no ano passado no Brasil, a divisão de agronegócio Crop Science foi responsável por R\$ 7,46 bilhões – e por 73% dos resultados. Além disso, o País é o segundo maior mercado de agronegócio da Bayer no mundo; perde só para a filial chinesa – e apenas por causa da desvalorização do real em relação ao euro.

Esse fortalecimento também importa porque a tendência é o Brasil se tornar cada vez mais relevante na cena mundial do agronegócio, atraindo novas ondas de investimentos de indústrias de alimentos e de se-

mentes e das *tradings* – o País é, com a África, um dos poucos líderes na produção de commodities que não têm limites de área e água, ao contrário da Ásia, Austrália e Europa.

Também se trata, contudo, de dar protagonismo ao principal ator do setor, que é o produtor rural, e de facilitar as inovações. Em primeiro lugar, “o produtor pôde passar a participar ativamente das discussões”, como afirma Estrada. Em segundo, passou a pagar por produtos e serviços com pontos, não desembolsando dinheiro.

“Além disso, quando reunimos todos os parceiros em um único espaço, a capacidade de trazer inovação para o mercado se amplia muito”, acrescenta

Ivan Moreno, diretor de acesso ao mercado da Crop Science.

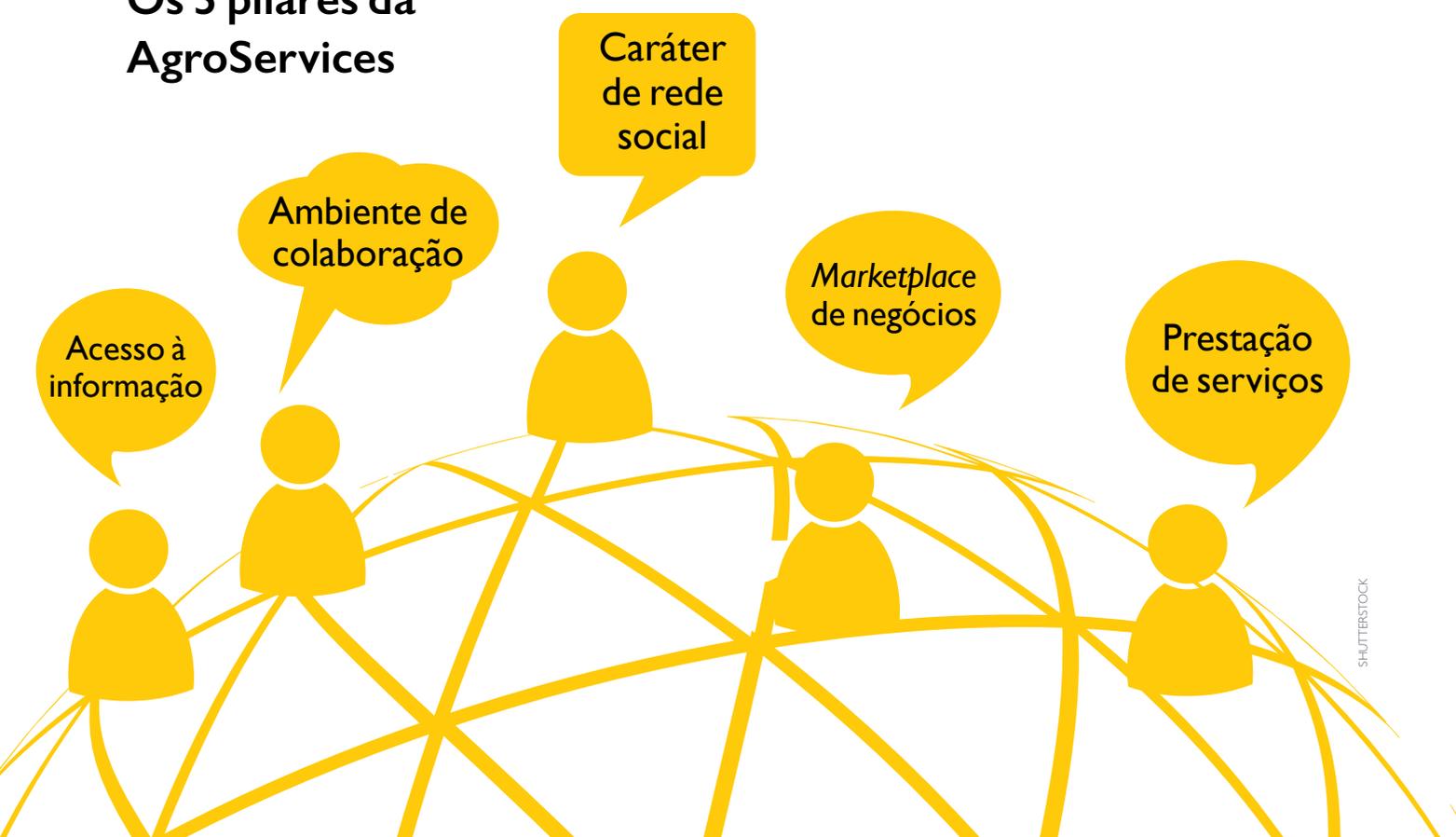
A AgroServices é uma cria de Moreno, que traduziu em uma plataforma os programas de relacionamento com diversos públicos-alvo da Bayer de que ele cuida. A rede começou a nascer em 2011, quando a companhia se deu conta de que o setor do agronegócio estava passando por uma reorganização e viu a necessidade de responder a isso.

Como conta o executivo, mudavam os papéis dos participantes do setor. Distribuidores que antes compravam da indústria local se tornavam importadores de insumos agrícolas da China e da Índia; produtores rurais que atingiam certa escala começavam a atuar como indústria.

Na distribuição, empresas *tradings* que antes apenas compravam dos produtores para exportar passavam a também distribuir insumos (fertilizantes e defensivos), e distribuidores internacionais estavam vindo para o Brasil, como a gigante dos fertilizantes canadense Agrium, que em 2012 adquiriu as operações da Utilfertil. Isso sem contar os fundos de *hedge* internacionais percorrendo o planeta em busca de boas oportunidades para compra e venda de commodities agrícolas.

Em outra frente, a dos exportadores, algumas indústrias de transformação começavam a dispor de áreas de produção próprias, como a de etanol, a de alimentos orgâni-

Os 5 pilares da AgroServices





DIVULGAÇÃO

cos e a de vinhos, produtos que precisam de certificação para se internacionalizar.

“Cada *player* começou a atuar em múltiplos papéis e pontos, e caiu a ficha: o mercado está agora organizado em rede e não mais em cadeia”, diz Moreno.

A CONSTRUÇÃO

O que fez a Bayer? Primeiro, segmentou os produtores:

Inovadores – Aderem à tecnologia, são líderes regionais, valorizam marcas e a relação com a indústria.

Focados no corte de custos – Têm viés mais financeiro.

Demandantes de financiamento – Valorizam pesquisa e inovação, mas precisam de crédito para essas iniciativas.

Eduardo Estrada, da Bayer, prevê que filiais da empresa de outros países adotarão a inovação brasileira

Voltados para o distribuidor – Com perfil parecido com o dos inovadores, adotam tecnologias e valorizam a pesquisa, mas seu relacionamento não é tanto com a indústria, e sim com distribuidores e cooperativas locais.

“Com os quatro segmentos estabelecidos, começamos a construir menus de serviços com o acúmulo de pontos, daí surgiu a ideia da plataforma na internet”, conta Moreno.

Na verdade, a Bayer já vinha operando em programas de relacionamento, só que focados em apenas dois segmentos: distribuidores e grandes produtores rurais. O que houve foi uma expansão disso, com mais segmentos e um número quase infinito de *stakeholders*.

Com grande esforço de comunicação da Bayer (que incluiu um evento de lançamento em Washington), em pouco mais de um ano, a AgroServices movimentou mais de R\$ 100 milhões em negócios em pontos. Já tem cadastrados 59 mil produtores pequenos e médios e 450 grandes, 320 distribuidores e 116 cooperativas agrícolas. Além disso, 110 prestadores oferecem mais de 250 tipos de serviços dentro da plataforma. Instituições de porte como a consultoria KPMG, o grupo segurador BB/Mapfre e o Banco Santander estão lá.

