

Julia Birkinshaw
& Ken Mark

25

ferramentas de gestão

Inclui estratégia do oceano azul,
design thinking, startup enxuta, inovação aberta,
inteligência emocional, dentre outras

Tradução: Cristina Yamagami

Prefácio especial para a edição brasileira

O mundo dos negócios nunca foi tão desafiador. O risco de desestabilização digital vem afetando a maioria dos setores. Nunca, em toda a nossa vida, vimos tamanha incerteza política. O livre-comércio e a integração global estão ameaçados.

Esse cenário tem afetado empresários e gestores do mundo todo, mas, para os que atuam no Brasil, os desafios são ainda mais graves. O País passou várias décadas enfrentando muito mais turbulência econômica e política do que a América do Norte e a Europa. Além disso, os recentes escândalos políticos e empresariais em nada aliviaram o quadro.

Como ser bem-sucedido neste mundo imprevisível e turbulento? O sucesso se baseia na combinação de duas habilidades: profundo conhecimento dos princípios atemporais dos negócios e capacidade de se adaptar às mudanças do mercado.

Este livro descreve 25 modelos e sistemas que ocupam o centro do currículo de qualquer curso de MBA. Todos os executivos e consultores de gestão empresarial precisam dominar esses conceitos. Alguns modelos são clássicos atemporais, como o das cinco forças, os 4 Ps do marketing e as ferramentas financeiras básicas necessárias para avaliar uma empresa ou uma oportunidade de investimento. Outros são mais relevantes para o cenário turbulento enfrentado pelos executivos brasileiros e referem-se a competências mais amplas, fundamentais para indivíduos e organizações, como:

- modelos como a estratégia do oceano azul, a startup enxuta e a inovação aberta são de enorme valor para desenvolver a agilidade estratégica;
- é importante dominar conceitos como o marketing multicanal, o marketing personalizado e a precificação dinâmica para ter boa atuação no mundo digital;
- ter inteligência emocional, ser capaz de administrar as mudanças e conhecer bem seus vieses cognitivos é fundamental para desenvolver a resiliência pessoal.

Esses e muitos outros modelos são apresentados detalhadamente neste livro, que constitui um guia de referência relevante para atingir o sucesso no atual cenário de turbulência do mercado brasileiro.

Julian Birkinshaw

Sumário

| | |
|--|-----------|
| Introdução | 03 |
| PARTE I: GESTÃO | 07 |
| 1. Gestão de mudanças: o modelo de oito etapas de Kotter | 11 |
| 2. Viés cognitivo na tomada de decisão | 17 |
| 3. Inteligência emocional | 23 |
| 4. Técnicas de negociação: BATNA | 27 |
| 5. Feedback de 360 graus | 31 |
| PARTE II: MARKETING | 37 |
| 6. Marketing multicanal | 41 |
| 7. Os 4 Ps do marketing | 45 |
| 8. Estratégias de fixação de preços: precificação dinâmica | 49 |
| 9. Ciclo de vida do produto | 55 |
| 10. Segmentação e marketing personalizado | 61 |
| PARTE III: ESTRATÉGIA | 67 |
| 11. Matriz BCG de crescimento-participação | 71 |
| 12. Estratégia do oceano azul | 77 |
| 13. Visão baseada em recursos e competências essenciais | 83 |
| 14. Modelo das cinco forças | 89 |
| 15. Teoria dos jogos: o dilema do prisioneiro | 95 |

| | |
|--|-----|
| PARTE IV: INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO | 101 |
| 16. Design thinking | 105 |
| 17. Inovação disruptiva | 111 |
| 18. Startup enxuta | 117 |
| 19. Inovação aberta | 123 |
| 20. Planejamento de cenários | 129 |
| | |
| PARTE V: FINANÇAS | 135 |
| 21. Modelo de precificação de ativos financeiros | 139 |
| 22. Orçamento de capital | 143 |
| 23. Análise financeira | 149 |
| 24. Valuation | 155 |
| 25. Custo médio ponderado de capital | 167 |
| | |
| Para saber mais: livros recomendados | 173 |
| Glossário | 177 |
| Agradecimentos | 183 |
| Créditos a editoras | 185 |
| Índice remissivo | 187 |

Introdução

Muitos modelos e sistemas são aplicados no mundo dos negócios, e é difícil manter-se a par de todos eles. Escrevemos este livro para ajudar você a conhecer os mais importantes, apresentando suas origens, as situações em que podem ser aplicados, como utilizá-los e quais são seus maiores benefícios e pontos fracos.

