



Como atingir resultados de alto impacto

POR **CARLOS GUSTAVO FORTES CAIXETA**

Pesquisa da Consultoria Bain & Company, realizada em 2013, analisou, em 184 empresas globais, as barreiras ao sucesso das mudanças para resultados superiores. O estudo permitiu a identificação de padrões previsíveis de riscos em um largo espectro de esforços de transformação, revelando que aproximadamente 65% das iniciativas de sucesso exigiram significativa mudança no comportamento dos funcionários – algo que os gestores não costumam considerar com antecedência.

A pesquisa mostrou ainda que cerca de 60% das empresas analisadas não possuíam pessoas, estruturas ou processos de decisão adequados para conduzir suas ações. Aproximadamente 60% das companhias não incluíram mecanismos de medição ou incentivos apropriados que fizessem

com que os esforços de mudança fossem bem-sucedidos. Mais de 63% enfrentaram altos riscos devido a falhas de comunicação entre os líderes, envolvidos na transformação, e os colaboradores mais afetados por esse processo.

MITOS E COMO DERRUBÁ-LOS O mundo empresarial possui vários mitos e crenças, repetidos como mantras, para simplificar o entendimento e levar os decisores a erros e perdas, muitas vezes irreversíveis. São crenças que não se sustentam diante de avaliações mais profundas e da realidade dos fatos, e que as pessoas ficam repetindo, em discursos tão vazios de racionalidade quanto de sentido. É preciso confrontar esses mitos, em busca de uma análise lúcida e de evidências que direcionem a tomada de decisões para resultados superiores.

Apresentamos a seguir os três principais mitos confrontados e a realidade que encontramos:

- **Mito 1:** A mudança será bem-sucedida quando seu impacto sobre as pessoas estiver minimizado.

Realidade: é muito mais importante ajudar as pessoas a ter bom desempenho na mudança, apesar do desconforto que elas sofrem durante o processo.

- **Mito 2:** É difícil e irracional prever tantas coisas sobre as mudanças.

Realidade: os riscos de uma mudança são previsíveis, mensuráveis e administráveis.

- **Mito 3:** Você só precisa de uma boa liderança e gerenciamento no dia a dia.

Realidade: a perturbação que a mudança provoca altera as regras do jogo – e os padrões para o sucesso são, geralmente, “contraintuitivos” (contra o bom senso).

Os líderes de mudança precisam seguir quatro passos essenciais para ajudar seus times a se saírem bem, apesar do desconforto causado pela situação de transformação:

1. Identificar os funcionários mais afetados pela mudança.
2. Passar a eles, de forma antecipada, informações sobre a razão das mudanças, com um desenho bastante claro do ponto de chegada.
3. Dar às lideranças envolvidas no processo a atenção e o apoio necessários para que gerenciem o choque da mudança.
4. Começar a ação tratando o comportamento dos próprios líderes como um dos alvos da mudança.

Quando três elementos – visão, ponto de chegada e potencial completo – são trabalhados com a forte participação de todos os integrantes do time, as chances de sucesso crescem substancialmente.

Em situações extremamente estressantes, as pessoas só conseguem processar – ouvir, entender e reter – 20% das informações que recebem. Estudos comprovam que, nesses casos, o tempo da atenção fica reduzido. Na verdade, a atenção integral pode durar perto de 12 minutos nessas condições, em vez de uma hora em condições normais. Isso significa que as mensagens sobre mudanças importantes devem ser mais curtas, claras e simples.

OS RESULTADOS DE UM *FEEDBACK* EM TEMPO REAL E DE UM ESFORÇO POSITIVO SÃO QUATRO VEZES MAIS PODEROSOS PARA ESTIMULAR A ADOÇÃO DE NOVOS COMPORTAMENTOS

Líderes eficazes ajustam os métodos de comunicação de três formas, para que funcionários “agitados” compreendam a informação. Em primeiro lugar, repassam uma mensagem concisa, clara, breve e com enfoque positivo. Em segundo lugar, eles se mostram como mensageiros confiáveis, com credibilidade e empatia, antes mesmo de divulgar suas mensagens mais importantes. Os funcionários, em geral, avaliam nos primeiros 30 segundos se os líderes são leais e confiáveis, baseados em sua percepção de carisma e empatia, em vez de adotarem critérios de expertise ou competência. Em terceiro lugar, as pessoas preferem receber as informações numa conversa particular, entre gestor e subordinado.