CASES DIVERSOS

Os relacionamentos dentro da Rede AgroServices espelham seus cinco pilares: acesso à informação, ambiente de cola-

boração, caráter de rede social, *marketplace* de negócios e prestação de serviços. A plataforma já coleciona dezenas de *cases* de promoção de relacionamento entre os parceiros.

Uma parceria que nasceu ali foi entre a Ticket Car, prestadora de serviço destinado ao pagamento de combustíveis e despesas de assistência de automóveis com cartões e aplicativos, e a Agrofel, empresa de insumos, máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul.

Antônio Carlos Priore, gerente regional de vendas da Ticket Car, explica que a parceria envolveu a troca de pontos dentro do programa de fidelidade da Bayer Crop Science pelo cartão de abastecimento. “Além de ser aceito em uma rede nacional com mais de 14 mil estabelecimentos, nosso cartão permite maior controle de gastos em tempo real de abastecimentos e manutenções da frota”, diz ele.

Por sua vez, a rede Agrofel fechou um contrato com a Bayer e a Ticket Car para que os clientes delas possam trocar pontos do programa Crop Science por serviços como revisão e aquisição de máquinas e implementos agrícolas. Empresa do grupo Ferrarin, a Agrofel mantém 32 lojas de insumos e grãos e 10 concessionárias de máquinas New Holland.

Roni Ferrarin, diretor-comercial da Agrofel, ainda não tem um número fechado sobre os negócios viabilizados com a troca de pontos desde o final do ano passado, quando a parceria foi estabelecida, mas co-

memora a conquista de novos clientes com a Rede AgroServices. “Em vez de trocar pontos por aparelho de TV, viagem ou tênis, eles trocam por serviços de que precisam, como manutenção de máquinas, pelos quais pagariam em dinheiro”, comenta.

O potencial de negócios futuros é grande, na visão do diretor da Agrofel. “Recentemente um produtor cliente da Bayer queria uma máquina que só tinha no Paraná; nós trouxemos a máquina e ele pagou com pontos.”

Segundo Priore, a campanha gerou uma emissão de mais de 1,6 mil cartões Ticket Car, aproximando ainda mais a empresa dos produtores rurais, o que pode resultar em novos clientes no futuro.

Já Carlos Aguiar, superintendente-executivo de agronegócios do Banco Santander, viu na Rede AgroServices a pos-

OS NEGÓCIOS NA REDE VÃO DE SEGUROS A STARTUPS

sibilidade de ampliar seus programas de incentivo à produção agrícola ambientalmente sustentável, que hoje faz parte dos pré-requisitos do banco para qualquer tipo de operação na área rural. “Nós patrocinamos clientes para se adequarem à legislação ambiental”, explica ele, acrescentando que esse “patrocínio” se traduz em apoio financeiro e acesso a parcerias estratégicas que alavancam o negócio.

Um exemplo de patrocínio é o programa “Produzindo Certo”, resultado de uma associação do Santander com a Bayer, a Yara Fertilizantes, a Unilever e a ONG Aliança da Terra que seleciona os produtores e certifica a produção com base em requisitos como manejo ambiental e descarte de resíduos.

Além de financiamento subsidiado e gratuidade ou descontos na assistência técnica, os agricultores selecionados ganham bônus em pontos do programa de fidelidade da Bayer e se tornam fornecedores preferenciais da Unilever, com direito a ter o nome da propriedade no rótulo da maionese Hellmann’s.

Em outro programa de incentivo à preservação do meio ambiente, cliente do Santander que tira o Certificado de Regularidade Ambiental (CRA) ganha prioridade na liberação de recursos do crédito rural. Obter o

licenciamento exige que o agricultor contrate uma empresa especializada em mapeamento e elaboração de um plano técnico. O documento, que representa uma autodeclaração de conformidade a ser entregue ao Ibama, não é barato, mas, se o produtor é cliente do Santander e usuário da Rede AgroServices, o banco lhe dá a possibilidade de pagá-lo com pontos, e não com dinheiro. “Se o serviço custa 1.000 pontos e o cliente só tem 500, nós damos os outros 500”, explica Aguiar.

O grupo BB/Mapfre, líder em seguro agrícola, deve começar em breve a vender seguros rurais para os produtores pela rede em troca de pontos; está em fase de formatação de apólices e coberturas. Glaucio Toyama, diretor-técnico de seguros rurais da empresa, crê que esse mecanismo é particularmente útil em um momento difícil da economia do País e também tem grande potencial de negócios futuros na área de seguros.

Com as restrições orçamentárias impostas pela nova equipe econômica do presidente interino, Michel Temer, a tendência é de corte do volume de subvenções para as próximas safras, e o seguro rural é uma modalidade que depende fortemente de subsídio do Tesouro definido no Orçamento Geral da União.

“A entrada na rede é um processo um pouco mais burocrático, porque vender seguro é mais complexo que vender tonelada de fertilizante, mas sabemos que o programa de pontos facilitará ao produtor adquirir seguros”, diz o executivo do BB/Mapfre.



Ivan Moreno, da Bayer Crop Science, teve a ideia da plataforma ao perceber que a cadeia de valor do agronegócio havia virado uma rede

DIVULGAÇÃO

Silos-bolsa indicam potencial da rede

O leitor conhece os silos-bolsa? Trata-se de um sistema de armazenagem horizontal de grãos secos em sacos gigantes de polietileno com 60 metros de comprimento. Esses produtos ilustram bem o potencial de um “Facebook do agronegócio” como é a Rede AgroServices.

No início de 2016, em plena troca do estoque de milho por soja, um produtor de silo-bolsa postou a oferta de seus produtos na plataforma AgroServices. Em dois meses, vendeu mais de 900 silos. “Se considerarmos que o mercado de silos-bolsa é de 30 mil unidades ao ano, a plataforma sozinha foi responsável por 3% do mercado”, observa Ivan Moreno.

A rede pode facilitar uma evolução que Toyama espera acontecer: fazer a indústria de insumos, hoje responsável por um terço do financiamento à produção (o restante é bancado pelo governo e pelo produtor), virar tomadora de riscos agrícolas, o que a ajudaria proteger-se do risco do crédito agrícola. “Esse tipo de relacionamento na rede abre portas para as seguradoras também com a indústria”, diz Toyama.

As iniciativas dentro da rede incluem um inusitado modelo de aceleradora de startups no qual todos que tiverem pontos poderão ser investidores-anjos, tornando-se sócios dessas startups – um mix de *crowdfunding* do tipo Kickstarter com “Uber do agronegócio”, como define Moreno. Por estar ainda em estado embrionário, o executivo preferiu não dar detalhes sobre o projeto.

OGANHO DA BAYER

Para investir R\$ 100 milhões na plataforma, a Bayer deve vê-la como superação da concorrência, certo?

Em termos, Moreno garante que a AgroServices é uma plataforma aberta e democrática e que abre espaço até para a con-

corrência. “Se algum concorrente entrar e postar algo contrário a nosso produto, não vamos tirar”, afirma. A mesma abertura, que foi um esforço cultural da empresa, estende-se a artigos acadêmicos e a organizações não governamentais.

Como *branding business-to-business*, a vantagem sobre a concorrência pode ser realmente significativa. A Bayer, porém, declara esperar principalmente três ganhos com a iniciativa.

Em primeiro lugar, a plataforma (com sua moeda própria) leva à fidelização dos produtores e dos parceiros. Em segundo, permite à empresa ter uma percepção mais rápida de quais são as necessidades dos clientes, o que potencialmente lhe dá insights privilegiados sobre produtos e serviços a desenvolver. Em terceiro, a visibilidade da subsidiária brasileira na matriz é impactada. Como Estrada diz, existe a perspectiva de ampliar a rede para outros países, especialmente na América Latina. Trata-se de uma exportação de inovação.

NO CONTEXTO

Redes que conectam todos os participantes da cadeia do agro-



Glaucio Toyama, do grupo BB/Mapfre, vê na rede a chance de vender seguros rurais para a indústria

DIVULGAÇÃO

negócio já são relativamente comuns nos Estados Unidos, como a Iowa Agribusiness Network, em Iowa, e a FAN, na Califórnia.