O título *25 ferramentas de gestão* traduz o fato de todos esses modelos serem úteis àqueles que pensam em fazer MBA (*master in business administration*). O MBA é um curso generalista, ou seja, foi concebido para oferecer aos alunos uma ampla base com todos os principais aspectos da administração. Este trabalho reflete a amplitude de um MBA. Está dividido em cinco partes, cada uma correspondendo a uma área básica dos programas de MBA. Apesar de nos concentrarmos em apenas cinco modelos em cada parte, também fazemos referência a outros modelos importantes para lhe dar uma ideia do escopo do conteúdo coberto em um curso de MBA.

Para quem este livro é destinado? Se você já está fazendo MBA, apresentamos um resumo de fácil acesso aos modelos mais importantes que vai aprender, com sugestões de aplicação e leituras complementares para aprofundar seus conhecimentos.

Se você é executivo ou gestor sem formação em administração nem MBA, encontrará aqui um excelente guia de referência. Se seus subordinados ou colegas costumam usar termos desconhecidos que aprenderam na escola de administração, vai ser interes-

sante saber do que eles estão falando. A maioria dos conceitos do mundo dos negócios na verdade é bastante simples, e este trabalho aborda os 25 mais importantes, com um nível de detalhamento suficiente para ajudá-lo a se manter a par deles.

Por fim, o livro também deve ser útil para pessoas que pensam em cursar um MBA, que já decidiram se inscrever em um e estão se preparando para isso ou que estão empolgadas com a ideia de fazer um. Se os modelos e conceitos descritos aqui lhe parecerem proveitosos e interessantes, vai valer a pena dar o salto e se matricular no curso. Apesar de termos incluído os modelos indispensáveis, é claro que você vai aprender muito mais em um programa de MBA do que seria possível em uma única obra.

O QUE ESTE TRABALHO INCLUI?

Nas pesquisas que fizemos para escrever este livro, analisamos o currículo das escolas de administração com as quais trabalhamos ou nas quais temos bons amigos – por exemplo, a London Business School, a Ivey School of Business (ambas em Ontário, Canadá), a Wharton School (na Pensilvânia, Estados Unidos), o Insead (em Fontainebleau, França) e a Harvard Business School (em Massachusetts, Estados Unidos) – e buscamos identificar os modelos, sistemas e conceitos mais importantes apresentados no curso básico. Também submetemos nossa seleção inicial a um grupo de estudantes que estavam frequentando ou já haviam frequentado um programa de MBA, perguntando a importância que eles atribuíam a cada modelo. Isso nos permitiu refinar as escolhas.

Embora nosso processo de seleção tenha sido meticuloso, sabemos que a lista final de modelos se mostra extremamente subjetiva. É um pouco como escolher as pessoas mais influentes da história da humanidade ou os melhores filmes dos últimos 20 anos: você pode usar alguns dados para embasar suas escolhas, mas no fim utilizará os próprios critérios. Portanto, não esperamos que todos concordem plenamente com nossa lista. Um critério importante que utilizamos, por exemplo, foi incluir deliberadamente uma combinação de modelos “clássicos” e “contemporâneos” em cada parte, para dar uma ideia da evolução da área em questão.

O livro está organizado em cinco partes, correspondendo a áreas cobertas nos programas de MBA. Cada parte contém cinco

modelos fundamentais, e, no início, incluímos um breve resumo explicando de que maneira esses modelos se encaixam no todo. Como seria de esperar, por questões de espaço, fomos forçados a deixar de fora muitos temas importantes dessas áreas. O leitor poderá encontrar informações adicionais consultando as leituras recomendadas no fim de cada capítulo.

Somos os primeiros a admitir que a estrutura que escolhemos representa uma visão bastante tradicional do mundo dos negócios. Algumas escolas de administração estão tentando desenvolver abordagens interdisciplinares ou integrativas, focando, por exemplo, problemas reais do mundo dos negócios. No entanto, essas instituições são minoria; a grande maioria ainda organiza seus cursos do modo que fizemos aqui.