Pesquisadores da ciência comportamental aplicada descobriram que os resultados de um *feedback* em tempo real e de um reforço positivo (elogio e incentivo) são quatro vezes mais poderosos para estimular a adoção de novos comportamentos.

O tipo de reforço positivo que é imediato, pertinente e consistente pode ser significativamente mais eficaz na mudança de comportamento dos funcionários, numa fase inicial, do que a mera sedução com possíveis recompensas de longo prazo. É fundamental esclarecer papéis, estabelecer prioridades e explicar os valores da empresa.

Como uma empresa pode progredir da iniciativa para a realização e, depois, para a repetição? Cinco princípios podem ajudar a atingir resultados de forma consistente e previsível:

1. **Ponderar a ambição** – criar uma visão clara e convincente de para onde se está dirigindo – mas sendo realista. Alinhar e comprometer os promotores seniores da mudança com a visão. Fazê-los entender o quanto a mudança será perturbadora para os funcionários, medir os riscos antecipadamente

e equilibrar a ambição com a real capacidade da organização de absorver essa transformação e alcançar o seu objetivo.

2. Mobilizar líderes – definir claramente os papéis da mudança, construir uma cadeia de apoio sustentável, com engajamento sólido, a fim de mobilizar a linha de frente da organização.

3. Mudar comportamentos – identificar os poucos comportamentos críticos necessários para se alcançar os resultados desejados, substituí-los e reforçar outros, por meio da alteração das consequências. Medir atentamente o andamento das ações.

4. Desenhar a execução – estabelecer um processo que permita planejar, acompanhar e avaliar os progressos realizados e que minimize os riscos de implementação em curso.

5. Prolongar o sucesso – investir na incorporação das novas capacidades, que constroem um modelo replicável para as futuras mudanças, e, com isso, conceber uma nova fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa. Em outras palavras, “trabalhar músculos” para que se tornem mais fortes e torneados, ao longo de cada ciclo de transformação.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COMPETITIVO Em qualquer mudança que vise ao alto desempenho organizacional, para direcioná-la e apoiá-la é fundamental o entendimento amplo da realidade em cada uma das esferas que compõem a organização. Um diagnóstico estratégico competitivo (DEC) completo precisa ser feito, contemplando questões internas e externas, presente e futuro. Propomos esse diagnóstico em oito dimensões, cada uma composta por vários *drivers* para o alto desempenho.

Para cada *driver* apresentado, conduza um *brainstorming* em equipe, realize estudos internos e converse com especialistas para classificar o estágio atual da sua organização. Você pode atribuir notas de 1 a 5, facilitando o entendimento sobre sua situação: 1 (péssima); 2 (ruim); 3 (razoável); 4 (boa); 5 (excelente) e N/A (não se aplica).

A primeira dimensão recomendada é **Criar e manter uma proposição de valor importante**. Ela é relevante porque está focada na capacidade organizacional de definir, alinhar e comunicar claramente os benefícios e diferenciais que guiarão sua oferta de valor ao mercado e sua habilidade em entregá-la.



- Nossos produtos e/ou serviços estão criando um mundo melhor para os clientes, por resolverem uma necessidade ou desejo não satisfeito?

- Nossos produtos e serviços estão redefinindo o mercado, fornecendo um produto ou serviço de alto valor agregado?

- Nossos produtos/serviços estão modernizando o mercado e otimizando as vantagens da cadeia de suprimentos para oferecer preços mais baixos, com uma qualidade suficientemente boa?

- Os benefícios de ordem superior (emocionais ou financeiros) são os principais motivos para os clientes comprarem de nossa empresa?

- A proposta de valor fornece benefícios de ordem superior únicos em cada produto/serviço, localização e experiência?

- Anunciamos claramente, a nós mesmos, à nossa diretoria e aos nossos clientes o nosso mercado-alvo, perfil do cliente e valor fornecido nos produtos e serviços?