São encontradas também na África, onde há a Rede de Mulheres do Agronegócio (conhecida pela sigla Awan), como observa a professora Christiane Leles Rezende De Vita, do Centro de Conhecimento em Agronegócios da Fundação Instituto de Administração (Pensa-FIA).

“A AgroServices deve possibilitar a troca de informações, e isso tem valor, pois os agentes estão distantes e muitas vezes seu contato é difícil”, avalia De Vita. Embora tenha demorado a chegar ao Brasil, o Facebook do agronegócio deve deslançar. ♦



Você aplica quando...

...questiona-se, em seu planejamento estratégico, sobre se faz sentido para seu negócio participar da própria Rede AgroServices ou de uma similar.

...investe em uma iniciativa desse tipo, compreendendo os benefícios e os custos envolvidos, que abrangem não só investimento material e esforço de gestão, como uma mudança de cultura corporativa em direção à abertura e à transparência.



Facebook



Google



Apple

Apple, Facebook, Google e Alibaba vão a



Alibaba

HOLLYWOOD

As gigantes da tecnologia estão realizando o que a Netflix e a Amazon já tinham provado ser possível: vencer também no mundo do entretenimento | por **NICOLE LA PORTE**

Vale a leitura porque...

...por décadas, os setores de tecnologia e entretenimento não confiaram um no outro. Enquanto Hollywood proclamava: “O conteúdo é o principal”, o Vale do Silício rebatia: “A plataforma manda”. ...agora, o movimento se inverte: os titãs da tecnologia – e das comunidades –, como Apple, Google, Facebook e Alibaba (e também Verizon, AT&T, Snapchat e Twitter), começam a criar conteúdo de entretenimento original. ...o movimento de migrar para um novo setor (e de ser colaborativo com seus *players* tradicionais) pode inspirar outros setores.

As gigantes da tecnologia querem conquistar o setor de entretenimento. A Apple planeja lançar séries de TV originais por meio de um aplicativo de exclusividades na Apple TV e no iTunes. O Google lançou, pelo YouTube, uma divisão de “originais”. O Facebook vem estimulando (e até remunerando) celebridades pelo *live streaming* (transmissão ao vivo) de vídeos em sua plataforma, e o Alibaba está licenciando, financiando e desenvolvendo longas-metragens.

O que está por trás dessa corrida a Hollywood? Há duas razões. A primeira é que as companhias de tecnologia não podem mais ignorar o sucesso obtido pela Netflix e pela Amazon ao produzirem programação exclusiva de alta qualidade. A Netflix tornou-se um negócio de US\$ 40 bilhões desde que apostou nesse setor, reunindo 75 milhões de assinantes e conquistando Emmys e Globos de Ouro. A Amazon Prime

amealhou dezenas de milhões de novos consumidores e também diversos prêmios. Tudo isso alimentou o cenário competitivo. “As empresas *tech* estão admiradas do poder da Netflix sobre consumidores e mídias”, afirma Blair Westlake, ex-presidente do conselho da Universal Television e diretor de mídia e entretenimento da Microsoft.

Em segundo lugar, as companhias de tecnologia veem no setor oportunidades de crescimento à medida que declina a TV a cabo. “Se eu parar de pagar US\$ 200 por mês pela TV por assinatura e estiver disposto a gastar isso com uma versão mais ‘à la carte’, será que o YouTube Red Originals me oferecerá algo assim?”, provoca Jeremy Zimmer, cofundador e CEO da United Talent Agency. “Quem vai ganhar essa?”

Alibaba, Apple, Facebook e Google querem seu quinhão nesse mercado. Estão entre as empresas mais ricas do mundo, com valor de mercado total de US\$ 1,5 trilhão, quase quatro vezes o tamanho dos cinco maiores conglomerados de mídia atualmente. A Apple, com US\$ 216 bilhões em caixa, poderia comprar a Netflix, a Paramount Pictures, a HBO e a Warner Bros e ainda manter muitas reservas.

Até agora, porém, nenhuma das companhias de tecnologia parece interessada em comprar outra em Hollywood. Em vez disso, querem estabelecer a própria presença. Hollywood talvez nunca volte a ser a mesma.



Apple: **O ESQUADRÃO DA JUSTIÇA**

No relatório anual de 2015, a Apple revelou US\$ 19,9 bilhões de faturamento em serviços, os quais incluem vendas de entretenimento pela iTunes Store, App Store, Apple Music, AppleCare e Apple Pay, uma receita que cresce 24% ao ano. Segundo seu CFO, Luca Maestri, tais serviços – “apps, filmes e séries de TV” – são vistos como parte importante da estratégia de crescimento da empresa. Tradução: a Apple deve parar de ficar obcecada pelas vendas do novo iPhone e pensar em quanto pode ganhar com os mais de 1 bilhão de usuários de dispositivos da marca.

Gerar conteúdo original é o próximo passo lógico para a companhia e, aparentemente, ela está adotando uma abordagem dupla nisso: (1) produzir filmes curtos, vídeos de música e documentários voltados para promover a Apple Music, serviço lançado no ano passado, que conta com 13 milhões de assinantes (enquanto o iTunes tem 860 milhões de contas), e (2) oferecer entretenimento como se fosse uma TV.

A julgar pelo que se conhece da Apple, ela não quer ape-

nas encontrar sua *House of Cards*, e sim várias dessas séries ao mesmo tempo. A iniciativa está sendo liderada por Robert Kondrk, vice-presidente de conteúdo do iTunes. Entre seus desafios está equilibrar a ambição de emplacar vários hits simultâneos, com o risco inerente a isso.

O lado desfavorável é que, segundo analistas, a Apple está muito cautelosa, enquanto a Amazon e a Netflix continuam a acelerar investimentos. Outra preocupação é o modo fechado em que a Apple opera, levando-a a querer controlar cada aspecto das mídias, como um estúdio à moda antiga, quando na Hollywood de hoje as pessoas se reúnem em projetos e depois se separam.

Ainda há muitas questões em aberto, como qual seria o modelo de negócio da empresa para fazer dinheiro com conteúdo, mas a Apple é a Apple.



Google:
O DESPERTAR DA FORÇA

As ambições de Susanne Daniels, diretora de conteúdo original do YouTube, incluem programas de TV exclusivos, filmes e músicas disponíveis apenas para assinantes do canal Red Originals, a US\$ 9,99 por mês, sem anúncios. Esse início se baseia em usuários do YouTube,

O YOUTUBE VEM REMUNERANDO OS CRIADORES QUASE NO PADRÃO DO CINEMA

mas, em 2017, Daniels talvez produza programas que não tenham nenhuma conexão com o YouTube, conforme o Red Originals encontre seu nicho.

Os profissionais da área se animaram com a remuneração do YouTube. “Eles não estão no nível de verba de um *Game of Thrones*, mas já são bem competitivos”, comenta Chris Jacquemin, sócio e responsável por conteúdo digital da agência de talentos WME. Esse padrão poderá ajudar o YouTube a superar a imagem de “apenas uma ferramenta de marketing eficaz” e atrair os criadores.

O YouTube desenvolveu o próprio produto de *live streaming*, o Connect, e tenta afastar o Facebook, que hoje ostenta 8 bilhões de vídeos por dia. Também é uma defesa contra a Netflix, que ousou “roubar” uma estrela do YouTube, Miranda Sings, para criar uma série original.

Talvez o mais importante, porém, seja que se trata de um esforço do Google para diversificar as receitas do YouTube, acrescentando faturamento com consumidor à receita com publicidade. Daniels não revela como o Red Originals se saiu nos primeiros quatro meses; só afirma que está “atingindo metas ambiciosas”.

Ela diz, ainda, que, desde que chegou ao YouTube, há cerca

de um ano, vem pensando bastante sobre as forças e fragilidades da marca. “A audiência vê o YouTube como uma força realmente positiva, entendendo que seus influenciadores detêm capital social e que, associada a eles, [a audiência] também tem esse capital social. É uma comunidade essencial”, afirma a executiva.



Facebook:
AMIZADE COLORIDA

O Facebook vem dando grande impulso ao vídeo ao vivo. O próprio CEO, Mark Zuckerberg, tem obsessão por isso: a empresa está em conversa com a NFL (liga de futebol americano), e a rede de TV E! já possui um programa ao vivo de fofocas exclusivo no Facebook.