Para evitar estender demais o livro, tivemos de tomar algumas decisões difíceis. Não incluímos nenhum modelo que descrevesse o ambiente “macro” de negócios, nem os relacionados com a teoria econômica e com políticas públicas, nem os relativos a legislação e a regulamentações comerciais. Evitamos ferramentas e modelos estatísticos básicos e dedicamos relativamente pouco espaço a questões psicológicas de nível individual ou às dificuldades de abrir um negócio do zero. Também não falamos especificamente sobre contabilidade ou gestão de operações. Por nossa experiência, as escolas de administração não estão mais focando esses conteúdos e cada vez menos estudantes de MBA têm preferência por eles. Em geral, procuramos nos concentrar em áreas de interesse das empresas ou dos setores como um todo. Em outras palavras, são áreas que o “diretor-geral” de uma organização precisa conhecer.

O QUE É MODELO?

Neste livro, usamos a palavra “modelo” em seu sentido mais amplo, abrangendo estruturas, conceitos, sistemas e ferramentas. Decidimos que seria mais interessante cobrir as principais ideias abordadas em um MBA do que nos ater a uma definição restrita do termo. Por exemplo, “inovação aberta” é um conceito importante no mundo da inovação e da estratégia, de modo que dedicamos um capítulo inteiro a ela, mesmo não se tratando de um “modelo” no sentido estrito.

Tecnicamente falando, *modelo* é uma versão simplificada de algo mais complexo para nos ajudar a entender um fenômeno específico, identificando seus principais elementos. *Estrutura* é um meio de elaborar nosso entendimento de um fenômeno multifacetado, muitas vezes agregando uma série de elementos diversos. *Conceito* é uma ideia ampla, que nos possibilita ver o mundo de uma nova perspectiva. E *ferramenta* é uma forma prática de aplicar um modo de pensar para realizar determinada tarefa. Essas distinções são de interesse meramente acadêmico, e o que importa é que este trabalho inclui o que, em nossa opinião, são os modelos, estruturas, conceitos e ferramentas mais importantes de cada área.

COMO LER ESTE LIVRO?

Para alguns leitores, este trabalho será basicamente um guia de referência, a ser consultado para ver como certo modelo pode ser aplicado ou para se inteirar de um conceito desconhecido. Para outros, servirá para entender os fundamentos de uma área específica; se, por exemplo, você estiver fazendo a transição para a área de marketing, será muito interessante conhecer os cinco modelos de marketing aqui apresentados para ter uma ideia do que esperar. Por fim, para aqueles que estão entrando no mundo dos negócios, fará sentido ler o livro todo, do começo ao fim.

Julian Birkinshaw

PARTE I

Gestão

Gestão é a arte de fazer o que deve ser feito por meio de outras pessoas. Envolve mobilizar uma série de recursos para atingir os objetivos desejados. Esta parte do livro apresenta uma seleção de modelos e perspectivas importantes para ajudar o leitor a ser um gestor mais eficaz.

Os gestores têm muitas responsabilidades. Para começar, precisam tomar decisões eficazes sobre alocação de pessoal e de verba. Muitas ferramentas analíticas podem auxiliá-los no processo decisório, como árvores de decisão e análise do valor presente líquido, mas neste livro voltamos nossa atenção para os aspectos comportamentais da gestão. A maioria das decisões não é tão racional quanto seria de esperar. No capítulo sobre viés cognitivo na tomada de decisão, analisamos por que as pessoas não raro tomam decisões irrefletidas que acabam se revelando problemáticas e como os melhores gestores conseguem superar essas tendências para tomar decisões eficazes. Também incluímos um capítulo sobre técnicas de negociação, com foco na Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (BATNA), que descreve táticas para tomar decisões durante uma negociação.

Em segundo lugar, boa parte da gestão eficaz envolve motivar as pessoas a se encarregar de um trabalho e realizá-lo com eficácia. Não é tarefa fácil, uma vez que cada indivíduo segue as próprias motivações e, portanto, aquilo que funciona para um pode não funcionar para outro. No capítulo sobre inteligência emocional, abordamos os modos como nos relacionamos com as pessoas.

Por fim, a gestão implica fazer mudanças. As grandes organizações têm maneiras padronizadas e rotineiras de trabalhar, com as quais todos já estão acostumados, tornando bem simples manter as coisas na direção usual. Assim, a dificuldade está em mudar o foco, e uma forma bastante utilizada de lidar com ela é o modelo de gestão de mudanças de oito etapas de John Kotter.