- A criação e fornecimento de novos produtos ou serviços domina a oferta da linha de produtos (ou serviços) da empresa?

A segunda dimensão é **Explorar um mercado em alto crescimento**. Ela considera a capacidade da organização de identificar e agir proativamente em mercados de alto crescimento, com alto potencial para atrair clientes, gerar altas receitas, aumentar a lucratividade e reforçar a boa percepção sobre a marca.

- Podemos identificar claramente as características (demográficas, perfil geral e necessidades) do segmento de mercado atendido ou buscado?

- O segmento de mercado a que se destinam os nossos produtos e serviços está crescendo segundo as taxas anuais combinadas?

- Existe uma oportunidade viável de a empresa fazer crescer seu faturamento acima da média dos concorrentes no mercado de atuação?

- A taxa de crescimento atual da receita da nossa empresa é maior (ou seja, mais elevada) do que a dos nossos concorrentes?

- Existe oportunidade de mercado para aumentar o nosso negócio geral, pelo menos dez vezes acima da dimensão atual, nos próximos cinco anos?

- Nosso setor tem um histórico de clientes compradores de pequenas empresas mais modernas tecnologicamente e em grande crescimento?

- Existe um pequeno número de concorrentes com os quais concorreremos realmente, por nosso produto ou serviço ser tão diferente?

A terceira dimensão é **Clientes rentáveis como principal fonte de receita**. Ela aborda o empenho em identificar, estreitar laços e reforçar a prosperidade gerada pelos clientes rentáveis: maior lucratividade, indicações às redes de contatos deles, visibilidade da marca, fidelidade e maior resistência a crises, atração de novos clientes, impactos da comunicação direcionada, fortalecimento da reputação organizacional e blindagem contra a concorrência.

- Nossos melhores clientes se associam à nossa empresa para definirem o valor da nossa oferta em termos relacionados aos benefícios e não apenas às capacidades técnicas?

- Nossos clientes mais importantes estão fornecendo *feedback* sobre os produtos/serviços através de eventos interativos, pesquisas e/ou conselhos consultivos?

- Nossos melhores clientes compartilham proativamente o valor criado pela compra e distribuição dos nossos produtos e serviços a outros clientes?

- Uma pequena porcentagem dos nossos clientes representa um nível de vendas/receita desproporcional (alto)?

- As vendas aos nossos melhores clientes estão aumentando as taxas de crescimento combinadas e excedem a taxa de crescimento média da receita da nossa empresa?

- A empresa utiliza depoimentos de clientes na maioria das ações de comunicação mercadológica (campanhas, feiras, internet, etc.)?

- Nossos clientes mais importantes vendem proativamente em nosso nome, quando nos recomendam ou apresentam aos seus contatos?

A quarta dimensão é **Potencializar alianças e parcerias com grandes empresas**. Ela destaca a relevância estratégica das parcerias e alianças com grandes empresas e demais instituições, como endossadores da superior capacidade de entrega de valor da organização, por meio de seus produtos e serviços. Num contexto competitivo, em que as redes cumprem papel decisivo para o aumento da visibilidade e referências qualificadas, com impac-

tos nas receitas, é fundamental ter apoiadores de peso que potencializem os resultados. Conseguir esse apoio exigirá grandes esforços, pois as instituições com forte reputação endossam igualmente aquelas com forte reputação.

- Temos uma estratégia explícita para potencializar parcerias e alianças complementares com empresas maiores e formadoras de opinião?

- Temos uma parceria rentável com uma empresa maior e estamos cultivando ativamente essa parceria?

- Obtemos benefícios empresariais significativos das parcerias (custos mais baixos, suprimento, receitas, etc.)?

- Os gestores da empresa e dos nossos parceiros estão envolvidos na relação de parceria, e comunicamos regularmente sobre incentivos, ações, objetivos, programas alinhados a serem executados e planos futuros?

- A grande empresa, nossa parceira de negócios, não tem parcerias semelhantes com nossos concorrentes?

- As alianças e parcerias são responsáveis por um impacto mensurável no nosso negócio (aumento da receita e rentabilidade)?