Os vídeos ao vivo sugerem o tipo de urgência e engajamento que os anunciantes adoram, e, para dar conta do trabalho, o Facebook vem contratando profissionais avidamente. A executiva de operações Sheryl Sandberg visitou as principais agências de talentos de Hollywood com a missão de convencê-las a fazer com que seus clientes usem o Facebook Live, com um bônus: as celebridades seriam pagas por isso.

Em especial, a companhia está em busca de jovens estrelas

que se sintam confortáveis sem script e sem filtros. Sejam comediantes, chefs de cozinha, atletas, músicos, políticos ou jornalistas, o Facebook espera torná-las “estrelas” do Live, como as celebridades do YouTube, e as remunerará com base em quantas vezes por semana postarem seus vídeos. Um dia, essa iniciativa poderá evoluir para um modelo de compartilhamento de receita baseado nos anúncios veiculados.

Sibyl Goldman, diretora de parcerias de entretenimento do Facebook, enfatiza que tudo se encontra em fase de testes. “Estamos tentando animar os parceiros a experimentar esse formato, e parte do ânimo está em oferecer algum apoio financeiro de curto prazo”, diz. Como acontece com o YouTube Red Originals, a tentativa é de que o Live não seja visto apenas como uma ferramenta promocional.

Em função de seu alcance sem paralelos, bem como do potencial embutido em seus dados, o Facebook tem sido muito bem-sucedido em fazer com que os estúdios e redes de TV usem sua plataforma para lançar trailers e outros conteúdos. Agora que se volta para conteúdo original criado exclusivamente para seus mais de 1,6 bilhão de usuários mensais, contudo, o sucesso embute um desafio: o setor de entretenimento não costuma ver a rede social como uma arena criativa, e o modelo financeiro não ajuda nada, pois os criadores querem saber o que ganharão com suas criações.

Outro desafio é o próprio modo de funcionamento do Facebook. O *feed*, que traz conteúdo customizado para cada usuário, permanece um conceito confuso para programadores que ainda estão tendo de se acostumar à ideia de lançar uma temporada inteira de um programa de uma só vez. A aposta do Facebook é que o engajamento profundo possa ajudar a atrair criadores, da mesma forma como foi capaz de atrair audiência e anunciantes.



Alibaba:

O SENHOR DOS ANÉIS

O Alibaba promoveu o filme *Missão Impossível 5: Nação Secreta*, que rendeu US\$ 86 milhões no fim de semana de lançamento na China, um recorde tanto para a atração como para o astro Tom Cruise. Não à toa, Jack Ma, presidente do conselho do Alibaba Group, quer que a companhia se torne a maior do mundo em entretenimento. Desde que alcançou US\$ 25 bilhões ao abrir capital, um IPO recorde, Ma

vem procurando expandir sua atuação no setor e está sedento por conteúdo do nível de Hollywood para direcionar aquisições nas diversas plataformas de *e-commerce* do Alibaba, incluindo o Taobao Movies, seu serviço de venda de ingressos para cinema. (A previsão é que a China ultrapasse a bilheteria de cinema dos EUA em 2017 – em 2015, a venda de ingressos aumentou 50% lá, ante uma taxa de um dígito nos EUA.)

Diferentemente de outras empresas de tecnologia, Ma criou o próprio braço de produção de filmes, o Alibaba Pictures, baseado em Pasadena, Califórnia, e presidido por Zhang Wei, ex-apresentadora de TV, que vem cortejando estúdios para que produzam e adquiram filmes do Alibaba. Ela também fechou acordos com a Lionsgate e a Disney para exibir suas obras em TV por assinatura na China.

Como o filme será escolhido? Não com algoritmos do tipo Netflix, mas com números de compra de entretenimento dos clientes. Só falta à empresa superar barreiras culturais nas negociações com os criadores. ❖

hsm management

© Fast Company
Editado com autorização. Todos os direitos reservados. Distribuído por
Tribune Media Services International.

Você aplica quando...

- ... imagina se sua empresa poderia crescer mais entrando em outro setor, assim como as companhias de tecnologia ao ingressarem na área de entretenimento.
- ... procura interfaces entre seu setor atual e o novo – e as explora.
- ... faz uma fase de testes para sentir o novo mercado e ajustar-se.
- ... desenvolve modelos de negócio e de gestão que “combinem” os dois setores.



AUTOR CONVIDADO:

Rodolfo Ribeiro

é *innovation management officer* da Algar Telecom, empresa do Grupo Algar. Graduado em marketing, tem especialização em inovação e empreendedorismo na Université Pierre Mendès, da França.

POR QUE AS EMPRESAS PRECISAM DE UM QG DE INOVAÇÃO

Esse quartel-general atende por uma sigla em inglês – IMO – e já é adotado em algumas companhias brasileiras; ao centralizar a gestão dessa área, ele neutraliza os anticorpos contra o novo existentes na maioria das organizações voltadas para a eficiência

A inovação nas empresas é um conceito unânime na economia do conhecimento. No entanto, muitas companhias têm o ímpeto de inovar sem possuir a organização interna necessária para fazer a inovação acontecer.

Muito já se disse sobre os processos internos das grandes empresas funcionarem como “anticorpos” à inovação, por serem criados para fazer a “máquina” girar, e o objetivo é neutralizá-los, a ponto de qualquer pessoa da companhia poder inovar.

Muito já se disse também sobre ser necessário haver apoio e participação efetiva da alta gestão nas atividades de inovação, com os líderes mostrando dar prioridade ao assunto, e igualmente da área de gestão de pessoas, providenciando que temas como mudança de cultura e capacitação sejam devidamente trabalhados.

O que pouco se disse, no entanto, ao menos no Brasil, foi

sobre o papel do IMO, sigla em inglês de escritório de gestão de inovação. Não lhe cabe realizar a inovação em si, mas apoiar a trajetória que leva até ela. O gestor de inovação, que o lidera, cuida dos processos, dos recursos financeiros e da rede de contatos com pessoas e organizações que possam dar vida à ideia de um intraempreendedor.

ATUAÇÃO

Para que a inovação realmente aconteça, o primeiro passo é oferecer aos colaboradores um ambiente fértil para o surgimento de ideias inovadoras. Uma dica é existirem dois formatos de entrada de ideias:

- O primeiro conta com o apoio de uma plataforma online na qual se tenha transparência no processo de inovação e que permita a participação do coletivo de pessoas em prol da estratégia da empresa. Para isso, um fluxo

“DOIS
FORMATOS
DE ENTRADA
DE IDEIAS
PODEM SER
CRIADOS: UMA
PLATAFORMA
ONLINE E A
INSTITUIÇÃO
DE DESAFIOS

contínuo de informações e conhecimento permeando toda a organização, impulsionado por relacionamentos, participação em eventos, capacitações e treinamentos, é fundamental para permitir que qualquer ideia de inovação seja passível de compartilhamento e de avaliação.

- O segundo formato é baseado em desafios. As áreas das empresas podem ter uma série de problemas na operação de seu dia a dia que não sabem como resolver de maneira inovadora. A partir disso, os gestores de cada uma delas podem criar desafios na forma de perguntas, explicando o problema para que qualquer colaborador possa oferecer ideias criativas para sua resolução.

Após a coleta das ideias, é a vez de organizar uma série de processos internos para garantir que a inovação aconteça e aumentar a chance de sucesso na execução das ideias oferecidas pelos intraempreendedores.

Como é isso? Imagine que o colaborador do departamento jurídico tem uma ideia para o varejo, área que ele não domina. O que o IMO faz é ajudar o intraempreendedor na formatação dessa ideia e colocá-lo em contato com o diretor responsável para que seja executada.

Para que a inovação seja disseminada e não sofra com a visão míope de um ou outro departamento, o IMO não atua sozinho. Ele providencia a constituição de um comitê de inovação,

O TRABALHO DO IMO É REALIZADO EM UMA ETAPA ANTERIOR AO DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS, O PMO

um colegiado multidisciplinar composto por representantes de diversas áreas que ajudarão na avaliação, seleção e mentoria das ideias, e mantém com ele um bom relacionamento.