Costumamos fazer distinção entre os termos “gestão” e “liderança”: gestão implica fazer o trabalho por meio das pessoas, e liderança é um processo de influência social. Todo executivo tem de dominar essas duas facetas complementares do trabalho. Contudo, não é fácil ser um líder eficaz, porque, no fim das contas, a liderança envolve o modo como as pessoas veem o líder. Desse

modo, para ser um bom líder, você precisa conhecer não só seu pessoal, mas também a si mesmo. Essa tarefa requer inteligência emocional, como descrevemos anteriormente, e também obter feedback das pessoas. Pensando assim, o último modelo que apresentamos nesta parte é o feedback de 360 graus, uma ferramenta que cada vez mais líderes estão usando para conhecer as próprias forças e fraquezas.

Gestão de mudanças: o modelo de oito etapas de Kotter

Muitos executivos têm dificuldade de fazer mudanças na organização, e, quanto maior é a empresa, maior a dificuldade. Existem várias ferramentas para implementar um processo de mudança, e o modelo de oito etapas de John Kotter é uma das mais conceituadas.

QUANDO USAR

- Para implementar uma mudança em sua organização, como uma nova estrutura formal, outro sistema de tecnologia da informação ou um modo diferente de atender os clientes.
- Para descobrir por que uma tentativa anterior de fazer uma mudança fracassou e realizar os ajustes necessários.

ORIGENS

As empresas sempre enfrentaram o desafio de gerenciar mudanças. No entanto, só quando os pesquisadores começaram a entender os aspectos comportamentais das organizações e a noção de que os colaboradores podem resistir a uma mudança é que a perspectiva moderna da gestão de mudanças passou a se desenvolver. Por exemplo, na década de 1940, Kurt Lewin, acadêmico do Massachusetts Institute of Technology (MIT), demonstrou a importância de contar com funcionários que possam ir além de sua maneira de ver o mundo antes de tentar realizar uma grande mudança.

Abordagens sistemáticas à gestão de mudanças começaram a ser elaboradas depois da Segunda Guerra Mundial, em iniciativas muitas vezes lideradas por consultorias como a McKinsey e The Boston Consulting Group (BCG). Nos anos 1980 e 1990, várias tentativas foram feitas para formalizar e codificar o processo. O modelo de oito etapas proposto por John Kotter, professor da Harvard Business School, é um dos mais conhecidos. Entre outros modelos se incluem o dos quatro quartos da mudança, de Claes Janssen, e o da roda da mudança, de Rosabeth Moss Kanter.

O QUE É

A gestão de mudanças até pode parecer uma tarefa fácil, mas nem sempre é. A inércia é uma força poderosíssima, e todos nós tendemos a suspeitar de tentativas de romper com as tradições e convenções. Em geral, executivos responsáveis pela elaboração da estratégia corporativa veem as ameaças e as oportunidades com muito mais clareza do que os colaboradores que ocupam cargos mais técnicos. Desse modo, grande parte do trabalho dos gestores em qualquer processo de mudança é explicar aos funcionários por que a mudança é necessária.

O modelo de oito etapas de Kotter se concentra nas pessoas, em convencê-las a adotar uma mudança planejada, promovendo as alterações necessárias em seus padrões de trabalho e em suas atitudes. As etapas devem ser cumpridas na seguinte ordem:

1. desenvolver um senso de urgência;
2. firmar alianças fortes;
3. criar uma visão de mudança;
4. comunicar a visão;
5. remover obstáculos;
6. providenciar vitórias rápidas;
7. consolidar a mudança;
8. ancorar a mudança na cultura corporativa.

COMO USAR

Kotter explica como implementar cada etapa do modelo. Naturalmente, cada caso é um caso, e um líder deve estar sempre preparado para adaptar o plano de mudança de acordo com a reação dos funcionários. Veja a seguir uma breve descrição de cada etapa.

Etapa 1: Desenvolver um senso de urgência

O foco dessa etapa é convencer os colaboradores de que a organização tem problemas a resolver ou oportunidades a explorar. Por exemplo, Stephen Elop, CEO da Nokia em 2012, tentou desenvolver um senso de urgência falando da “plataforma em chamadas” na qual a empresa se sustentava e da necessidade de eles se prepararem para fazer mudanças drásticas no modelo de negócio.

O senso de urgência também pode ser desenvolvido abrindo um diálogo franco com os funcionários sobre a situação do mercado. Aqueles que trabalham em contato com os clientes podem ser os maiores aliados nessa tarefa, já que recebem um feedback direto do mercado todos os dias. Se muitas pessoas começarem a falar sobre a necessidade de mudar, o senso de urgência pode se intensificar naturalmente.