- Existe um conjunto de interesses vantajosos para todos, claramente definido e acordado com as grandes empresas parceiras, e esses interesses são verificados com regularidade e, se necessário, atualizados?

A quinta dimensão é **Conseguir retornos exponenciais**. Ela trata da competência em gerar fluxos de caixa positivos e crescentes, irrigando positivamente os negócios no curto e longo prazo. Além do crescimento em volume do faturamento, é preciso enfatizar também a melhoria das margens líquidas e redução do custo médio do capital.

- A administração é transparente, para os acionistas e empregados, sobre o quadro financeiro, e esta informação é de fácil acesso?

- A empresa excede, constantemente, as metas trimestrais estabelecidas pela administração e as expectativas dos analistas, e, quando essas metas não são atingidas, a administração toma rapidamente uma medida corretiva – equipe integrada?

- O retorno sobre o investimento excede os custos de capital?

- Os maiores gestores equilibram decisões de investimento em pesquisa/desenvolvimento e despesas de vendas, gerais e administrativas, com o desempenho dos resultados, e esse equilíbrio resulta de uma discussão transparente e de metas de longo prazo?

- Estamos gerando fluxo de caixa líquido positivo?

- O crescimento do fluxo de caixa líquido aumenta a uma taxa igual ou superior à do crescimento da receita?

- Se a empresa apresentar resultados excedentes durante o ano, eles serão reinvestidos para acelerar o crescimento da receita ou o desenvolvimento de novos produtos?

A sexta dimensão é **Excelência em liderança interna e externa**, fundamental para o alinhamento sobre o negócio, atividades centrais, propósito presente e visão de futuro para os líderes e funcionários. Demonstra os esforços para a construção de uma cultura direcionada pela excelência de mercado e benefícios buscados pelos clientes, incentivando o trabalho em equipes multifuncionais e a comunicação clara e objetiva dos resultados prioritários.

- Há um gestor claramente direcionado para o exterior e outro para o interior (com flexibilidade e interação)?

- Nossa liderança demonstra ações baseadas em um conjunto consistente de valores empresariais, especialmente durante tempos de crise?

- Nossa cultura tem por base a exploração de oportunidades e inovação para o mercado e é ativamente transmitida aos nossos empregados?

- A liderança tem um papel proativo na resolução de problemas, assim como na tomada de decisões?

- Nossa liderança tem uma linguagem de inovação comum e evita armadilhas (miopia estratégica e de marketing) que limitam o crescimento?

- A equipe de gestores é rápida na autocorreção, tenta fazê-la de forma eficaz e com uma equipe de trabalho?

- Definimos nossos negócios de acordo com os benefícios esperados pelos nossos clientes e valores para nossos *stakeholders*?

- Está clara a nossa missão, visão, negócio e valores corporativos e eles direcionam a comunicação interna e externa?



- Realizamos iniciativas e ações que envolvem equipes multifuncionais?

A sétima dimensão é **Diretoria especialista em valores essenciais**. Ela sinaliza a capacidade e vontade da organização de receber impressões de *stakeholders* e especialistas externos, abrindo espaço para considerações de longo prazo e análises mais imparciais sobre o negócio. Também demonstra a maturidade e o propósito de atuar direcionada pelo mercado, reforçando seu posicionamento e melhorando continuamente sua oferta de valor.

- O conselho diretor da empresa não é dominado por investidores e membros da equipe de gestores, mas em vez disso inclui CEOs de outras grandes empresas e clientes?
- Existe um CEO na diretoria que desenvolveu um negócio com crescimento exponencial e atingiu receita muito significativa?
- Existe um membro da diretoria que compreende e representa as necessidades dos clientes?
- Uma grande empresa parceira é membro ativo do comitê ou conselho diretor?
- Um membro da comunidade, muito respeitado, participa do comitê ou do conselho diretor?
- A diretoria dá igual ênfase ao crescimento de “longo prazo” da empresa e retornos no “curto prazo” para os investidores?
- A equipe de administração está bem preparada para as reuniões da diretoria e faz “o melhor possível” quando trabalha com os membros desta diretoria?