O grande mote do IMO é favorecer o erro. Ele busca confirmar ou rejeitar hipóteses, tentando validar as ideias para resolver um problema com protótipos e testes – em pequena escala, de maneira rápida e barata, valorizando o erro. As validações se referem a clientes e tecnologias.

Atuando em uma etapa anterior à do escritório de gestão de projetos (PMO, na sigla em inglês), o IMO também ajuda a organização a diminuir a quantidade de projetos fracassados ao fazer esses testes.

Os aprendizados obtidos na fase dos testes do IMO são levados para o desenvolvimento de um projeto a ser acompanhado pelo PMO, que dá a partida com mais segurança.

Em geral, nas empresas, uma diretoria tem uma ideia e a leva diretamente para a fase de projeto com o PMO. Resultado: investem-se milhões e ocorrem grandes perdas. Falta, nesses casos, o trabalho anterior de validação e prototipagem.

CULTURA

Finalmente, para que todo esse trabalho do IMO aconteça, a cultura de inovação precisa ser articulada e continuamente desenvolvida na organização – sempre alinhada com a visão, a missão e os valores corporativos, principalmente naquelas empresas que não possuem a inovação em seu DNA.

Nesse esforço cultural, o IMO aparece como aliado, mostrando quão importante é a organização estar aberta a aprender, conhecer e prototipar ideias diferentes daquilo que se conhece e envolvendo todos os níveis hierárquicos no processo de inovação.

Isso compreendido, torna-se bem mais possível criar inovações que possam levar a empresa e o mercado a níveis muito mais elevados de desenvolvimento e de competitividade.

E quem deve ser o gestor a liderar o IMO? Esse profissional precisa ter como características o comportamento empreendedor e a habilidade de trabalhar redes de contato nos ecossistemas interno e externo, além de ser uma pessoa resiliente e capaz de articular a solução de problemas. ❁

Entendendo o ACTION LEARNING



O método, desenvolvido por um astrofísico para resolver os problemas deixados pela Segunda Guerra Mundial na Europa, se tornou mais atual do que nunca, em um mundo em que a complexidade está em toda parte | por **LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA**

Vale a leitura porque...

...o *action learning*, método desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial, ganha cada vez mais adeptos nas empresas do mundo todo, em especial asiáticas; os gestores brasileiros também mostram interesse crescente. ...esse tipo de aprendizado ainda é envolto, no entanto, em confusões: alguns acham que é um método de motivação, outros o comparam com o 6-Sigma. ...pesquisas comprovam que é uma abordagem extremamente eficaz para o desenvolvimento de lideranças e para a gestão de mudanças.

“Trocar o pneu com o carro andando” já foi uma metáfora de situações absurdas, em que pessoas tentavam fazer tudo ao mesmo tempo e sem um processo lógico e, portanto, nada realizavam.

Só que, hoje, o absurdo se tornou uma necessidade no meio empresarial. Abordagens que ajudam a produzir resultados diferentes sem deter o movimento surgem com força, sobretudo para profissionais encarregados de liderar equipes.

Não é à toa que cada vez mais gestores, em todo o mundo, estão recorrendo ao *action learning*

(AL), ou aprendizado em ação, método que foi desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial e que se mostra mais atual do que nunca.

“O método nas empresas, que me parece o mais completo e efetivo existente, surgiu há mais de 30 anos e eu trabalho com ele há 15”, explica o norte-americano Skipton Leonard, um dos fundadores e presidente do World Institute for Action Learning, que certifica e divulga o AL pelo mundo, e coautor do livro *Leading Organizational Change Through Action Learning*. Além de treinar multiplica-



dores, ele também é consultor e aplica o método em empresas.

AS ORIGENS

O nome “*action learning*”, como admite Leonard, não é dos melhores. Alguns o confundem com um método de motivação; outros o consideram um processo passo a passo de resolver problemas, como o 6-Sigma, e há ainda os que o interpretam como um sistema em que o aprendizado é mais im-

portante do que os resultados. O especialista o define como “uma abordagem estruturada para lidar com questões complexas”, “uma plataforma que ajuda a encontrar soluções para problemas realmente sérios e prementes” – e “que também envolve aprendizado”.

O AL começou a ser desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial para ajudar os países europeus completamente destruídos a resolver problemas complexos aos quais não era possível aplicar uma abordagem tradicional. Vendo o governo sem dinheiro para financiar especialistas nos desafios a enfrentar, o astrofísico inglês Reg Revans, da University of Cambridge, começou a pensar em

uma forma de questionamento crítico para superá-los.

A inspiração veio de uma prática em Cambridge em tempos menos sombrios, quando Revans e seus colegas se encontravam para compartilhar dúvidas e experiências e refletir sobre o aprendizado diário. O acadêmico então montou pequenos grupos em torno de problemas específicos, formados por *stakeholders* reunidos em volta de uma mesa, e estimulava-os a responder sobre tudo o que julgavam importante a respeito do tema.

“O diferencial foi que Revans percebeu que as melhores soluções tinham a ver com aprendizado, ou seja, a discussão precisava levar a isso”, explica Leonard. “Ele então notou que o que as

O ACTION LEARNING FOI INSPIRADO NA FALTA DE RECURSOS PARA RESOLVER OS PROBLEMAS

para pessoas aprendiam no processo afetava a liderança e a equipe, daí surgiu o nome ‘*action learning*’.” Revans conectou ação e aprendizado quando disse que “não há aprendizado sem ação; não há ação sem aprendizado” e “a ação

responsável é, em essência, um processo de aprendizado eficaz”. Na década de 1990, esse processo foi recuperado por empresas que viram nele uma poderosa plataforma de resolução de problemas, especialmente

para líderes, e passou a ser disseminado principalmente nos EUA. “Nos anos 2000, já era tão frequente que começou a ser visto como uma plataforma de treinamento, mas vai muito além”, diz Leonard.

O ciclo da resolução de problemas eficaz

O ciclo da resolução de problemas, central no método do *action learning*, começa com três perguntas básicas feitas pelo *coach*:

1. O que está funcionando e deve continuar, melhorar ou ser ampliado?
2. O que pode ser melhorado, reduzido ou eliminado?

3. O que deve ser feito de maneira diferente?

O *coach* segue diversificando e aprofundando as perguntas conforme o processo avança, seguindo a lógica do ciclo reproduzido na figura abaixo (o primeiro passo é identificar o problema). Vale lembrar que todo problema é único e afetado por uma série de fatores externos.



Fonte: *Understanding the causal path between action, learning, and solutions: maximizing the power of action learning to achieve great results*, de Skipton Leonard.

COMO FUNCIONA

O aspecto-chave do *action learning* é que as equipes precisam ser autogeridas, com o objetivo de perguntar e aprender. Normalmente, são reunidas entre cinco e sete pessoas que conhecem um problema específico, em sessões de uma a duas horas. À frente do processo está um *coach*, que simplesmente faz perguntas e instiga cada participante a refletir sobre o que foi aprendido individualmente, como equipe e em geral.

“O *coach* precisa fazer as perguntas certas, não importa se é interno ou externo, e ter algum conhecimento sobre a empresa”, afirma Leonard. As equipes costumam ser formadas por pessoas diretamente ligadas ao problema em discussão, com a participação de convidados de fora que tragam novas perspectivas. “Toda sessão deve ser concluída com propostas de ação, com o que se tem de fazer como resultado do processo.”

O *coach* é treinado inclusive para perceber se há disputas entre os membros para que alguém seja o “pai da ideia”. Quando uma atitude assim é detectada, é preciso explicitá-la para o grupo, a fim de que todos decidam o que fazer.

O processo pode parecer lento demais quando o problema é realmente premente, mas Leonard garante que, com ele, as equipes levam de quatro a cinco vezes menos tempo para detectar qual é realmente o problema e chegar a uma solução. “Quando se fala em discutir alguma questão em grupo, parece que demora mais, porém isso é mito:

O ACTION LEARNING DESENVOLVE LÍDERES MAIS RÁPIDO

é impressionante como grupos chegam rapidamente à detecção do verdadeiro problema e de sua solução”, explica. “Os resultados são soluções factíveis e específicas para o problema e o aprendizado dos envolvidos.”