Etapa 2: Formar alianças fortes

Espera-se que você, o líder, assuma o comando de uma grande iniciativa de mudança, mas não há como se encarregar disso sozinho. É fundamental convencer importantes formadores de opinião da organização a trabalhar com você. Bons formadores de opinião podem estar espalhados por toda a companhia, lembrando que eles não se encaixam necessariamente na hierarquia tradicional. Essas pessoas precisam aderir à iniciativa de mudança de maneira bastante visível e defendê-la em seus departamentos.

Etapa 3: Criar uma visão de mudança

As pessoas podem ter opiniões muito divergentes de como será o futuro. Como líder, você precisa criar e articular uma clara visão de mudança para que os colaboradores saibam como serão afetados por ela ou, em outras palavras, como a visão os beneficiará e como eles podem contribuir para concretizá-la. Você não precisa fazer isso sozinho. Envolver pessoas-chave nessa etapa vai acelerar a implementação mais adiante, à medida que elas se sentirem mais responsáveis pela mudança e fizerem apostas maiores no sucesso da iniciativa.

Etapa 4: Comunicar a visão

Em grandes organizações, é muito difícil transmitir sua mensagem a todos os funcionários, pois, em geral, há muitas camadas

hierárquicas entre você (o líder) e as pessoas que atuam na linha de frente. Os melhores líderes passam muito tempo fazendo discursos, falando com seu pessoal em diferentes meios de comunicação e contando com seus subordinados diretos para ajudar a divulgar a mensagem.

Etapa 5: Remover obstáculos

Até uma visão bem-articulada e bem-comunicada às vezes não basta para convencer todo mundo a embarcar na empreitada. Sempre haverá pessoas que vão resistir e estruturas que podem se transformar em impedimentos. Em vista disso, você tem de trabalhar ativamente para remover obstáculos e capacitar as pessoas que deverão executar a visão.

Etapa 6: Providenciar vitórias rápidas

As pessoas têm memória curta, de modo que você precisa apresentar evidências concretas de que as coisas estão avançando na direção certa desde o começo – em geral em poucos meses. Naturalmente, você pode dar uma mãozinha, começando a providenciar algumas vitórias imediatas antes mesmo do início do processo de mudança. Essas vitórias rápidas vão ajudar a criar o ímpeto necessário para possibilitar o avanço da iniciativa.

Etapa 7: Consolidar a mudança

Kotter diz que muitos projetos de mudança fracassam porque a vitória é declarada cedo demais. As vitórias rápidas são importantes, mas é fundamental manter-se sempre em busca de melhorias, de modo que a organização não retome suas antigas rotinas de trabalho.

Etapa 8: Ancorar as mudanças na cultura corporativa

Por fim, para uma mudança “pegar” na organização, ela precisa ser incorporada às rotinas de trabalho, ou seja, deve criar raízes na cultura corporativa. Isso é possível contando histórias sobre o processo de mudança e sobre os fatores que possibilitaram seu sucesso, recompensando membros importantes da aliança original e incluindo os ideais e os valores da mudança no processo de seleção e treinamento de novos funcionários.

NA PRÁTICA

A gestão de mudanças se concentra nas pessoas e em fazer pequenas alterações em seu comportamento. De acordo com Kotter, a tarefa do líder é engajar emocionalmente os funcionários. Eles precisam “ver” a mudança (por exemplo, com situações chamativas nas quais os problemas sejam resolvidos) e “sentir-la” (por exemplo, com alguma espécie de resposta emocional que os motive a agir). Isso ajuda a reforçar os comportamentos desejados.

PRINCIPAL ARMADILHA

O modelo de Kotter é excelente para promover a mudança de cima para baixo (em um processo top-down), quando os altos executivos estão motivados a mudar e têm uma visão clara e bem-fundamentada para o direcionamento da organização. Infelizmente, em algumas empresas essas premissas não são válidas, e, nesses casos, o modelo de Kotter não se aplica. Essas organizações precisam mudar a liderança ou adotar um processo de mudança de baixo para cima (bottom-up).

LEITURAS RECOMENDADAS

Para saber sobre o modelo dos quatro quartos da mudança (*four rooms of change*), consulte o site www.claesjanssen.com.

KANTER, R. M. *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. Nova York: Free Press, 1992.

KOTTER, J. *Liderando a mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.