A oitava e última dimensão do Diagnóstico Estratégico Competitivo (DEC) é **Investimentos em infraestrutura**. Ela indica a capacidade de coletar, organizar e disponibilizar as informações que apoiarão o entendimento das situações e a tomada de decisões sobre as mais distintas áreas e assuntos organizacionais. Atualmente, a diferença entre o sucesso e o fracasso está, em grande medida, na velocidade com que seus gestores analisam e conseguem agir proativamente para aproveitar as oportunidades ou defender a organização de uma potencial ameaça. Essa dimensão é crucial para o monitoramento proativo do desempenho interno/externo que orienta ações rápidas e de alto impacto.

- Nossa infraestrutura tecnológica permite analisar a estrutura de mercado para podermos direcionar os bens e serviços ao público apropriado?

- A TI nos permite tomar decisões mais rapidamente e tirar proveito das novas oportunidades de mercado?

- Podemos otimizar os nossos sistemas para colaborar com as equipes e gerenciar o nosso portfólio de produtos, enquanto lançamos novos produtos e serviços no mercado?

- Nossos sistemas nos permitem fornecer bens e serviços de forma eficiente?

- Nossos sistemas atuais nos ajudam a envolver e fazer negócios com os nossos parceiros e clientes mais importantes?

- Temos acesso e fornecimento de informações necessárias para estarmos em conformidade com os regulamentos financeiros, ambientais e comerciais?

- Temos a visibilidade, os dados e as ferramentas analíticas para tomar decisões eficazes nas operações e gerir toda a empresa?

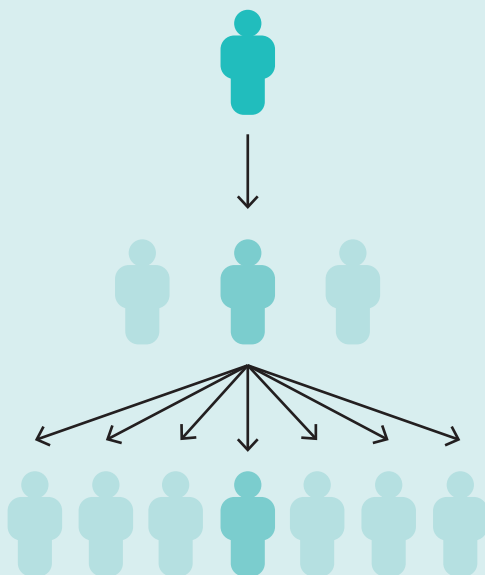
- Nosso parceiro de software fornece experiências ao nosso setor e inovações tecnológicas que nos ajudam constantemente em nossos objetivos de crescimento estratégico?

O entendimento dos *highlights* para a gestão da mudança que conduzirá a organização para o alto desempenho, a partir do entendimento profundo de sua situação interna e externa, sinaliza quais pontos prioritários devem ser perseguidos para que os resultados atinjam níveis nunca antes vistos, de forma coerente e consistente. Inteligência, foco, disciplina e persistência na execução continuam sendo os pilares do sucesso organizacional.

CARLOS GUSTAVO FORTES CAIXETA é professor convidado da Fundação Dom Cabral nas áreas de Gestão Estratégica, Marketing e Vendas.

Como construir uma cadeia de apoio, para engajar todos e gerar as ações que darão sustentação aos resultados pretendidos:

Cascata de engajamento ao longo da cadeia de apoio



Princípios-chave de uma cadeia de apoio

- Mobilização **não é uma nomeação** - os promotores da mudança são determinados pelas suas posições na hierarquia.
- É mais provável que as pessoas que precisam mudar sejam mais receptivas às mensagens de seu supervisor direto: **construa a cadeia de apoio de baixo para cima.**
- Cada promotor de mudança deve ser confiável perante seus mobilizados e **capaz de fazê-los cumprir o combinado.**
- **Comprometimento parcial com a mudança** é insuficiente: a **cadeia de apoio** exige monitoramento constante e duradouro para se evitar os “buracos negros” nas lideranças.

FONTE: PESQUISA BAIN & COMPANY