PARA CRIAR LÍDERES PARA MUDAR

Como qualquer tipo de problema pode ser tratado com *action learning*, o método serve para qualquer tipo de aprendizado. No entanto, há muita ênfase em sua aplicação em gestão de mudanças, sendo especialmente recomendado para desenvolver líderes, segundo o *paper Leadership development via action learning*, de Leonard e Fred Lang.

Com quatro estudos de caso – dos Departamentos de Comércio e de Agricultura do governo dos EUA, do National Institutes of Health e da Boeing –, ele concluiu que o método é

mais rápido e bem-sucedido do que outros no desenvolvimento de líderes por três razões: (1) foca menos habilidades de liderança, por investir só nas que são relevantes para cada gestor; (2) é flexível quanto ao ambiente de aprendizado, permitindo combiná-lo com a habilidade de aprender; e (3) gera *accountability* ao tratar de um problema real.

A **HSM Management**, Leonard acrescentou que, como o sucesso do processo está diretamente ligado à atitude do líder que participa do grupo, isso também ensina. “O líder precisa ser supervisor, não chefe microgerenciador, pois o método envolve planejamento e comunicação.”

QUE CULTURA AJUDA?

Na experiência do especialista, que trabalha com o método no mundo todo, o *action learning* funciona melhor em países com cultura menos estruturada, onde se permite a criatividade para chegar ao consenso. “É por isso que vai melhor nos EUA do que na Inglaterra”, diz Leonard.

O mesmo vale para o Brasil. ❁



Você aplica quando...

...identifica um problema a resolver e reúne um grupo de cinco a sete pessoas para discuti-lo, sob orientação de um *coach* capacitado em *action learning*.

...usa o *action learning* para desenvolver líderes e para gerenciar mudanças.





EMPRESAS CONTRA A CORRUPÇÃO

É possível evitar os desvios éticos em uma organização? Com base em estudos, especialistas como Dan Ariely e Jules Goddard afirmam que ambientes morais inibem as transgressões e ensinam a construí-los | **por LIZANDRA MAGON**

DE ALMEIDA e ADRIANA SALLES GOMES

Um estudo sobre liderança organizacional publicado em 2006 por Jeffrey Pfeffer, de Stanford, mostrou que pessoas comuns em empresas extraordinárias normalmente têm um desempenho muito superior ao de pessoas comuns em empresas comuns.

A pergunta que surgiu com isso foi: o que as organizações extraordinárias têm que as diferencia e permite que tirem o melhor das chamadas “pessoas comuns”? Muitos vêm buscando a resposta desde aquela época e, quase dez anos depois, em 2015, uma das mais surpreendentes foi oferecida pelo professor Jules Goddard, da London Business School. Segundo ele, empresas ex-



ISTOCK.COM/MASTER1305

traordinárias conseguem criar uma “comunidade moral”, e esta “confere um caráter sagrado a certas formas de comportamento sacrificial, em que noções calculistas de relação custo-benefício não têm vez”.

O que é uma comunidade moral? De modo breve, é um arranjo social que vai além das relações “ganha-ganha”. Como diz o sociólogo francês Émile Durkheim, “moral é tudo o que é fonte de solidariedade, tudo o que força o homem a regular suas ações por algo que não seja o próprio egoísmo”.

Goddard aprofunda: a comunidade moral é um espaço que permite ao indivíduo não só

produzir e gerar riqueza, mas responder a suas três necessidades mais profundas: a de sentido ou propósito, a de identidade e a de pertencimento a um grupo. A organização que consegue constituir uma comunidade moral, explica o autor, constrói suas bases sobre um mix de capital humano (talentos dos colaboradores), social (relações de reciprocidade, trabalho em equipe e confiança, permitindo que esses talentos sejam agrupados e aplicados a projetos coletivos) e moral (que estabelece padrões comportamentais acima da média).

Coincidentemente, a comunidade moral não contribui só para o desempenho, como mostrou Goddard; ela também parece ser o ambiente mais indicado para exorcizar os demônios da corrupção que ameaçam boa parte das empresas brasileiras desde que a Operação Lava-Jato envolveu ícones da gestão em suas investigações.

Dan Ariely, professor de psicologia organizacional e economia da Duke University, que tem se dedicado a pesquisas sobre corrupção nas organizações e nos governos, é um dos que trazem à tona a questão moral para as companhias. Em entrevista a **HSM Management**, ele faz uma oposição didática: “A moral nos lembra quem queremos ser, enquanto a corrupção ocorre quando nós não nos importamos com nada”. Portanto, para prevenir e combater a corrupção, as empresas têm de fazer uma pergunta de ordem moral: “Quando

Vale a leitura porque...

...o envolvimento de empresas que eram referência em gestão nos escândalos investigados na Operação Lava-Jato levou o meio executivo a questionar se a corrupção é, de fato, controlável.
...as dúvidas vão desde se é possível vencer a burocracia governamental e ter competitividade sem recorrer a ela até se seria um traço da cultura nacional.
...estudos internacionais mostram que a corrupção é um fenômeno mundial e que há modos eficazes de preveni-la.

as pessoas se sentirem tentadas pela corrupção, o que podemos fazer para que se lembrem de quem querem ser?”.

No artigo *Management and moral capital: the corporation as a moral community*, Goddard explicita a complexidade que é converter uma empresa em uma comunidade moral. Ele atribui isso sobretudo ao fato de as pessoas de hoje precisarem muito mais do trabalho do que as gerações anteriores, que se apoiavam mais na religião, na família e na comunidade social. “O trabalho se tornou o mais importante ‘marcador’ de quem o indivíduo é”, escreve Goddard.

Então, quando o trabalho frustra as expectativas das pessoas, o desapontamento delas é muito grande e pode se traduzir tanto em desmotivação como em corrupção.

AMBIENTES RUINS

Um ambiente corporativo não precisa ter desvios de milhares de dólares para ser



Dan Ariely, da Duke University: “A moral nos lembra quem queremos ser; enquanto a corrupção ocorre quando nós não nos importamos com nada”

LOFENSPACE

considerado corrupto. Se tem furtos e mentiras repetidamente, ele já é – apenas o valor de corrupção transacionado (ainda) não subiu.

Para construir um ambiente mais à prova de corrupção, é preciso entender, em primeiro lugar, onde e como nasce o desapontamento.

Organizações com elevadas doses de competição interna estão entre seus berçários, por exemplo. Lamar Pierce, professor da Olin Business School, de St. Louis, EUA, afirma que, quando são submetidas a um ambiente competitivo, as pessoas vão mentir se a única maneira de vencer for mentindo. E assim começa a corrupção.

Outro ambiente que favorece o desapontamento (e a corrupção) é aquele onde a desconfiança impera. Pierce estuda, por exemplo, o que acontece

com as organizações com muitos sistemas de monitoramento. “Se o chefe coloca câmeras em todo lugar e lê os e-mails dos funcionários, isso os desmotiva” – e pode levar à transgressão.

Há também processos que favorecem os desvios, como conta Nina Mazar, parceira de Dan Ariely em boa parte de suas pesquisas e professora da Rotman School of Management, da University of Toronto. Ela conduziu uma série de estudos de psicologia organizacional para descobrir por que as pessoas mentem ou cometem pequenas corrupções. Observou, por exemplo, que, quando a pessoa é obrigada a assinar um documento, como uma declaração de bens à al-fândega, antes de começar a preenchê-lo, a chance de ela mentir é menor do que se tiver de assiná-lo no final.

“Da perspectiva psicológica, há motivos para acreditar que é mais fácil mentir quando você não assina nada antes. Depois, tem maior chance de mentir e, assim, tende mais a ceder à tentação da corrupção”, explica Mazar. “Se eu não preciso preencher nenhum formulário antes, só lê-lo, posso dizer a mim mesma que não o li. Porém, se me pedirem para colocar que não tenho nenhum bem a declarar depois, quando eu já sei que estou escrevendo uma inverdade, isso me é psicologicamente mais difícil de fazer.” No caso desse processo, a ordem dos fatores faz toda a diferença para o resultado.

Goddard também aponta práticas e processos que danificam o capital moral de uma empresa – de acordo com ele, 20% de práticas respondem por 80% dos danos, seguindo a regra de Pareto. “São as políticas, sistemas e processos que têm um efeito deletério sobre as relações de confiança, generosidade e boa-fé entre os colaboradores em geral.”

Há três conjuntos de práticas disseminadas que fazem mal:

- **Comprometimento.** É o processo pelo qual indivíduos, equipes ou unidades de negócios são chamados a se comprometer com um conjunto de resultados em um intervalo de tempo. Essas promessas são feitas normalmente sob pressão. “Ao esperar que as pessoas mantenham promessas que não fizeram espontaneamente, o processo se esvazia de integridade. Uma promessa só faz sentido quando as condições

MUITAS VEZES, OS INCENTIVOS DO TIPO CENOURA OU CHICOTE CORRESPONDEM A UMA PRÁTICA DE SUBORNO

para que seja cumprida estejam sob o controle de quem faz a promessa”, explica Goddard.

• **Incentivo financeiro.** É o uso de “cenouras” e “chicotes” combinados para motivar os funcionários a se comprometer. Goddard afirma que, na prática, muitas vezes correspondem a suborno. Além disso, embutem a suposição de que as pessoas são lentas e indiferentes e que, sem um bônus, não fazem o esforço nem têm o foco e a disciplina necessários para atingir as metas. “Planos de incentivo baseados apenas em recompensas externas, como bônus financeiros, corroem as virtudes do respeito interpessoal.”

• **Avaliação.** Atualmente, tudo é julgado, e, na maioria das empresas, os erros tendem a não ser as iniciativas que foram tomadas e deram errado, mas as que não foram tomadas (talvez por medo do fracasso) e que, se tivessem sido, talvez dessem certo. “Se, como funcionário, sou tratado o tempo todo como desonesto, cínico, egoísta, indiferente e indigno de confiança, a probabilidade é que eu atenda a essa expectativa – e, ao fazer isso, legítimo o processo que achava insultante.”

Por trás desses processos e práticas, explica o pesquisador, está a abordagem instrumental

aos colaboradores. As pessoas são tratadas como fatores de produção, ativos, meios para um fim. Nada destrói mais o capital moral do que tratar seres humanos como “recursos”.

COMO CRIAR UMA COMUNIDADE MORAL

De que modo evitar um ambiente propício à corrupção? Pierce, que atua mais diretamente com empresas, explica que os gestores devem, antes de mais nada, ser transparentes sobre tudo, comunicando-se muito com os funcionários.

A transparência vale até para as situações de desconfiança. Por exemplo, quando implanta um sistema de revista ou de câmeras, a organização deve explicar de maneira transparente e exaustiva por que está fazendo isso, ou os colaboradores interpretarão a situação como uma desconfiança generalizada e o remédio será pior do que a doença.

Para construir uma comunidade moral, Goddard também sugere transparência – todos na companhia devem conversar abertamente sobre tudo. Aliás, transparência é métrica. “Se é arriscado para a pessoa dizer o que pensa, então não se trata de uma comunidade moral”, afirma. Onde há essa transparência, não é necessá-

Benchmarking COM RELIGIÃO

Para criar uma comunidade moral na empresa, a religião pode servir como modelo. Foi uma das poucas instituições a entender quanto o contexto ou o ambiente influenciam o comportamento das pessoas e criou ritos e rituais que, praticados regularmente e transformados em hábito, têm um efeito edificante sobre o comportamento moral dos crentes. “Ao rezarmos pelos outros, ficamos mais gentis; ao enumerarmos as bênçãos, mais humildes; ao cantarmos com os outros, nos tornamos mais próximos deles; ao darmos graças, mais alegres; ao pedirmos perdão, mais misericordiosos; quando refletimos sobre a virtude, gradualmente refinamos nossa sensibilidade moral”, explica Jules Goddard, de formação cristã.

Dan Ariely, adepto do judaísmo, acredita que as organizações e pessoas só conseguem mudar para melhor quando reconhecem a culpa e pedem perdão por seus erros, como na religião. “O problema é que ninguém quer fazer isso, apesar de ser extremamente importante.”

No judaísmo, inclusive, há o Dia do Perdão, Yom Kippur, em que toda a comunidade pede desculpas pelos erros cometidos no ano anterior. “As pessoas têm dificuldade em admitir erros, mas sem isso não se segue adiante.” Para Ariely, a não admissão de culpa e a inexistência de um pedido de perdão talvez sejam as reais explicações da rejeição à presidente Dilma Rousseff e de o Brasil não ter avançado o esperado depois do fim do regime militar.

O PROBLEMA DO BRASIL

Imagine que há um tratamento A e um B para um paciente e que seu médico ganhe mais dinheiro ao escolher fazer o B; o que vai prevalecer? Esse é um exemplo típico de conflito de interesses, algo que acontece quando as partes querem coisas diferentes e incompatíveis. Para combater a corrupção, o especialista em economia comportamental Dan Ariely sugere focar os potenciais conflitos de interesses.

“Os conflitos de interesses são muito mais perigosos do que pensamos, porque não percebemos como nos afetam; conseguem distorcer até sentimentos nobres como a amizade – quando fazemos algo errado para favorecer um amigo”, afirma.

A interação entre empresas e governos costuma ser especialmente corroída por conflitos de interesses, segundo o pesquisador, e esse seria, a seu ver, o principal problema do Brasil – a ser atacado preventivamente.

Então, nossa corrupção não é cultural? “Não. Vocês têm muita corrupção, não há dúvida, mas não são diferentes da maioria dos países. A corrupção não é a espinha dorsal da sociedade brasileira a ponto de vocês não poderem confiar em ninguém. Tenho certeza de que, se eu deixar minha carteira cair no chão aqui, a probabilidade de recuperá-la é a mesma que nos EUA”, responde Ariely.

De acordo com seus estudos, poucas regiões específicas têm um real viés cultural pró-corrupção – entre elas, a África do Sul, talvez a China. “Os sul-africanos de fato não se importam em subornar um policial e, na China, ouvi um boato de que os pais protestam pelo fato de as escolas não deixarem seus filhos colarem nas provas.” **(ASG)**



rio trabalhar com *coaching* de executivos, acrescenta. Tanto ele como Pierce acreditam que é preciso derrubar a hierarquia rígida e o excesso de controle para haver transparência.

Goddard propõe trocar as iniciativas de responsabilidade social – equivalentes a admitir que o estado natural dos negócios é de expropriação e exploração e que agora é hora de expiar os pecados – pelo aumento de qualidade do produto ou serviço.

Em termos bem práticos, Pierce sugere localizar e monitorar de perto onde está o dinheiro e quem concentra poderes sem controle. “Pessoas independentes ou tão conectadas a ponto de ninguém desafiá-las são as que têm probabilidade de serem corruptas.” Essa marcação não é cara nem difícil de fazer.

Goddard afirma, por fim, que o capital moral quase não

tem relação com declaração de valores corporativos ou boas intenções dos líderes. O modo de desenvolvê-lo é o cultivo diário de “virtudes”. Como recomenda o modelo aristotélico de desenvolvimento moral, todos devemos imaginar, em cada situação, o que uma pessoa virtuosa faria. “Isso é contagiante para criar a comunidade moral.”

Ariely concorda: o ambiente moral é, principalmente, fruto da educação das pessoas para reagir aos momentos de tentação, e as empresas devem permanentemente pensar no que podem fazer para que as pessoas se lembrem de quem querem ser.

MAIORIA ÉTICA

Nina Mazar é otimista. “Verificamos em centenas de estudos que a maioria das pessoas é ética, para nossa surpresa e alegria. Aparentemente, há uma moral interna que as ‘freia’.” A tarefa acaba de ficar mais fácil. ◻



Você aplica quando...

- ... controla onde nasce a corrupção e onde estão as “oportunidades”.
- ... decide transformar a empresa em uma comunidade moral, com a transparência como princípio e mudando processos e práticas.
- ... faz ativamente uma educação para virtudes, a fim de virarem hábitos.

Agende os eventos deste ano:

agosto

Master Class – Negociação, com William Ury
Dia 1º

setembro

Master Class – Vendas, com Neil Rackham
Dia 19

novembro

HSM ExpoManagement 2016, com Claudio Galeazzi, Jim Collins, Marcio Fernandes, Oliver Stone, Rebecca Henderson, Roger Martin, Ronald Heifetz, Steve Wozniak, Tom Friedman, Tim Leberecht e Tom Peters, entre outros
Dias 7, 8 e 9

Organizações citadas nesta edição ▼

Accenture, 83	General Motors, 66	Pinterest, 53
Agrium, 90	GitHub, 51	Ponto Frio, 41-2
Agrofel, 92-3	Google, 51, 52, 53, 81, 83, 96-9	Precon Engenharia, 40-1
Airbnb, 51	GPA, 83	PromisePay, 70
Aliança da Terra, 93	Green Visor, 70	PwC, 83
Alibaba, 51, 96-9	HBO, 97	Red Bull, 24-5
Amazon, 51, 52, 96-8	HubSpot, 26	Rede AgroServices, 88-94
American Express, 10	IBM Brasil, 82	Rede de Mulheres do Agronegócio (Awan), 94
Amil, 8-9	Ideiasnet, 42	Resultados Digitais, 26
Apple, 8, 51, 53, 96-9	Immunophotonics, 70	Sadia, 83
AT&T, 97	Iowa Agribusiness Network, 94	Salesforce, 39-40
Banco Santander, 92, 93	Johnson & Johnson, 85	Snapchat, 97
Bayer, 88-94	Kickstarter, 12	Square, 70
BB/Mapfre, 92-3	Klabbin, 60, 83	Suzano Papel e Celulose, 56-64
BRF, 83	KPMG, 92	TeacherGaming, 47
Chobani, 72, 74	LaunchCode, 70	Tesla, 66
Cianet, 26	Likestore, 42	Ticket Car, 92-3
Cirque du Soleil, 72, 74	LinkedIn, 51, 53, 37	Toyota, 67
Coca-Cola, 10, 47	Lionsgate, 99	Twitter, 51, 97
Data Collective, 70	LockerDome, 70	Uber, 47, 51, 52, 53
Disney, 99	McKinsey, 14, 15	Unilever, 93
Eldorado, 60	Mereo, 83	Utilfertil, 90
Extra, 83	Microsoft, 47-8, 81	Vale, 41
Facebook, 16, 51, 53, 96-9	Mojang, 47	Verizon, 97
FAN, 94	Naked Wines, 72, 74	Virgin Group, 74
Fast Shop, 86-7	Netflix, 14, 15, 51, 52, 96-8	Warner Bros, 97
Ferrarin, 92	Novelis, 83	Wirecard, 42
Fiat, 41	Palantir Technologies, 10	Yammer, 53
Fibra, 60	Pão de Açúcar, 83	Yara Fertilizantes, 93
Ford, 66-9	Paramount Pictures, 97	Zalando, 80, 83
FuturaGene, 62	Perdigão, 83	
General Electric (GE), 81, 83, 87		

INFORMAÇÕES:

 hsm.com.br

 (11) 4689-6666

OBS.: A maioria dos programas é realizada em São Paulo; quando não o é, há indicação de local.

EXPEDIENTE

Chief Executive Officer: **Guilherme Soárez**

Chief Knowledge Advisor: **José Salibi Neto** • Coordenador de publishing: **Alexandre Braga**

CASA EDUCAÇÃO

Diretor de conteúdo: **André Castro**. andre.castro@revistahsm.com.br; (11) 3097-8463

Publicidade: **Anderson Cardoso**. anderson.cardoso@revistahsm.com.br; (11) 9 4735-9439

Assinaturas: **Cris Albuquerque**. cris.albuquerque@revistahsm.com.br; (11) 3097-8463

revistahsm.com.br

Para assinar: (11) 3039-5666. assine@revistahsm.com.br

Serviço ao assinante: atendimento@revistahsm.com.br

Editora-chefe: **Adriana Salles Gomes**. adriana.sallesgomes@revistahsm.com.br

Colaboradores desta edição: **Alexandra Delfino de Sousa**, **Fernando Moreira Leal**, **Heinar Maracy**,

Lizandra Magon de Almeida, **Maurício Angelo**, **Sandra Regina da Silva**, **Ticiano Werneck**, **Emanuel**

Neves e Luiza Guerim

Design: **Carlos Borges Jr.** e **Érica Menin** Revisão: **Marcia T. Courtouké Menin**

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8869,

editada pela Casa Educação Soluções Educacionais Ltda. Rua Paulistânia, 551 – Vila Madalena – São

Paulo – SP – 05440-001 Distribuição em bancas: **DINAP S/A**. Distribuidora Nacional de Publicações.

O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM Educação Executiva é uma empresa do grupo



Como assinante desta publicação, você poderá receber malas diretas e comunicações online da HSM ou de empresas parceiras, com ofertas de produtos e serviços adequados a seu perfil. Caso prefira não recebê-las, solicitamos a gentileza de entrar em contato pelo telefone (11) 4689-6699 ou pelo e-mail assina@hsm.com.br.





AUTORA CONVIDADA:

Angela Fleury

é diretora da HSM Educação Executiva, especialista no desenvolvimento de metodologias específicas para aprendizagem no ambiente corporativo, gerando conhecimento e valor mensurável para executivos e empresas.

O ACTION LEARNING GANHA FORÇA NO BRASIL

Proporcionando a equação “desafio real + protagonismo na solução de problemas + colaboração”, essa metodologia de educação executiva começa a ocupar espaço

Uma recente pesquisa feita pelo Google com mais de mil presidentes de grandes empresas apontou as três mais importantes competências desejadas no perfil dos candidatos que estão recrutando:

- Solucionar problemas.
- Compartilhar conhecimento e saber colaborar.
- Trabalhar em equipe.

O que há em comum entre elas? Nenhuma é inata; todas precisam ser aprendidas e desenvolvidas. Assim, o grande desafio das organizações para desenvolver suas pessoas passa a ser usar metodologias que favoreçam aprender a aprender.

Saber colaborar não é simples. Requer pensar e agir assim: “Isso que eu faço ou sei complementa o que você faz ou sabe; logo, fazemos, sabemos e faremos juntos um novo processo ou produto”. É inovar, porque a inovação não é uma obra solitária, e sim coletiva, que requer muitas mãos para sustentá-la.

A metodologia *action learning* já existe há bastante tempo [como mostra a reportagem da

página 102], mas sofreu muita resistência das áreas de recursos humanos das empresas, preocupadas em atingir metas de homem/hora de treinamento, preferiam recorrer a cursos com alta carga de conteúdo.

O que os presidentes de organizações mais estão procurando, portanto, são metodologias que permitam o trabalho em equipe e contribuam para a resolução de problemas reais e o protagonismo do participante. A abordagem *action learning* se estabelece não como um curso, mas como um percurso formativo de média ou longa duração, dependendo do problema a resolver.

Em nossa prática na escola de negócios da HSM Educação Executiva, ainda percebemos resistências de algumas empresas aos elementos estabelecidos pelo *action learning*: o “treinamento longo”, a busca de “problemas reais para serem resolvidos” e outros dispositivos próprios de um percurso formativo, como rodas de conversa, reuniões para debater o andamento do aprendizado e fóruns de compartilhamento de resultados.

Muito se fala em “resultados”, “entregas”, mas em geral se es-

quece que estes são construídos no dia a dia do contexto de trabalho e com equipes multidisciplinares e multifuncionais.

De outro lado, temos colhido, com várias empresas, ótimos resultados utilizando metodologias de aplicação, acompanhamento e avaliação dos resultados, como o *action learning*.

Essas são organizações que acreditam mais em aprendizado do que em ensino e que aceitam correr riscos para mudar o estilo de pensamento e trabalhar com problemas reais.

A metodologia de estudo de casos ajuda a aprender, mas nada como viver e construir o próprio caso e ser o protagonista na criação de uma proposta de valor mais interessante para os clientes e para os clientes dos clientes.

A troca de conhecimento que existe em uma rede de relacionamentos e aprendizado fluida, como toda empresa é, requer uma metodologia que transforme os atores em autores das descobertas (em vez de espectadores). Exatamente como possibilita o *action learning*. ◉

“AINDA HÁ RESISTÊNCIA A METODOLOGIAS ASSIM